UNEMAT	PRPTI
Fls. nº 02	Rubrica

Of. nº. 436/2016-PRPTI

Cáceres, 10 de outubro de 2016.

Magnífica Reitora,

Pelo presente, encaminhamos a Vossa Magnificência o documento final do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) Unemat 2015-2025, para homologação do Conselho Universitário (CONSUNI).

Este documento consolida um ano de intenso trabalho que contou com a participação de toda a comunidade acadêmica visando à construção coletiva das diretrizes, objetivos e metas para os próximos 10 anos da Instituição.

Sendo o que tínhamos para o momento, despedimo-nos, colocando-nos à disposição para dirimir eventuais questionamentos.

Atenciosamente,

Prof. Francisco Lledo dos Santos
Presidente do Comitê de Coordenação PEP 2015/2025
Portaria nº 848/2016 - UNEMAT

Profa. Elizeth Gonzaga dos Santos Lima
Membro do Comitê de Coordenação PEP 2015/2025
Portaria nº 848/2016 - UNEMAT

Profa. Rinalda Bezerra Carlos
Membro do Comitê de Coordenação PEP 2015/2025
Portaria nº 848/2016 - UNEMAT

Rafael Freitas Souza
Membro do Comitê de Coordenação PEP 2015/2025
Portaria nº 848/2016 - UNEMAT

Valci Aparecida Barbosa
Membro do Comitê de Coordenação PEP 2015/2025
Portaria nº 848/2016 - UNEMAT

Julio Cezar de Lara
Membro do Comitê de Coordenação PEP 2015/2025
Portaria nº 848/2016 - UNEMAT

À Magnífica Reitora
Profª. Ana Maria Di Renzo
Presidente do Conselho Universitário – CONSUNI/UNEMAT

UNEMAT

Universidade do Estado de Mato Grosso

Planejar, participar, concretizar

Documento Final

FNDE FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

REITORIA Unemat

Reitora
Ana Maria Di Renzo

Vice-reitor
Ariel Lopes Torres

Pró-reitoria de Administração
Valter Gustavo Danzer

Pró-reitoria de Gestão Financeira
Weily Toro Machado

Pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Francisco Lledo dos Santos

Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
Anderson Marques do Amaral

Pró-reitoria de Ensino de Graduação
Vera Lúcia da Rocha Maquêa

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Rodrigo Bruno Zanin

Pró-reitoria de Extensão e Cultura
Alexandre Gonçalves Porto

COMITÊ DE COORDENAÇÃO

(instalado pela Portaria Nº 359/2015, de 26/01/2015 e renovado pela Portaria Nº 848/2016)

Coordenador do Comitê

Francisco Lledo dos Santos

Membros

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima

Julio Cezar de Lara

Rafael de Freitas Souza

Rinalda Bezerra Carlos

Valci Aparecida Barbosa

MULTI ASSESSORIA

Equipe de Consultoria

Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Evandro Luiz Lopes Otávio Freire

Márcia Garçon

Leonardo Vils

Keila Cristina Costa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localização geográfica dos câmpus Unemat 14
Figura 2: Etapas previstas para o Planejamento Estratégico Participativo da Unemat 26
Figura 3. Organograma do Planejamento Estratégico Participativo da Unemat – 2015-2025..... 28
Figura 4: Fluxos da Comunicação 32
Figura 5. Mapa Demonstrativo dos Polos de Capacitação 36
Figura 6. Evolução das capacitações no Planejamento Estratégico Participativo da Unemat 48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Mapeamento das atividades de formação do Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2015 28

Quadro 2. Mapeamento das atividades de formação do Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 29

Quadro 3. Mapeamento das atividades de formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 30

Quadro 4. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão das capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 35

Quadro 5. Número de vagas distribuídas por polo, com suas respectivas cidades sede onde forma realizadas as capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 36

Quadro 6. Programação Completa da 1ª Fase da Etapa de Formação de Multiplicadores para o Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 38

Quadro 7. Capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 39

Quadro 8. Mecânica dos eventos de capacitação – Polos 40

Quadro 9. Agenda e palestras da capacitação 41

Quadro 10. Número de vagas distribuídas por câmpus para capacitações da Equipe de Tecnologia da Informação em Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 42

Quadro 11. Cronograma de capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat para área de Tecnologia da Informação- 2015-2025 43

Quadro 12. Mapeamento das atividades dos seminários para análise diagnóstica e formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 45

Quadro 13. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão do seminário de análise diagnóstica do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 46

Quadro 14. Cronograma dos seminários do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025 47

Quadro 15. Cronograma de encontros presenciais em 2015 para a elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat, 2015 52

Quadro 16. Fatores Externos Validados para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat, 2015-2025. . 57

Quadro 17. Fatores Internos Validados para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat, 2015-2025. .. 60

Quadro 18. Variáveis e Dados brutos utilizados para os indicadores 64

Quadro 19. Relação de indicadores da Unemat 66

Quadro 20 - Bolsas CAPES de Demanda Social (DS) oferecidas entre 2011 e 2015 74

Quadro 21. Projetos de extensão ofertados pela Unemat no período de 2011 a 2015 76

Quadro 22. Quantidade e órgãos financiadores de Projetos de Extensão ofertados pela Unemat em 2015 76

Quadro 23. Cursos oferecidos e eventos realizados pela Unemat de 2011 a 2015 77

Quadro 24. Bolsas financiadas pela Unemat efetivamente preenchidas entre 2011 a 2015 77

Quadro 25. Bolsas com financiamento externo entre 2011 a 2015 78

Quadro 26. Fatores Críticos de Sucesso e seus objetivos estratégicos validados pela comunidade 79

Quadro 27. Objetivos Estratégicos Finais Validados por Unidade Administrativa 97

Quadro 28. Objetivos e ações a serem implementadas por Unidade Administrativa 105

Quadro 29. Objetivos de curto prazo (2016/2017) de alta urgência 134

Quadro 30. Objetivos de curto prazo (2016/2017) de urgência moderada 142

Quadro 31. Objetivos de médio prazo (2019) de alta urgência 146
Quadro 32. Objetivos de médio prazo (2019) de urgência moderada 157
Quadro 33. Objetivos de médio prazo (2016/2017) de baixa urgência 166
Quadro 35. Objetivos de curto prazo (2016/2017) de urgência moderada 173

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **8**
INTRODUÇÃO **9**
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNEMAT **11**
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS **15**
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PEP **26**
3.1 Etapa I – Preparatória 27
3.2 Etapa II – Formação dos Multiplicadores (A capacitação) 33
3.3 Etapa III – Análise Diagnóstica para a construção da estratégia 44
3.4 Etapa IV – Construindo Diretrizes 48
3.5 Etapa V – Construindo a Estratégia 49
3.6 Etapa VI – A construção dos meios de acompanhamento 51
3.7 Etapa VII – Consolidação do Planejamento Estratégico Participativo 52
3.8 Procedimentos técnico-metodológicos para análise dos dados e informações coletadas 53
4. RESULTADOS VALIDADOS PELA COMUNIDADE ACADÊMICA **55**
4.1 Redefinição dos Pilares estratégicos (missão/visão/valores/princípios) 55
4.2 Diagnostico da Unemat 56
4.3 Indicadores quantitativos / sistema de informação gerencial 63
4.4 Indicadores qualitativos 67
5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E OBJETIVOS **79**
6. DETALHAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DAS UNIDADES **105**
7. MATRIZ DE CONEXÃO DOS FCS COM OS OBJETIVOS **130**
7.1 Conexão dos FCS com os processos. 130
7.2 Características dos FCS 130
7.3 Análise de suficiência para alcance dos FCSs 131
7.4 Singularidade e estabilidade temporal dos FCS 132
7.5 Quadro de conexões entre objetivos e fatores críticos de sucesso 132
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTINUIDADES **178**
REFERÊNCIAS **180**
ANEXOS **189**
Anexo I – Os servidores capacitados 189
Anexo II – Os indicadores qualitativos 194
Anexo III – Os indicadores quantitativos 239
Anexo III – Os indicadores quantitativos validados no PEP – 2015-2025. 248
Anexo IV – Papéis e responsabilidades para a implantação do PEP por dimensão 251

APRESENTAÇÃO

A Universidade do Estado de Mato Grosso inaugura mais um momento histórico no processo de democratização da gestão ao apresentar o resultado de discussões com a comunidade acadêmica que resultam no documento que sistematiza o Planejamento Estratégico Participativo da Unemat para os próximos dez anos (2015-2025). Foram discussões intensas e significativas sobre a identidade e os rumos da Unemat. Esse documento, portanto, é a consolidação dos desejos e anseios da comunidade para a consolidação de uma universidade pública comprometida com o social. Nesse sentido, esse documento deve se constituir em um documento orientador de todas as ações institucionais.

A Reitoria da Universidade do Estado de Mato Grosso, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação, desde fevereiro de 2015, ao considerar o cenário sócio-político, econômico e cultural que se configura no contexto local, nacional e internacional das universidades públicas, promove a discussão da elaboração do Planejamento Estratégico Participativo da IES constituindo um Comitê de Planejamento para coordenar o processo, com o objetivo de construir caminhos sólidos e exequíveis para a Unemat nesse contexto de crise institucional que circunda as universidades brasileiras.

O Planejamento Estratégico Participativo (2015-2025), representa a materialização do compromisso da gestão com as tomadas de decisão respaldadas pelas necessidades e anseios da comunidade unematiana, com princípios da gestão democrática e participativa. Nesse sentido, esse documento é um instrumento fundamental para as tomadas de decisão e deve subsidiar as ações da gestão e de toda comunidade acadêmica por um período de 10 anos. O pressuposto fundante é o fortalecimento da Unemat como uma universidade pública e democrática, com autonomia didático-pedagógica e financeira para construir suas ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão, buscando alcançar os objetivos estratégicos e as metas a curto, médio e a longo prazo a fim de potencializar a qualidade institucional.

Este documento reafirma o compromisso da Universidade com a democracia e o respeito pela diversidade de opiniões e traça objetivos estratégicos, metas e ações visando alcançar a missão de “oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural, contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e compromissados com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática”.

Espera-se que esse processo instituído contribua para o desenvolvimento de uma cultura de planejamento e avaliação nas ações organizacionais da Unemat.

INTRODUÇÃO

A elaboração do Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP-2015-2025) sustenta como principio central a participação da comunidade acadêmica como garantia da legitimidade das ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão assegurando assim a autonomia institucional, aspecto que identifica e garante a universidade pública como produtora do conhecimento como um bem social. O PEP representa a materialização do compromisso da gestão com as tomadas de decisão a partir das ações oriundas da comunidade acadêmica, fortalecendo assim o princípio da gestão democrática como pressuposto da Unemat.

Emergindo com esse princípio, compreende o planejamento como um processo aberto, sistematizado, que respeita o rigor metodológico, e portanto, deve ser organizado em etapas, com ritmos algumas vezes diferenciados, mas que tenha a participação efetiva de toda comunidade acadêmica. Nesse sentido, a participação dos atores sociais foi organizada por representantes de todos os segmentos, responsáveis por discutir e coletar opiniões de seus pares, a fim de construir uma proposta coletiva de Planejamento Estratégico, o que formalizou a organização de 14 equipes de trabalho para atender os 13 câmpus e a sede administrativa.

Foram sete etapas realizadas no planejamento da IES, sendo a primeira etapa, fase inicial, a preparação e formação de comissões, estudo teórico e revisão de princípios e definição de estratégias e metodologia; a segunda etapa contou com a formação dos multiplicadores, seguida pela terceira etapa que envolveu uma análise diagnóstica que deu base para a construção da estratégia do PEP. A quarta etapa envolveu a construção de Diretrizes ou pilares estratégicos, que puderam avaliar a missão, visão, princípios e valores da Unemat. Na quinta etapa houve a construção da estratégia do PEP onde pode-se construir os Fatores Críticos de Sucesso (FCS's) criando uma matriz de conexão com os objetivos estratégicos traçados. Na sexta etapa foi construídos os meios de acompanhamento do PEP dando base para saber o que cada unidade administrativa seria responsável. A sétima e ultima etapa foi a consolidação do Planejamento Estratégico da Unemat.

Várias ações foram desenvolvidas para a divulgação desse processo, dentre elas destacamos o informativo impresso que possuí informações básicas dos princípios bases para iniciar o PEP, a metodologia, o detalhamento das etapas e a criação de subsite no Portal da Unemat: http://pep.Unemat.br. Ressaltamos que nesse site estão disponibilizados todo o material utilizado no PEP, onde estão disponibilizados os materiais utilizado no PEP (portarias, dados brutos, documentos validados, vídeos e fotos dos eventos e relatórios).

Além das ações de divulgação houve a realização de quatro Seminários Regionais, nos quais desenvolveu-se as capacitações iniciais realizadas em cinco cidades (polos): Alta Floresta, Cáceres, Sinop, Tangará da Serra e Nova Xavantina. A partir do segundo seminário, com a formação de multiplicadores já iniciada, houve a apresentação dos pilares estratégicos idealizados em cada câmpus, com a participação de toda a comunidade acadêmica. Após a validação dos pilares estratégicos, o terceiro seminário teve o objetivo de demonstrar os objetivos estratégicos traçados para os próximos dez anos da Unemat. Com os pilares e os objetivos estratégicos validados o quarto e último seminário teve o objetivo de validar todo o Plano de Ação institucional que dará base para as ações dos próximos 10 anos da Unemat (2015-2025).

Este documento apresenta o resultado de discussões que culminaram em objetivos, metas e estratégias que subsidiarão as ações dos gestores e de toda a comunidade acadêmica para os próximos dez anos e está organizado em sete capítulos. No primeiro capítulo apresentamos a história da Unemat contextualizando a instituição no momento atual. No segundo capítulo demonstramos os fundamentos teóricos que envolvem discussões de Goergen (2005), Sguissardi (2008), Teixeira (1998) e Lima (2010). A metodologia de elaboração do PEP será apresentada no capítulo três, onde descrevemos todas as etapas que envolveram sua elaboração. No quarto capítulo apresentamos os resultados validados pela comunidade acadêmica, que redefiniram os pilares estratégicos. Ainda no quarto capítulo apresentamos o diagnóstico da Unemat assim como validação dos indicadores quantitativos e qualitativos. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS's) e os respectivos objetivos estratégicos estão expostos no capítulo cinco enquanto o detalhamento das ações estratégicas das unidades estão expostos no capítulo seis. A partir dos FCS's, objetivos estratégicos e o detalhamento das ações foram apresentados no capítulo sete a matriz de conexão dos FCS's. Ao final deste documento apresentamos as considerações finais e fases subsequentes.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNEMAT

"A história da Unemat é um exemplo do movimento de democratização do acesso". (MEDEIROS, 2008, p. 32). Sua criação, tímida, remonta a 1978 quando no dia 20 de julho, por meio da Lei nº. 703 a Câmara Municipal de Cáceres autorizou o poder executivo a criar o Instituto de Ensino Superior de Cáceres (IESC). Nesta mesma data, por meio do Decreto nº. 190 criou-se o Instituto, vinculado à Secretaria Municipal de Educação e de Assistência Social.

Os primeiros cursos a serem ofertados pelo então IESC foram os de Licenciatura Plena em Letras e de Licenciatura Curta em Estudos Sociais e em Ciências, todos semestrais, autorizados pelo Decreto 89.719 de 30 de maio de 1984. O primeiro Concurso Vestibular ocorreu nos dias 18, 19 e 20 de agosto de 1978 e em 04 de setembro deste mesmo ano tiverem início as atividades acadêmicas no IESC.

Entre 1978-1985 enormes dificuldades financeiras e estruturais ameaçaram a sobrevivência do IESC, dentre estas, o decréscimo na arrecadação do município em função do desmembramento de novos municípios regionais, inviabilizando a sustentação da demanda financeira, fazendo com que seus dirigentes dessem início a negociações junto à Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) para uma possível 'encampação' do IESC. Dada à repercussão alcançada em torno deste fato na mídia, especialmente na mídia impressa, o governador do Estado à época, Júlio José de Campos, "encomendou um projeto de estadualização do IESC" conseguindo sua aprovação, em 1985, na Assembleia Legislativa. A Lei Estadual nº 4.960 de 19/12/1985 incorporou o IESC à Fundação Centro Universitário de Cáceres (FCUC), vinculado à Secretaria de Estado de Educação, passando a manutenção de suas atividades à responsabilidade do Estado.

Em 17 de julho de 1989, através da Lei Estadual nº. 5.495, altera-se a Lei nº. 4.960/85. Atendendo a um Parecer do Conselho Federal de Educação, "com vistas a adaptar às normas da Legislação Federal", o Centro Universitário de Cáceres passa a denominar-se Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres (FCESC). Altera-se também a estrutura do Conselho Curador da nova FCESC, que além do Coordenador do Centro (seu presidente) passa a contar com a representação da Secretaria de Estado de Educação e Cultura, da prefeitura Municipal de Cáceres, das Classes Empresariais, das Classes Trabalhadoras, do corpo docente, dos discentes e dos servidores e da Associação Mato-grossense dos Profissionais da Educação do Estado de Mato Grosso (Núcleo de Cáceres).

Também em julho de 1989, ocorreu o primeiro processo eleitoral para a Coordenação da Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres, sendo eleito pela comunidade acadêmica

e nomeado pelo governador Carlos Bezerra para um mandato de três anos o professor Carlos Alberto Reyes Maldonado, dando início a uma nova fase no processo de consolidação da IES.

Na gestão do professor Maldonado, como ficou conhecido junto à comunidade acadêmica o primeiro dirigente da Unemat, foi realizado em Cáceres/MT, no período de 11 a 13 de dezembro de 1990 o "I Seminário de Expansão do Ensino Superior no Mato Grosso".

Segundo Zattar (2008, p. 77) esse Seminário tinha como objetivos[1]: 1) discutir a formulação de uma política de ensino superior para o estado de Mato Grosso; 2) estabelecer os critérios para a formação de regiões educacionais; 3) definir cronograma de instalação de novos Núcleos Regionais de Ensino Superior; 4) indicar, na região geoeducacional estabelecida, o município que sediará o Núcleo Regional; 5) estabelecer qualitativa e quantitativamente a participação consorciada das regiões envolvidas.

Anterior à realização do Seminário já havia se efetivado, em setembro de 1990 por meio de um 'plano piloto', a instalação de um Núcleo Regional de Ensino Superior no município de Sinop/MT[2] - região norte do Estado.

De acordo com Zattar, "no I Seminário foram contemplados, com a criação de Núcleos Regionais de Ensino Superior, os municípios de Alta Floresta, Pontes e Lacerda, Alto Araguaia, Nova Xavantina e Luciara", configurando-se no primeiro momento expansionista da Unemat.

Em 05 de outubro de 1989, a Constituição Estadual estabeleceu em seu Artigo 246[3] a obrigatoriedade do repasse, de no mínimo, 1% da receita geral do Estado para o ensino público superior estadual e em janeiro de 1992, por meio da Lei Complementar nº. 14, a Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres passa a denominar-se Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso (FESMAT). Ainda em março deste mesmo ano dá-se início ao funcionamento dos Núcleos Regionais de Alta Floresta e de Nova Xavantina com o curso de Ciências Biológicas e de Alto Araguaia e de Pontes e Lacerda com o curso de Letras e em julho tem início no Núcleo de Luciara os cursos de Letras, Pedagogia e Matemática ofertados na modalidade de licenciaturas plenas parceladas. O Campus de Tangará da Serra foi adquirido pelo Estado de um grupo privado e incorporado à instituição em abril de 1995.

---

[1] Cf. Relatório do I Seminário de Expansão do Ensino Público Superior Estadual (1991, p. 15) *apud* Zattar (2008, p. 77)

[2] O Núcleo Regional de Sinop foi criado através da Resolução do Conselho Curador nº. 014 de 06/07/1990 e referendada pelo Decreto Governamental nº. 2.720 de 09/07/1990, com o oferecimento dos cursos de Licenciatura plena em Letras, em Matemática e em Pedagogia, no período noturno.

[3] Art. 246 - O Estado aplicará, anualmente, um por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, inclusive transferências constitucionais obrigatórias, na manutenção e desenvolvimento do ensino público superior estadual.

Através da Lei Complementar 030 de dezembro de 1993 a instituição sofre novamente alteração jurídica, passando a denominar-se Unemat - Universidade do Estado de Mato Grosso.

Quando da sua criação, em 1993, a estrutura organizacional da Unemat contemplava os seguintes *câmpus* e cursos: Sinop (Licenciatura Plena em Letras, Pedagogia, Matemática), Alta Floresta (Licenciatura Plena em Ciências Biológicas e também turmas Especiais em Licenciatura Plena em Letras, Pedagogia, Matemática), Nova Xavantina (Licenciatura Plena em Ciências Biológicas), Alto Araguaia (Licenciatura Plena em Letras), Pontes e Lacerda (Licenciatura Plena em Letras), Colíder (Licenciatura Plenas Parceladas em Letras, Matemática, Biologia), Barra do Bugres (Licenciaturas Plenas Parceladas em Ciências Biológicas, Letras e Pedagogia), Luciara (Licenciaturas Plenas Parceladas em Ciências Biológicas, Matemática e Letras), Tangará da Serra (Bacharelado em Administração e em Ciências Contábeis e Licenciatura Plena em Letras) e Cáceres (Bacharelado em Direito e em Ciências Contábeis e Licenciatura Plena em Letras, Pedagogia, Matemática, Biologia, História e em Geografia). A sede administrativa manteve-se em Cáceres, tendo *câmpus* distribuídos em distâncias de, aproximadamente, 1000 km (Alta Floresta) até 1600 km (Luciara). Com essa configuração, fecha-se o que poderíamos chamar de “I ciclo expansionista da Unemat”.

O Campus Universitário de Juara, criado como Núcleo Pedagógico em 2001, transformou-se em Campus através de um Decreto Governamental em 2004.

Em setembro de 2013, a Unemat recebeu em transferência os cursos de graduação em Direito, Enfermagem, Educação Física e Administração que eram oferecidos pela Uned (Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Diamantino) e,em dezembro do mesmo ano, a Unemat assumiu os cursos da União do Ensino Superior de Nova Mutum (Uninova), assim como os bens móveis e imóveis destas IES foram incorporados ao patrimônio da Unemat.

Desde 10 de agosto de 1999 ao ser credenciada enquanto Universidade pelo CEE/MT - Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso, a Unemat possui autonomia administrativa, didático-pedagógica e de gestão financeira, tendo como mantenedora a Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso (FUNEMT) que vincula-se ao poder executivo estadual, inicialmente, por meio da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC) e, desde 2001, por meio da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia (SECITEC).

A Unemat também desenvolve ações pioneiras para atender às demandas específicas do Estado. Desde 2001, por meio da Diretoria de Educação Indígena, a Unemat vem

ofertando cursos de licenciaturas específicos para a formação de professores indígenas. Os cursos são oferecidos no câmpus de Barra do Bugres e atendem a mais de 30 etnias.

O programa Parceladas da Unemat foi criado em 1992 como uma modalidade diferenciada de ensino, com o objetivo de atender às demandas de formação de professores em diferentes regiões de Mato Grosso. O modelo de formação presencial, oferecido em regime parcelado ou em regime contínuo, serviu de exemplo para outras universidades brasileiras.

O ensino a distância passou a ser ofertado pela Unemat em 2001, com o objetivo inicial de formar professores da rede pública nos cursos de Pedagogia e Educação Infantil. A partir de 2010, a instituição passou a integrar o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a ofertar cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu que beneficiam toda a comunidade.

Atualmente, a Unemat possui 13 *câmpus*, 17 núcleos pedagógicos e 18 polos de Ensino a Distância. Cerca de 20 mil acadêmicos são atendidos em 60 cursos presenciais de oferta contínua além de quatro doutorados institucionais, três doutorados interinstitucionais (Dinter), três doutorados em rede, onze mestrados institucionais, um mestrado interinstitucional (Minter) e quatro mestrados profissionais.

A figura 1, a seguir, demonstra os *câmpus* da Unemat e sua localização geográfica no Estado de Mato Grosso em 2015.

Figura 1. Localização geográfica dos câmpus Unemat

Fonte: www.unemat.br/prpti

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Iniciamos a discussão sobre a universidade levantando uma questão a partir do pensamento de GOERGEN (2005, p. 14), ao afirmar que os mecanismos da globalização e da internacionalização, diretamente atrelados ao sistema capitalista neoliberal, podem trazer e, certamente trazem embutidos valores e visões de mundo, modos de ver e interpretar as relações culturais e de convivência humana que afetam o fazer universidade. Portanto, o desafio para as universidades é como dar conta de sua pertinência local, da promoção dos interesses, necessidades, carências e especificidades da comunidade à qual pertence e, ao mesmo tempo, responder às dimensões e exigências mais amplas do mundo globalizado. Essas e tantas outras questões precisam ser enfrentadas pela universidade.

A instituição Universidade é recente na vida nacional, ao contrário de outros países da América Latina como, por exemplo, a Universidade Nacional Mayor de San Marcos, em Lima, que foi criada em 1551. A nossa Universidade pública, surge no Brasil no Séc. XX, em momento de grandes transformações nacionais. Isto explica a razão pela qual a traz consigo um "ideário", um discurso indicativo do papel que se espera deste tipo de instituição no panorama nacional.

No momento inaugural da UDF (Universidade. do Distrito Federal), em 1935, do discurso de seu idealizador, Anísio Teixeira, surge para à memória nacional, a "peculiaridade institucional" que devemos levar em consideração, vejamos:

> A função da Universidade é uma função única e exclusiva, não se trata somente de difundir conhecimentos, o livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana, o livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios e artes, a aprendizagem direta os prepara ou, em último caso, escolas mais singelas do que universidades. Trata-se de manter uma atmosfera de saber para se preparar o homem que o serve e o desenvolve. Trata-se de conservar o saber vivo e não morto, nos livros ou nos empirismos das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular intelectualmente a experiência humana, sempre renovada, para que a mesma se torne consciente e progressiva. (SGUISSARDI, 2008, p.103)

O forte ideário de Anísio Teixeira está claro, quando, ainda em 1934 afirmava que: "*não chega a existir um povo sem a sua universidade, pois sem a mesma, não pode ter existência autônoma, vivendo, tão somente como um reflexo dos demais"* (TEIXEIRA,1998, p.160).

As aspirações para a UDF, lamentavelmente, como sabemos, tiveram vida curta. Porém, já em 1935, surgira a USP, cujo "ideário" ou "missão" fica claro nos parágrafos curtos da justificativa da lei de seu surgimento:

> [...] considerando, que somente por seus institutos de investigação científica, de altos estudos, de cultura livre, desinteressada, pode uma nação

> moderna adquirir, a consciência de si mesma, dos seus recursos do seu destino; Considerando, que a função das classes dirigentes, mormente em países de populações heterogêneas e costumes diversos, está condicionada à organização de um aparelho cultural e universitário, que ofereça oportunidade a todos e processe a seleção dos mais capazes. (DOE-SP, Decreto 6283, jan/1934)

A USP, a primeira Universidade Estadual, surge num momento político específico – a derrota paulista em 1932 – e, da decisão política de reconquistar a capacidade de liderança nacional para SP, o que resulta, já em seu marco legal inicial, na concentração de toda a capacidade de investigação existente em diferentes instituições de SP, sob a coordenação da mesma, como o Instituto Butantã, Instituto Agronômico de Campinas, Museu Paulista, etc..

Recordamos ainda, que em outros momentos das grandes discussões sobre reformas nacionais, os anos 60, Anísio Teixeira novamente explicita, o que considera as quatro peculiaridades da instituição universitária, ao afirmar:

> As Universidades de modo geral, tem como objetivo preparar profissionais para as carreiras de base intelectual, científica e técnica (...). Não é fácil caracterizar a segunda grande função seria a do alargamento da mente humana, que o contato com o saber e a busca produzem nos que frequentam a universidade. É algo mais que a cultura geral. É a iniciação do estudante na vida intelectual, o prolongamento de sua visão, o ampliar-se de sua imaginação, obtidos pela associação com a mais apaixonante atividade humana: a busca do saber.(..) A terceira função é a de desenvolver o saber humano. A universidade não só cultiva o saber e o transmite, como pesquisa, descobre e aumenta o conhecimento humano. Este objetivo não é o mesmo do preparo profissional, não é o mesmo daquele alargamento mental da inteligência. A universidade faz-se centro da elaboração do próprio saber, de busca desinteressada de conhecimento, da ciência e saber fundamental básico.
>
> Por último, mas não menos importante, a universidade é a transmissora de uma cultura comum. Nisto é a que a universidade brasileira mais falhou. "(...) relativamente desinteressada pelo Brasil, ela não logrou constituir-se na transmissora de uma cultura nacional". (TEIXEIRA, 1998, p.168)

Se Anísio Teixeira nos subsidia com suas aspirações, serve como paradigma para caracterizar o nosso propósito de indicar a complexidade da instituição – a Unemat – que demanda aperfeiçoamento institucional via planejamento estratégico.

Recordamos que "a Universidade pública" que temos, atualmente, é produto de dois vetores importantes: Em primeiro lugar, a reforma conduzida pelos militares em 1968, em que R. Atcon (acordos MEC-USAID) foi protagonista amplamente conhecido e, em segundo, os efeitos das políticas neoliberais das décadas recentes, que ainda tem forte predomínio intelectual.

Entre o "modelo universitário" gestado no período militar (anos 70) e os anos atuais, vemos a "ascensão" do mercado como parâmetro para a ação estatal e universitária. Isto, iniciado com Collor (1990-92), foi aprofundado com Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e com poucas mudanças posteriores. Porém, marco relevante, da saída dos militares e a volta aos governos civis eleitos diretamente, é o pacto do processo de construção da democracia nacional, com a promulgação da CF de 1988 onde, pela primeira vez em nossas sete Constituições temos um artigo específico sobre a Universidade, o art. 207: "*As Universidades, gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão".*

Assim, o país amadurecia e a atual "lei maior", rompia com a possibilidade de ingerência externa no necessário autogoverno universitário, o que desde a Reforma de Córdoba, 1918, era demandado para a Universidade Latino-Americana. Esta autonomia havia sido violada pelos militares, como na intervenção e "desmonta" do projeto de Darcy Ribeiro na UnB. Por outro lado, além de explicitar a autonomia, a CF de 1988, indicava com exatidão as suas atividades essenciais.

No entanto, as décadas "pós Thatcher" (governo inglês 1979-1990), deixaram marcas profundas e nos conduziram ao atual contexto em que o uso do saber como mercadoria para o lucro individual e não para o desenvolvimento social, é considerado normal. Esta nova "ética" resulta em demandas novas com aprofundamento da crise da universidade pública.

As pressões por "abrir mercados" à iniciativa privada, pelo "direito ao lucro", a separação do que deveria ser indissociável indicado na Constituição de 1988 (ensino + pesquisa + extensão), para facilitar a rentabilidade das IES (Inst. de Ensino Superior) privadas, tornaram-se um cotidiano, dificultando o trabalho da Universidade pública, no desempenho de seu papel.

Esta avalanche neoliberal que transformou-se em política de governos exigiu e ainda exige esforços para ser controlada. O melhor que podemos citar tentando seguir uma breve ordem cronológica das peculiaridades institucionais ocorre em 1999, na Conferência Ibero-Americana de Universidades Públicas, exatamente em Santiago do Chile, onde os Reitores presentes tiveram que definir o que é a instituição, retomando as preocupações do discurso de Anísio Teixeira ao criar a UDF, ou seja, no final do milênio, as ameaças do mercado exigiam que a Instituição proclamasse a sua essência. Vejamos o mais relevante sobre Universidade pública, que resultou desta conferência: *"(...) o público, é o que pertence ao povo; universidade pública é a que pertence à cidadania e está a serviço do bem comum".* (Com

Ciência Univer- sidades.http://comciencia.br/repor tagens/universidades/uni02. acesso em 27/01/15).

Para não haver dúvidas, declaram as quatro características essenciais da universidade pública:

> (...) sua vinculação: faz parte do Estado ou é pública e autônoma por lei;seu financiamento: é de responsabilidade do Estado; sua missão: é seu compromisso social; Este compromisso é em realidade um compromisso do Estado com a sociedade, inscrito na Constituição e cumprido através da universidade. Neste sentido, a universidade pública é uma instituição que responde a valores constitucionais e não a políticas contingentes. Daí se origina o conceito de autonomia, que garante o exercício desses direitos. Por fim, seu conceito de conhecimento: como um bem social e não como um bem privado (idem).(grifos nossos).

Se o milênio anterior terminou com um documento tão lúcido, o que vemos nas décadas iniciais do milênio que vivemos é a continuidade das discussões nacionais sobre a função da universidade.

A literatura sobre isto é grande, autores desde Darcy Ribeiro (que além da UNB projetou e/ou participou de reformas universitárias no Uruguay e Venezuela, Costa Rica, Peru e Argélia, além do inovador projeto da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF). Cristovam Buarque, Boaventura de Souza Santos, Nildo Ouriques, Ricardo Rossato, Valdemar Sguissardi e tantos outros, tem muitos trabalhos e outros estão sendo escritos sobre o tema que, nesse texto inicial, levantamos como importante para ser aprofundado e discutido com a comunidade acadêmica.

Se a peculiaridade geral neoliberal é trazer universalidade e unicidade às instituições Universitária, cabe às próprias IES reconhecer suas especificidades, peculiaridades e suas diferenças na construção de uma identidade que é regional, histórica, cultural e social. As características, os propósitos que originam uma USP, que fazem uma UnB ter um projeto original como o da UDF ser “destruída” pelos militares e ser reconstruída com a democracia, de uma UNICAMP inovadora com seu entorno industrial, de uma UNESP e seus multicâmpus, de uma UNIOESTE entre as outras do Paraná, de uma UERGS e tantas outras, partem de contextos históricos, sócioculturais, sócio-econômicos, e de momentos e intenções políticas diferentes, que resultam em especificidades que devem ser reconhecidas. O autor Álvaro Vieira Pinto nos auxilia, quando escreveu:

> “[...] as possibilidades quantitativas e qualitativas da educação dependem da etapa de desenvolvimento geral, porque a sociedade dirigida por setores minoritários nunca educa maior número de indivíduos, nem lhes atribui mais instrução que a necessária para que cumpram as tarefas objetivas que lhe impõe. Em consequência, somente a mudança de fase e passagem a

> uma situação de maior desenvolvimento, com a correspondente criação de maiores e mais complexas exigências, levam a sociedade em uma outra etapa a incrementar quantitativa e qualitativamente o processo educacional formalizado". (PINTO, 1982).

Portanto, além de peculiar, cada Universidade pública, como a Unemat, tem características únicas, surge por uma necessidade de uma etapa do desenvolvimento político, social e este processo sócio-político e econômico ao mudar exerce novas pressões e demandas sobre a universidade, no entanto, as suas peculiaridades regional, histórica e cultural precisam ser preservadas. Esse dilema precisa ser enfrentado pela comunidade acadêmica.

Abrindo o debate sobre peculiaridades relevantes da universidade pública: Na estrutura organizacional das IES privadas se aplica com mais facilidades as técnicas de gestão das grandes empresas, pois afinal, é uma empresa de serviços para a obtenção do lucro, na prática, é diferenciada dos modelos de Universidades públicas.

Também diferencia-se, a administração de uma Universidade Pública, das formas que utilizam-se em estatais, mesmo de pesquisa. Indiscutivelmente, o "verticalismo- descendente" nestas instituições, embora voltadas para atividades científicas (IBGE, EMBRAPA), é claro no seu organograma e regulamentos e prática operacional, não ocorrendo da mesma forma nas universidades públicas.

As Universidades, desde Bologna (ano de 1.088), os modelos do velho mundo, sempre tiveram estruturas de gestão mais democráticas, mais colegiadas, embora controladas por pequenos grupos e nunca totalmente imunes as tensões e poderes políticos do seu entorno. Especificamente no tocante ao planejamento para o desenvolvimento das instituições de educação superior, sabe-se que as mesmas possuem aspectos diferenciados. Vejamos alguns:

Multiplicidade e inconsistência de objetivos: Isto resulta em "missão" muito complexa, mesmo contraditória, resultando em dificuldades para definir metas operacionais e indicadores. Para exemplificar os Estatutos vigentes da Unemat apresentam 18 princípios (art.2º) e 18 finalidades (art. 3º), que comprovam a tendência de "multiplicidade" das finalidades institucionais, embora em sua Lei 319/2008 afirme: ***"art. 2º a finalidade precípua da Unemat é a oferta de ensino superior gratuito, laico e de qualidade, indissociável da pesquisa e extensão".***

Autonomia dos profissionais**:** A peculiaridade de trabalho altamente especializado, resulta que as atividades são geralmente "artesanais" ou, em pequenas equipes, com poder muito individualizado, centralizado, legitimado mais pelo conhecimento do que pela

hierarquia. A principal característica, de socializadora de conhecimento humanístico e tecnológico, de criadora de novos conhecimentos, coloca no centro da vida institucional, o profissional. As Universidades são valorizadas principalmente, por serem uma específica instituição social, a responsável pela ampliação do conhecimento humano, para o desenvolvimento humano e social. Esta característica gera a "liberdade de iniciativa" do seu profissional.

Complexidade tecnológica: Toda tecnologia na empresa está a serviço do lucro, tem que ter esta racionalidade para ser usada de forma padronizada, na rotina operacional, para garantir o retorno do investimento. Na Universidade, sua multiplicidade de objetivos (*universitas*), com a multiplicação de pequenos grupos com diversos trabalhos "complexos" em diferentes áreas científicas e funções finalísticas (ensino, pesquisa e extensão), com autonomia profissional, tornam a coordenação da tecnologia, padronização, uma tarefa a serviço do conhecimento, tendo que operar com custos e recursos tecnológicos que não podem ser comparados com a empresa privada. A função pesquisa (geradora de novos conhecimentos teóricos e práticos), significa criatividade, capacidade investigativa, testes com acertos e erros, demandando tecnologias e produzindo novas tecnologias sustentadas pela ética da humanização. A Universidade, assim, tende a ser o local da diversidade científica e tecnológica, operando fora da racionalidade de custo que pauta a empresa privada.

Estrutura funcional complexa e diversa: As diversas áreas de conhecimento agrupam diferentes quantidades de especialistas. As novas fronteiras do conhecimento, com a "crescente especialização do trabalho científico", cria novas áreas de concentração de atividades, novas profissões surgem, etc., resultando em novas formulações de grupos técnicos. Isto resulta em natural fragmentação operacional da estrutura funcional da Universidade. Por outro lado, como no caso específico da Unemat que possui diversos *câmpus* distantes geograficamente, resulta em outra forte tendência complexa e diversa na forma operacional da instituição. Os *câmpus* estão imersos em regiões sócio-econômicas peculiares, tendem a funcionar como sistemas menores muito abertos, dentro do sistema maior que deve ser a Universidade. Portanto, na empresa privada a integração, a complementação, a otimização de fatores é a característica organizacional típica; na Universidade, embora tenha organogramas parecidos com os das empresas, aparentemente "hierárquicos", ela por natureza específica, tem dificuldades de operação integrada, ela tem que operar com a diversidade e, portanto, necessita da forma colegiada e descentralizada das ações e tem que desenvolver com autonomia a sua gestão entre seus diversos componentes e

em todas as suas atividades didático-científica e financeira.

Poder descentralizado: Se o poder direto ou indireto na IES privada é da mantenedora (do grupo ou indivíduos que detém a propriedade da mesma) ou se o poder na autarquia estatal é do Executivo que conquistou o mesmo pelas urnas, isto não pode ocorrer na Universidade pública.

A "legitimidade" do poder na Universidade, mesmo com autonomia de eleições internas "sugerindo" total igualdade entre os eleitores, tem sua "genética", seu cerne, seu centro no poder do conhecimento e não centrado na posição hierárquica formal. Raramente temos uma "autoridade escalar", um exercício do poder "vertical-descendente", temos na prática, uma estrutura de poder descentralizado (por *câmpus*, Faculdade, Instituto, Departamento, por indivíduos com prestígio acadêmico). Os processos de tomadas de decisão envolvem muitos atores internos e externos por meio de uma estrutura colegiada. Assim, o processo de tomadas de decisão, cotidianamente, tem que envolver as diferentes partes interessadas e os diferentes segmentos.

O reconhecimento das partes interessadas e de todos os envolvidos com o processo acadêmico universitário explica a descentralização do poder e a comunidade universitária convive com isto cotidianamente na consolidação da gestão democrática da instituição. Alianças e conflitos entre departamentos, entre faculdades, entre *câmpus*, entre acadêmicos, entre docentes, entre sindicatos dos docentes e técnicos com a instituição e, ainda, a burocracia estatal e administrativa são partes do cotidiano institucional e da gestão universitária e precisa ser enfrentados com o princípio do respeito à diversidade de pensar, conhecer, de ser e de agir dos sujeitos envolvidos no processo. Por outro lado, a diversidade precisa garantir que os interesses de todas as partes sejam comuns voltados para a busca de uma universidade pública, democrática, autônoma e que garanta a qualidade nas atividades que desenvolve.

Uma instituição democrática, participativa e colegiada: Os pontos anteriores nos permitem deduzir que a Universidade opera de forma muito mais política que outras instituições estatais, pois é uma instituição colegiada. A característica central para garantir o desenvolvimento de sua função social é a sua **autonomia** desde o primeiro direito a autogovernar-se da Universidade de Bologna em 1158, até os dias de hoje, faz com que o "ambiente político interno" tenha relevância na caracterização institucional. Partindo das "oligarquias acadêmicas" (que o manifesto da revolta de Córdoba brilhantemente descreve), por diversos e tortuosos caminhos, a Universidade, sob pressão de diferentes manifestações externas de poder e seus desejos (eclesiásticos, monárquicos, republicanos, nacionalistas

desenvolvimentistas, etc.) e, agora do mercado, operam de forma colegiada.

Sua fragmentação em grupos diferentes, as "partes interessadas" internas e externas, com diversidades de objetivos naturalmente entram em conflitos, pois os interesses de um determinado grupo podem ou efetivamente entram em choque com o de outro. Naturalmente que aspirações distintas criam concepções, estratégias e táticas que entram em conflito latente ou manifesto. Assim, articular interesses (entre docentes, discentes, técnicos, gestores, departamentos, *câmpus*, institutos e comunidade externa do entorno local, regional ou nacional) distintos, é uma tarefa complexa e se efetiva por meio dos colegiados com representações de todas as partes envolvidas com o processo. Desta forma, os corpos "legislativos", os colegiados, os conselhos, são pontos receptáculo, o palco onde as tensões desembocam, onde só a prática democrática pode transformar os conflitos em políticas viáveis, de certo equilíbrio, consensuais. (ver ANDRADE, www.anpad.org.br/diversos/trabalhpos, p3-4, acesso em 13/02/15).

Desta forma, os Conselhos e suas resoluções colegiadas, criam os compromissos de alternativas possíveis, necessárias em determinado momento. Por outro lado, o processo de implementação de decisões pode criar novo ciclo de tensões ou pelos que sentem "perder" algo ou por outros que, ao serem atingidos pelas inovações, tomam novos posicionamentos, retomando-se o natural processo de aparente desequilíbrio.

Portanto, esse modelo institucional colegiado opera, funciona, a partir da existência das divergências internas, sua dinâmica interna deve conduzir a um consenso nas tomadas de decisão. A prática política permanente no colegiado é a construção do consenso, a busca de uma unidade mínima de propósitos, sempre fracionada, rompida, cotidianamente dialogada e reconstruída, para voltar a ser tensa noutro momento; não poderia ser diferente, trata-se de uma Universidade, o local do exercício cotidiano da crítica, da construção de hipóteses, das dúvidas e certezas que se chocam, se debatem em busca da qualidade institucional.

O modelo "burocrático racional" e suas tecnologias de gestão têm restrições de aplicação na Universidade pública. Este modelo, onde a questão da propriedade, do exercício do poder para o alcance do objetivo final, o lucro, está resolvido, não fundamenta-se na Universidade pública, na mesma, a propriedade é do Estado, do povo que a mantém via impostos. Seu fim é o social e seu exercício de poder é uma delegação para exercício autônomo, por seus operadores do seu quadro legal (o grande colegiado de professores, funcionários e alunos).

Nos acudimos de um criterioso "balanço" das experiências internacionais em gestão de universidades para ilustrar nossa preocupação:

> Las instituiciones incorporan técnicas de gestión para elevar la eficiência y la efectividad de su desempeño. Tecnologias organizacionales tales como "calidad total" (total quality management), la "planificación estratégica (strategic planning) o gerencia por objetivos (management by objectives) han sido crecientemente incorporadas en las IES norte- americanas y se comienza a debatir su extensión al resto del sistema de educación superior. Estas técnicas han sido "importadas" del mundo empresarial y actualmente se debate si es, o no, apropriada sua aplicación a instituiciones de naturaleza tan diferente como son las universidades públicas. (FANELLI, 1998, p16).

Diversos são os estudos no Brasil alertando sobre o tema, denunciando o "*managerialism"* nas Universidades:

> (...) a adoção indiscriminada na gestão pública de metodologias de gestão embasadas em premissas racionais oriundas de empresas privadas pode ser apontada como uma das principais falhas da Nova Gestão Pública. Enquanto não houver arcabouço teórico e metodologias apropriadas à gestão universitária, torna-se imprescindível que métodos oriundos do mercado sejam constantemente adequados à realidade interna da Universidade. (MAGIONI & PASCUCI, 2014,XXXVIII encontro ANPAD, p.1 e3.www.anpad.org.br/admin. Acesso em 25/01/15).

Retomamos a questão inicial dessa discussão e retomamos Lima (2010) ao discutir a crise da universidade citando Goergen (2005, p.12), ao afirma que a crise da universidade acontece numa tripla dimensão: a crise conceitual, a crise contextual e a crise textual. A primeira é definida pela falta de clareza sobre o que é ou como deveria ser uma universidade, especialmente no Brasil onde existe uma variedade de instituições acadêmicas de nível superior. A segunda está ligada às relações universidade/sociedade e às transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, à relevância que assume hoje a ciência e a tecnologia, falamos de "sociedade do conhecimento" em que ciência e tecnologia se tornaram o principal fator produtivo. Além desse aspecto central, existem outros como: a mobilidade social, a instabilidade no meio profissional, a agilidade da disseminação de informações, a globalização econômica e cultural que desestabiliza as estruturas tradicionais da universidade. A terceira crise, a textual, abrange internamente a universidade, seus conteúdos, suas formas de ensino, sua relação com a ciência e a tecnologia, com os sentidos éticos e sociais daquilo que faz ou deixa de fazer. o resumo das várias facetas da crise universitária se caracteriza em um só termo: "a universidade passa por uma crise de identidade". Afirma Lima (2010) "a Universidade está insegura quanto ao seu papel e suas tarefas na sociedade contemporânea".

Ainda Santos (2010, p. 5), discutindo os rumos da universidade no contexto da globalização neoliberal retoma o texto que publicou em 1995 "Da ideia de Universidade à Universidade de ideias", no qual apresenta as três crises da universidade. Para ele, a

universidade passava, naquele momento, pela crise de hegemonia que eram as contradições entre as suas funções tradicionais e as que ao longo do séc. XX lhe estavam sendo atribuídas; a segunda, era a crise de legitimidade provocada de um lado pela hierarquização dos saberes especializados através da restrição do acesso e, por outro, pelas exigências de democratização da universidade e reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares e a terceira, era a crise institucional que resultava da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter a universidade a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

Passados dez anos dessa publicação, Santos retomou a discussão e questionou: O que aconteceu nesses últimos dez anos? A sua resposta longa e bem argumentada, mas aqui resumida, é de que, apesar de as três crises estarem intimamente ligadas, houve nesses últimos dez anos uma concentração na crise institucional. Para ele, esta crise é o elo mais fraco da universidade pública, porque a autonomia científica e pedagógica assenta na dependência financeira do Estado. Para ele, nos países democráticos a crise institucional agravou em razão de conceberem a universidade a serviço de projetos modernizadores, autoritários, abrindo ao setor privado, a produção do bem público da universidade e obrigando a universidade pública a competir em condição desleal no emergente mercado de serviços universitários.

Essa crise se agravou a partir da década de 1980, quando o neoliberalismo se impôs como modelo global do capitalismo. Esse autor continua mostrando a deterioração da universidade na política neoliberal nos últimos dez anos e discute os principais impactos como sendo: a perda da prioridade da universidade pública entre os bens públicos produzidos pelo Estado por via da crise financeira; a descapitalização da universidade pública; a transnacionalização do mercado universitário; a gestão, a qualidade e a velocidade da informação são essenciais à competitividade econômica; a comercialização do conhecimento científico (pressão hiper-privatística da mercantilização do conhecimento, das empresas concebidas como consumidoras, utilizadoras e mesmo co-produtoras do conhecimento científico, uma pressão que visa reduzir a responsabilidade social da universidade à sua capacidade para produzir conhecimento economicamente útil, isto é, comercializável); a definição de prioridades de pesquisa e de formação, não só nas áreas das ciências sociais e de estudos humanísticos, como também nas áreas das ciências naturais, sobretudo nas mais vinculadas a projetos de desenvolvimento tecnológico e, por último, o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação que provocou a proliferação do ensino à distância e das universidades virtuais.

A globalização acirrou o debate sobre as funções da universidade, a grande questão é o que fazer? A Unemat abre esse debate com a comunidade acadêmica e busca coletivamente enfrentar a crise com um planejamento exequível, mas que vislumbra possibilidades de consolidar a universidade pública como espaço de construção de conhecimento como bem social.

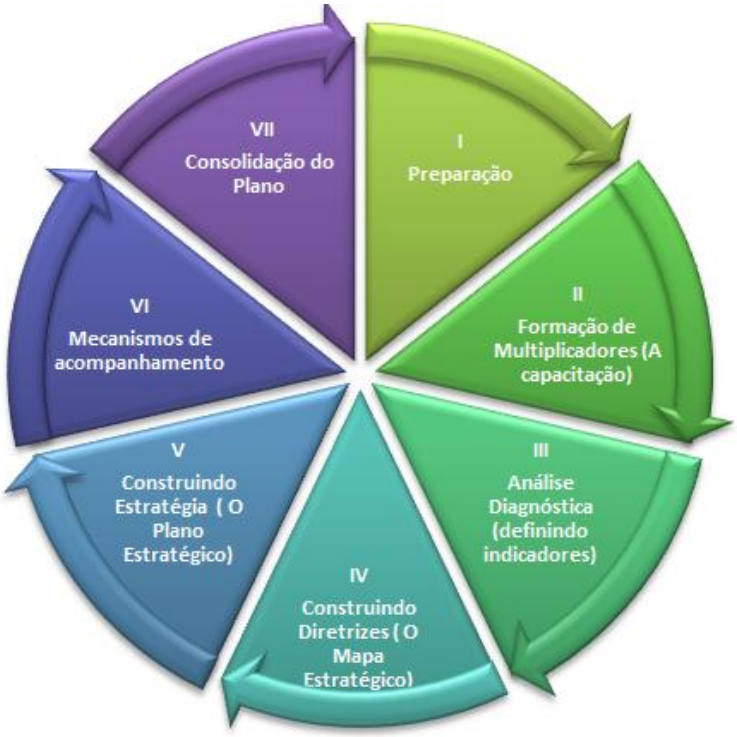
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PEP

Mediante o princípio democrático que tem como base a participação dos sujeitos representativos de uma comunidade, o caminho adotado para a construção do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Unemat iniciou-se com a formação de um Comitê de Coordenação indicado pela Reitoria e representado por professores, técnicos e assessores governamentais, que por sua vez, organizou a constituição de um Grupo de Trabalho (GT) tendo como representação todas as pró-reitorias para darem suporte ao Comitê de Coordenação, seguido da composição das Equipes Técnicas dos 13 câmpus e da Sede Administrativa como de multiplicadores de todo o processo teórico-metodológico.

Assim foi elaborado um plano de trabalho que orientou o processo de planejar e pensar a universidade composto por sete etapas: Etapa I – preparatória; Etapa II de formação de Multiplicadores; Etapa III de Análise Diagnóstica; Etapa IV de construção das Diretrizes; Etapa V de Construção de Estratégias; Etapa VI de delimitação de Mecanismos de Acompanhamento e Etapa VII da Consolidação do Plano do Plano.

Assim, a metodologia utilizada do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Unemat sustentou-se nas etapas definidas conforme descritas na Figura 2:

Figura 2: Etapas previstas para o Planejamento Estratégico Participativo da Unemat



Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Antes de iniciar o detalhamento das etapas do processo de planejamento estratégico, cabe lembrar que este processo de elaborar, executar e monitorar o planejamento da instituição não teve a pretensão de mudar as normas vigentes no Estatuto atual. O planejamento estratégico elaborou os caminhos e ações para alcançar os objetivos e metas propostas pelos diversos instrumentos que compõem a gestão da universidade (Plano Plurianual -PPA, Plano de Trabalho Anual-PTA, Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, Projeto Pedagógico Institucional-PPI e Projeto Pedagógico de Curso- PPC). Resumidamente, o planejamento estratégico não visa tratar de grandes revisões de macro políticas, mas sim organizar o planejamento entre os segmentos que atuam nas diversas áreas da instituição.

3.1 Etapa I – Preparatória

Trata-se da etapa inicial na qual foi realizado um diagnóstico da Instituição por parte da Consultoria. Nesta etapa se constituiu um Comitê Central, aqui denominado de Comitê de Coordenação, que atuou em conjunto com a equipe da consultoria contratada para elaborar, acompanhar e executar os trabalhos. Também foi necessário instalar um Grupo de Trabalho para dar apoio ao Comitê de Coordenação com a atualização e sistematização de informações qualitativas e quantitativas que serviram de base no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo. Na Figura 3 apresentaremos o organograma dessa estrutura.

Além do Comitê de Coordenação e o Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação foram constituídas Equipes Técnicas Regionais com representação das unidades administrativas (13 câmpus + sede administrativa). A formação destas equipes técnicas regionais aconteceram durante a segunda etapa, ou seja, na formação dos multiplicadores. Portanto, cada câmpus possuiu uma equipe própria de planejamento.

Além das formações do comitê e das equipes de trabalho, outras ações foram realizadas na etapa de preparação, tais como:

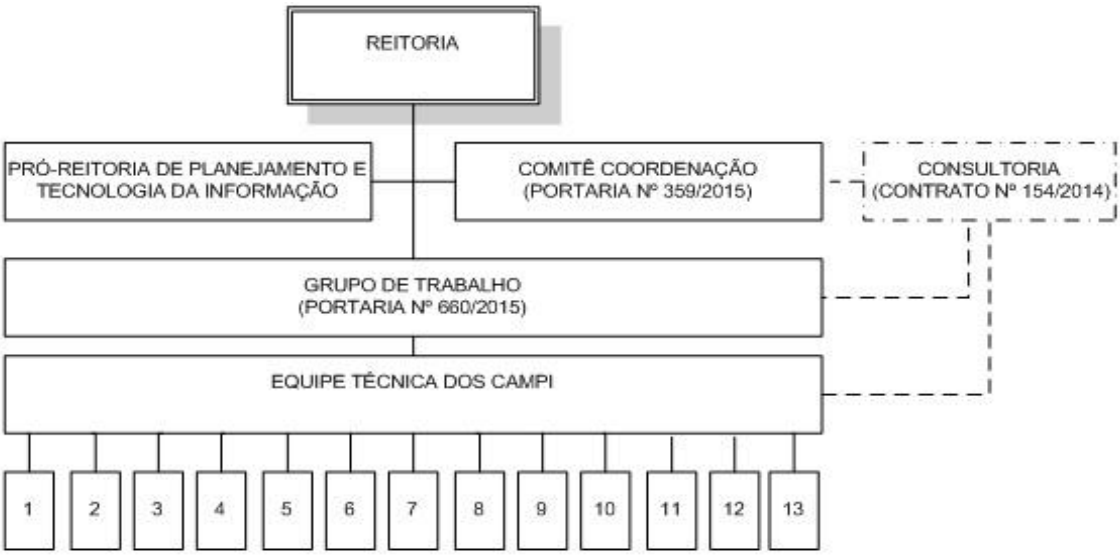
- A disseminação entre os diversos atores das ações desenvolvidas, buscando o envolvimento dos servidores na construção de um Planejamento Estratégico participativo e democrático.
- O levantamento de informações específicas de cada câmpus, para garantir a aderência ao modelo construído, visando atendimento às necessidades de toda a universidade;
- A definição de um slogan e um layout que foram utilizados em todos os documentos produzidos pela consultoria, servindo também como uma frase ou objetivo de

fácil memorização que resumiu as principais características do processo de planejar democrática e participativamente a universidade.

- Referencial teórico sobre a identidade da universidade.

A figura 3 apresenta o Organograma do PEP/Unemat 2015-2025.

Figura 3. Organograma do Planejamento Estratégico Participativo da Unemat – 2015-2025



Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

3.1.1 A formação do Comitê de Coordenação

O Comitê de Coordenação é formado por um conjunto de servidores efetivos que atuam na Unemat e possuem conhecimento sobre Planejamento Estratégico e Políticas Públicas, composto por um presidente e cinco membros que foram devidamente capacitados para atuarem em conjunto com a consultoria contratada no acompanhamento da elaboração e execução dos trabalhos. Abaixo iniciaremos a descrição detalhada da formação do Comitê de Coordenação.

Quadro 1. Mapeamento das atividades de formação do Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2015

Por que foi realizado?	O comitê foi formado para que uma equipe multidisciplinar pudesse acompanhar a elaboração, execução e monitoramento do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade.
Qual o local de realização de suas atividades?	O local de atuação do Comitê de Coordenação foi no gabinete da Reitoria ou em locais em que pudessem existir reuniões estratégicas para decisão dos rumos do projeto.
Qual foi o prazo para realização	O Comitê de Coordenação atuou em toda a fase de elaboração,

da atividade?	execução e monitoramentos das ações desenvolvidas durante o projeto de Planejamento.
Por quem foi realizado?	O Comitê de Coordenação composto por um presidente, e cinco membros.
Como foi realizado?	Os métodos de atuação do Comitê de Coordenação tiveram como pressupostos a gestão participativa e democrática onde todos os atuantes foram ouvidos e as decisões tomadas em conjunto foram respeitadas.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

3.1.2 A formação de um Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação

Para apoiar o Comitê de Coordenação foi constituído um Grupo de Trabalho Técnico que atuou na atualização e sistematização dos dados.

Quadro 2. Mapeamento das atividades de formação do Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

O que foi realizado?	Formação de um Grupo de Trabalho técnico de servidores atuantes na sede administrativa da universidade que pudessem coletar, atualizar e sistematizar dados para serem utilizados na elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.
Por que foi realizado?	O Grupo de Trabalho foi formado para dar apoio ao Comitê de Coordenação e a Equipe Técnica constituída por representantes nos Câmpus. Esse Grupo de Trabalho teve um objetivo claro: coletar, atualizar e sistematizar dados que dessem apoio aos grupos que participaram diretamente na elaboração do Planejamento Estratégico, bem como apoiar a Gestão Universitária com dados e informações suficientes para a tomada de decisão.
Qual o local de realização de suas atividades?	O local de atuação do Grupo de Trabalho foi a Sede Administrativa da Unemat ou em locais em que pudessem acontecer reuniões de trabalho.
Qual foi o prazo para realização da atividade?	O Grupo de Trabalho atuou em toda a fase de elaboração do Planejamento Estratégico.
Por quem foi realizado?	O Grupo de Trabalho foi composto por servidores efetivos e com experiência em suas áreas de atuação. A escolha dos membros foi efetuada pelas Pró-reitorias, cada Pró-Reitoria garantiu a participação mínima de um servidor no Grupo de Trabalho para discutir os dados e as ações de suas respectivas áreas de atuação.
Como foi realizado?	Os métodos de atuação do Grupo de Trabalho foram definidos pelo Comitê de Coordenação, que demarcou os dados a serem coletados, atualizados e sistematizados.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

3.1.3 A formação de Equipes Técnicas dos Câmpus

O último grupo a ser constituído para as discussões do Planejamento Estratégico Participativo foi denominado como Equipe Técnica dos Câmpus. Esses grupos foram compostos pelos segmentos (docentes e técnicos) e escolhidos nas próprias unidades organizacionais. Estes servidores tiveram seus nomes escolhidos pela atuação conjunta do Diretor Político-Pedagógico e Diretor Administrativo, e, no caso dos servidores da Sede Administrativa, designados pela Reitoria.

Na Etapa II aconteceu a Capacitação e a Formação de Multiplicadores, onde foram formados aproximadamente 200 (duzentos) servidores escolhidos representantes de cada Unidade Organizacional para formação da Equipe Técnica. O número de vagas oferecidas para compor a Equipe Técnica dos câmpus vinculou-se ao número de multiplicadores capacitados em cada câmpus.

Para cada Equipe Técnica formada nos Câmpus foi eleito, pela própria equipe, um Coordenador, que atuou em nome da equipe, no caso de convocações extraordinárias ou decisões de um grupo menor e teve seu nome formalizado através de portaria emitida pela Reitoria da Unemat.

O quadro abaixo demonstra o mapeamento das atividades da Equipe Técnica dos Câmpus e esclarece detalhes sobre sua atuação junto ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat.

Quadro 3. Mapeamento das atividades de formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

O que foi realizado?	Formação de uma Equipe Técnica com servidores escolhidos entre os que participaram das capacitações em seus respectivos Polos.
Por que foi realizado?	Para assegurar a participação e contar com a colaboração e ideias oriundas de todas as unidades organizacionais da Instituição. Foram escolhidos servidores que atuaram como líderes em suas unidades organizacionais trazendo suas discussões locais para serem discutidas e integradas ao planejamento macro.
Qual foi o local de realização de suas atividades?	Em sua própria unidade administrativa, onde discutiram-se entre seus pares as questões mais relevantes para integrarem o Planejamento Estratégico da Unemat e nas cidades onde aconteceram os Seminários, sempre que todos os membros da equipe técnica foram convocados para orientações e despachos necessários.

Qual foi o prazo para realização da atividade?	A Equipe Técnica foi composta na fase de formação dos multiplicadores e atuou durante toda a fase de elaboração do Planejamento Estratégico.
Por quem foi realizado?	A Equipe Técnica dos câmpus foi constituída por representantes das unidades organizacionais. As indicações dos servidores para compor a equipe técnica dos câmpus foram realizadas pela indicação conjunta do Diretor Político-Pedagógico e Diretor Administrativo e do gabinete da Reitoria, indicando obrigatoriamente servidores que participaram das capacitações/formação de multiplicadores e que dispunham de conhecimento, experiência e tempo para se dedicar as discussões e aos trabalhos necessários para elaboração do Planejamento Estratégico.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Após a formação do Comitê de Coordenação, do Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação e da Equipe Técnica de Apoio aos Câmpus, detalhar-se-ão as atividades relacionadas a cada evento proposto nas demais fases.

3.1.4 A estratégia de divulgação das ações

A Unemat possui uma Assessoria de Comunicação que auxiliou na divulgação do Planejamento Estratégico Participativo e suas ações junto à comunidade acadêmica e externa. Este envolvimento teve por finalidades divulgar as ações desenvolvidas no âmbito do PEP e sensibilizar os diversos atores que fizeram parte do processo.

Entre as diferentes ferramentas de divulgação, a Assessoria de Comunicação da Unemat utilizou:

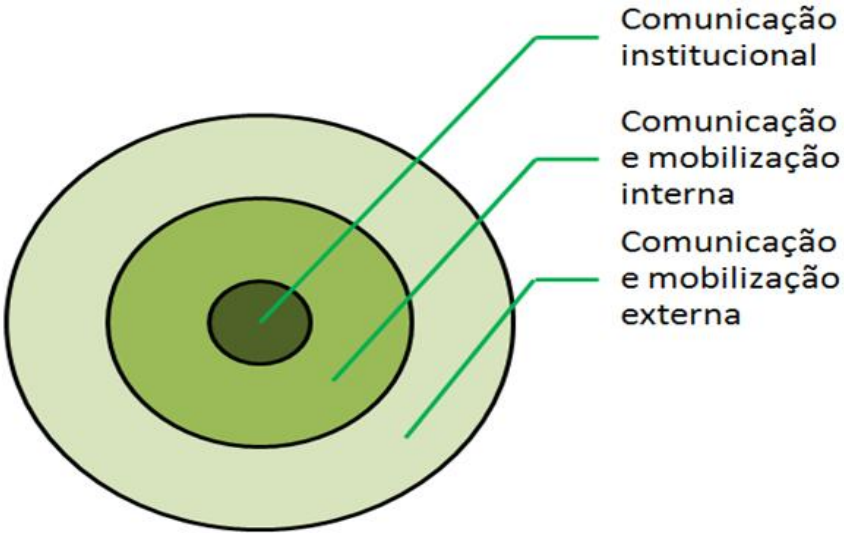
- ✓ O Portal Unemat – onde foram divulgadas informações de cunho noticioso, mediante o uso de técnicas jornalísticas e de interesse da Unemat, destinadas ao público externo.
- ✓ Vídeos – Foram gravados vídeos de curta duração com a equipe de gestão da Universidade e o gabinete da Reitoria onde a cada etapa do processo de Planejamento Estratégico Participativo houve o incentivo e a motivação para participação e conclusão do processo.
- ✓ Papelaria (folders, panfletos, lâminas, entre outros) – para divulgar informações, mensagens, conceitos e funções da universidade pública, conceitos sobre planejamento estratégico e ações correspondentes à elaboração participativa do Planejamento Estratégico da UNEMA.

- ✓ Cartazes temáticos/banners distribuídos em todos os câmpus, permitindo assim que os representantes das unidades recebessem material de mobilização para construir um conjunto lógico de todo o processo do PEP e discutissem entre seus pares. Esses cartazes auxiliaram nos trabalhos de divulgação e reforçaram a imagem visual do processo de Planejamento.

A divulgação e sensibilização dos atores resultaram numa representação didática em três dimensões simplificadas que estão apresentadas a seguir:

- Um núcleo operacional primário, o coordenador da geração-recepção do processo de mobilização (Comitê de Gestão da Mobilização - CGM);
- O ambiente institucional, onde ocorreu a "práxis" construtiva do PEP;
- O ambiente social em que atua a Unemat, cujas peculiaridades influenciaram o perfil de atuação e planejamento nas diferentes regiões do Estado.

Figura 4: Fluxos da Comunicação



Fonte: Multi Assessoria, 2015

A necessária "horizontalidade" da comunicação fluiu nas dinâmicas dos eventos e na promoção do livre acesso às informações.

3.1.5 O Plano de Mobilização Social

O Plano de Mobilização Social foi a segunda tarefa a ser realizada pelo Comitê de Coordenação e o Comitê de Acompanhamento do PEP Unemat. Após definidas as formas de trabalho e a metodologia do planejamento estratégico da instituição, era preciso comunicar e mobilizar a comunidade acadêmica para a realização do projeto.

Este plano de mobilização, então, concentrou-se no convite e no incentivo proposto pela Gestão Universitária em relação à participação da comunidade acadêmica na discussão dos rumos da Unemat, proporcionando assim o direito de todos fazerem parte de um projeto de planejar esta universidade.

Como diferencial, a mobilização social da Unemat não usou a comunicação apenas para informar sobre atividades, emitir convites, fornecer dados, etc. sobre o projeto. Ela foi pensada para além de partilhar ações e compromissos, como estimular e promover o autoconhecimento dos problemas e potenciais, ampliar a objetividade, propiciar a participação ordenada e democrática, além de promover mais integração entre os servidores.

Para o PEP-Unemat, este plano de mobilização foi norteador do processo de agregar participantes para um fim específico, o desenvolvimento institucional, o desenvolvimento dos participantes utilizando-se do planejamento estratégico.

Desta maneira, o Plano de Mobilização procurou apresentar a metodologia utilizada para realização do processo de planejar e pensar a universidade e como se pretendia executar as ações. Os temas principais compartilhados com a comunidade acadêmica sobre o PEP Unemat foram:

- ✓ O que será realizado? Quais são as fases?
- ✓ Por que será realizado? Quais as justificativas para realizar cada fase?
- ✓ Onde será realizado? Qual é o local/ambiente físico que será realizado cada atividade?
- ✓ Quando será realizado? Qual é o prazo para realização de cada atividade?
- ✓ Por quem será realizado? De quem será a responsabilidade da realização da atividade?
- ✓ Como será realizado? Qual será o método de realização da atividade?

3.2 Etapa II – Formação dos Multiplicadores (A capacitação)

A segunda etapa apresenta o plano de capacitação aos servidores da Unemat, que teve por objetivo sensibilizar, conscientizar e estimular toda a comunidade acadêmica a se envolver com o Planejamento Estratégico Participativo.

Para dar início ao lançamento desta etapa, ou seja, a formação dos servidores como multiplicadores do processo de Planejamento Estratégico Participativo, foi realizado um lançamento oficial do projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Participativo, que teve como tema central: “Planejamento Estratégico Participativo: Participar, planejar,

concretizar" que aconteceu na abertura do primeiro Seminário das capacitações de formação de multiplicadores nos cinco polos, em que estiveram presentes pelo menos um representante da Gestão da Universidade e um representante do Estado, demonstrando apoio à iniciativa, ao considerar os resultados do PEP em sua administração.

3.2.1 Objetivo das capacitações e da formação de multiplicadores

O principal objetivo da formação de multiplicadores consistiu em proporcionar aos servidores participantes a construção de um patamar mínimo, tanto de propósitos, quanto de terminologias técnicas que os auxiliaram nas reuniões e discussões indispensáveis para elaboração do planejamento estratégico para a Unemat.

Nesta etapa a consultoria realizou várias ações, entre elas:

- ✓ Forneceu subsídios para unificar conceitos e procedimentos operacionais;
- ✓ Oportunizou experiências de outras instituições de Ensino Superior;
- ✓ Gerou capacidade de multiplicação dos objetivos do Planejamento Estratégico;
- ✓ Forneceu subsídios para a construção participativa da análise do diagnóstico institucional;

Portanto trata-se da etapa de formação de multiplicadores que proporcionou aos participantes a possibilidade de ter uma visão geral de todo o processo de construção do Planejamento Estratégico em suas diferentes etapas e como aconteceria todo o processo de elaboração, execução e monitoramento das ações.

3.2.2 Critérios para indicação dos participantes

Para que houvesse uma participação democrática e justa no processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi necessário definir alguns critérios para a indicação do processo de formação de multiplicadores. Dessa forma os servidores, técnicos e docentes, deveriam ser escolhidos de forma que garantisse a representatividade entre os diversos câmpus da instituição.

O critério de seleção dos participantes das capacitações foi definido em cada câmpus, sendo oficializados os nomes dos participantes pelo Diretor Político-Pedagógico e Diretor Administrativo de cada unidade regionalizada. Assim obtivemos uma garantia mínima de participação de Técnicos e Docentes por câmpus e um critério para escolha e indicação dos participantes definidos por câmpus.

Quanto à garantia mínima de participação de técnicos e docentes, a estrutura para a capacitação foi dividida da seguinte forma:

a) Foram constituídos Polos de Capacitações Regionalizados envolvendo todos os câmpus e a sede administrativa da Unemat, ficando dispostos da seguinte forma:

- Polo I: Sede Administrativa, Câmpus de Cáceres e Pontes e Lacerda;
- Polo II: Câmpus de Tangará da Serra, Barra do Bugres e Diamantino;
- Polo III: Câmpus de Alta Floresta e Colíder;
- Polo IV: Câmpus de Sinop, Nova Mutum e Juara;
- Polo V: Câmpus de Alto Araguaia, Nova Xavantina e Luciara.

b) Para a definição do número de vagas destinadas à participação nas capacitações foi considerado o número de cursos regulares que cada câmpus possui. No entanto, no caso específico da Sede Administrativa foram destinadas 20 (vinte) vagas divididas entre as pró-reitorias. Para o câmpus de Luciara, onde não existem cursos presenciais regulares, foi cedida uma vaga que inicialmente seria de destinação à Sede Administrativa. Assim a distribuição ficou da seguinte forma:

Quadro 4. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão das capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Nº	Unidade Organizacional	Nº de vagas
01	Sede Administração	19
02	Alta Floresta	12
03	Alto Araguaia	9
04	Barra do Bugres	18
05	Cáceres	39
06	Colíder	6
07	Diamantino	12
08	Juara	6
09	Luciara	1
10	Nova Mutum	9
11	Nova Xavantina	12
12	Pontes e Lacerda	9
13	Sinop	24
14	Tangará Da Serra	24

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

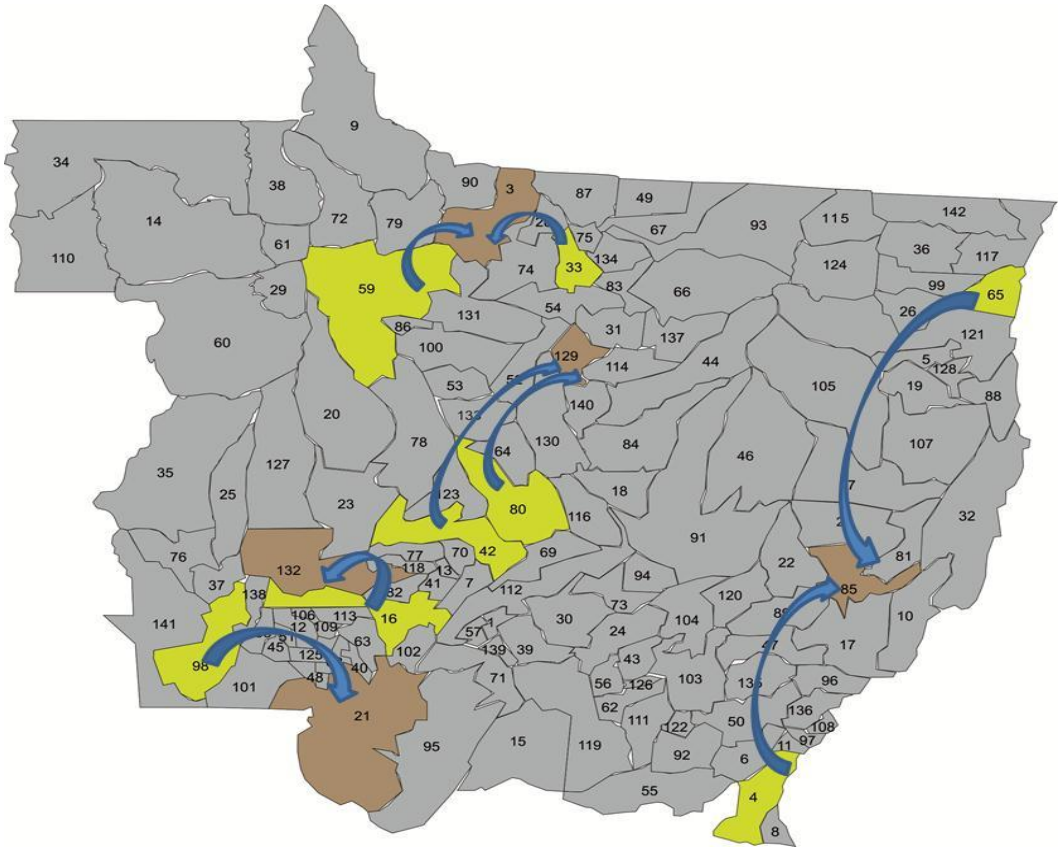
c) Também foi definida a cidade sede de cada polo. Assim tivemos os polos, suas cidades sede e a distribuição dos participantes das capacitações iniciais sobre o Planejamento Estratégico:

Quadro 5. Número de vagas distribuídas por polo, com suas respectivas cidades sede onde forma realizadas as capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Polos	Unidades Organizacionais	Cidade sede	Nº de Vagas
I	Sede Administrativa, Cáceres e Pontes e Lacerda	Cáceres	67
II	Tangará da Serra, Barra do Bugres e Diamantino	Tangará da Serra	54
III	Alta Floresta e Colíder	Alta Floresta	18
IV	Sinop, Nova Mutum e Juara	Sinop	39
V	Alto Araguaia, Nova Xavantina e Luciara	Nova Xavantina	22

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/201

Figura 5. Mapa Demonstrativo dos Polos de Capacitação



Fonte: Multi Assessoria, 2015

Legenda:

Número	Campus	Número	Campus	Número	Campus
3	Alta Floresta	33	Colíder	98	Pontes e Lacerda
4	Alto Araguaia	58	Juara	129	Sinop
12	Diamantino	65	Luciara	132	Tangará da Serra
18	Barra do Bugres	80	Nova Mutum		
21	Cáceres	85	Nova Xavantina		

Quanto aos critérios de escolha e indicação dos participantes, entendemos que cada unidade regionalizada possui autonomia para escolher e indicar os participantes desse processo. Sendo assim, nos câmpus a seleção ficou a cargo do Diretor Político, Pedagógico e Financeiro em conjunto com o Diretor Administrativo, ambos os cargos eletivos e que representam a unidade regionalizada e na sede administrativa a escolha foi realizada de maneira proporcional à estrutura das pró-reitorias.

No processo de escolha desses participantes consignou-se:

- ✓ Assegurar a participação de ambos os segmentos (técnicos e docentes) e procurar distribuir equitativamente as vagas entre as faculdades e as diversas unidades do câmpus;
- ✓ Obrigatoriamente selecionar servidores que fossem efetivos nas carreiras pertencentes à Unemat e que teriam possibilidade de dar continuidade no planejamento e nos acompanhamentos posteriores;
- ✓ Procurar selecionar servidores com interesse para atuar com o planejamento participativo da Unemat;

3.2.3 A programação das capacitações/seminários

Os conteúdos do programa foram desenvolvidos em forma teórica e prática, utilizando palestras, aulas dialogadas, trabalhos de grupo e estudo individual de textos teóricos.

Na primeira fase, em todos os polos, as capacitações foram abertas por um convidado, palestrante de referência nacional ou internacional que abriram os eventos com uma conferência sobre “a Universidade Pública e seus Desafios”, seguida de debates. Ressalte-se ainda que os palestrantes foram sugeridos pelo Comitê de Coordenação e as aberturas das capacitações, também foram acompanhadas pelos membros do Comitê de Coordenação, professores convidados e consultoria técnica.

Nas capacitações, todos os servidores participantes receberam blocos para anotações, caneta e um pen-drive com o conteúdo desenvolvido, o Plano de Trabalho Ajustado e outros textos relacionados ao tema “O papel da Universidade pública”. No pen-drive, também continha o texto do palestrante convidado, bem como aulas ministradas em PowerPoint, informações estatísticas, cartogramas e sugestões de roteiro de atividades para serem realizadas para a construção da análise estratégica do Planejamento Estratégico da Unemat.

Abaixo segue uma proposta da Programação para a 1ª Etapa da Formação de Multiplicadores nos câmpus.

Quadro 6. Programação Completa da 1ª Fase da Etapa de Formação de Multiplicadores para o Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Dia/turno	**Atividades-temas**	**Responsável**
1º Dia Manhã	08:00 hs – Abertura (dispositivo de autoridades) 09:00 hs – Palestra com o tema: "O papel da Universidade pública" 10: 30 hs - Coffee-break 10:45 hs – Debate 12:00 hs – Encerramento	Cerimonial, Palestrante convidado C. Coordenação, Consultoria
	Intervalo – almoço	
1º Dia Tarde	13:30 hs – Entrega de material aos servidores designados pelos câmpus 14:00 hs – Apresentação dos dados gerais da Unemat – Comissão de Coordenação do PEP 15:00 hs – Exibição de dados demográficos da região em que o câmpus está inserido. 15:30 hs – Coffee-break 16:00 hs – Discussão sobre os dados apresentados 18:00 hs – Encerramento	Consultoria + C.Coord
2º Dia Manhã	08:00 hs – Apresentação de técnicas para o diagnóstico e a análise para a construção da estratégia. 09:00 hs – Dimensões e Variáveis da Unemat. 09:30 hs – Coffee-break 10:00 hs – Unemat no ambiente externo 11:00 hs – Debate 12:00 hs – Encerramento	Consultoria + C. Coord
	Intervalo almoço	
2º Dia Tarde	14:00 hs – Oficina 15:00 hs – Exercício 16:00 hs – Coffee-break 16:30 hs – Definição dos representantes dos câmpus nas demais etapas do planejamento 18:00 hs – Encerramento;	Consultoria C. Coordenação

Fonte: Multi Assessoria, 2015

Cartazes, banners, folhetos e folders foram distribuídos para os participantes levarem para as suas unidades e provocarem a discussão com sua comunidade, abordando as características da etapa denominada "análise-estratégica" a que dedicaram-se após a primeira fase da capacitação.

3.2.4 Carga horária e cronograma proposto

As capacitações propostas aos vários servidores lotados nos diversos câmpus foram realizadas em etapas, nos cinco polos em períodos não coincidentes, ou seja, datas sequenciais:

Quadro 7. Capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Polo – Cidade-sede	Datas de realização do 1ª Seminário Regional
I – Cáceres	04 e 05/08/2015
II – Tangará da Serra	10 e 11/08/2015
III – Alta Floresta	06 e 07/07/2015
IV – Sinop	13 e 14/07/2015
V–Nova Xavantina	29 e 30/06/2015

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

A diferença temporal entre o primeiro e o segundo Seminário foi de aproximadamente três meses, tempo em que os servidores coletaram dados e realizaram suas discussões internas com seus pares, nos seus respectivos câmpus.

3.2.5 Os primeiros encontros: o que é planejamento estratégico e como fazer

O primeiro grande encontro com as equipes técnicas, o Comitê de Coordenação e os consultores envolvidos no PEP Unemat aconteceu no evento chamado Capacitação de Formação de Multiplicadores - Compreensão de conceitos e técnicas para Elaboração do PEP.

Durante dois dias de trabalhos, os servidores receberam orientações sobre as etapas de realização do planejamento estratégico, os dados fundamentais a serem coletados nos ambientes interno e externo e as principais tarefas e análises a serem realizadas.

Ainda, como forma de aprofundar as discussões e prover de mais informações estratégicas aos participantes, o evento contou com palestras de professores doutores da área de Educação.

Essa capacitação cumpriu com os seguintes objetivos:

- ✓ Dar uma visão geral de todo o processo de construção do planejamento estratégico, em suas diferentes etapas;

- ✓ Apresentar o cenário – políticas, legislação e dados –, das universidades públicas e gratuitas no Brasil – Federais e Estaduais –, visando ampliar o entendimento quanto aos desafios da Unemat no contexto da educação superior no país e no estado do Mato Grosso;
- ✓ Orientar a aplicação dos conceitos fundamentais do Planejamento Estratégico - como Missão, Visão, Princípios, Valores, Posicionamento e Objetivos Estratégicos, a fim de subsidiar as discussões em cada câmpus;
- ✓ Orientar sobre a metodologia e as atividades fundamentais (propósitos, diagnóstico estratégico das unidades operacionais e curso, objetivos, metas e cronograma);
- ✓ Demonstrar o uso e fornecer subsídios sobre procedimentos operacionais para coleta de dados dos ambientes Externo e Interno à Universidade, de modo a fazer o levantamento de informações específicas de todos os *câmpus* com aderência ao modelo construído às necessidades de toda a Unemat;
- ✓ Apresentar exemplos de outras instituições de Ensino Superior (Unesp e Universidade do Minho – Portugal), de maneira a conferir maior tangibilidade para o encaminhamento das discussões;
- ✓ Gerar capacidade de multiplicação da motivação e da mobilização para a consecução dos objetivos do Planejamento Estratégico Participativo;
- ✓ Apresentar a plataforma Sharepoint de interação para os trabalhos, situada no ambiente digital da internet, para compartilhamento de documentos entre as equipes técnicas, o comitê de planejamento e a consultoria.

Divididas em dois dias em cada polo, as atividades de capacitação foram realizadas conforme apresenta o quadro 08. As palestras sobre os cenários do ensino superior, que marcaram o início dos trabalhos, foram abertas a todos os públicos. As demais atividades foram exclusivas aos multiplicadores:

Quadro 8. Mecânica dos eventos de capacitação – Polos

1º. Dia - Manhã:
Palestras sobre o Cenário do Ensino Superior no Brasil. Essas palestras foram ministradas por professores doutores, pesquisadores da área de Educação Superior Pública e Gratuita, em as áreas como Avaliação de Cursos e Políticas de Educação;
1º. Dia – Tarde
Exposição da metodologia do trabalho e orientação sobre os dados internos e externos da Unemat que devem

ser coletados. Apresentação das planilhas de trabalho, a serem preenchidas pelos *câmpus*. Orientações e esclarecimentos. Atividade comandada pelos membros do Comitê de Planejamento.
2º. Dia- manhã
Apresentação do planejamento estratégico: aulas dialogadas sobre a importância, objetivos, técnicas para coleta de dados. Orientações sobre metodologia para a construção do planejamento estratégico participativo e sobre as ferramentas de trabalho: plataforma digital.
2º. Dia – tarde
Oficinas de trabalho: iniciaram o processo de transferência do conhecimento da metodologia de elaboração do PEP. Foram realizadas com trabalho em grupo com a reflexão e definição da Missão, Visão, Valores e Princípios da Unemat. As oficinas fazem parte da metodologia de trabalho e devem ser replicadas em cada câmpus pelos multiplicadores.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

O quadro 09 apresenta os palestrantes convidados, os títulos de suas palestras e os polos que os receberam, com suas respectivas datas.

Quadro 9. Agenda e palestras da capacitação

Polos	Palestrante/Instituição	Título palestra	Cidade
I	Dra. Tereza Veloso / UFMT	Contexto atual da universidade pública no estado do MT	Nova Xavantina
II	Dra. Maria José Alves de Jesus / UEMS	Universidade pública e seus desafios: qualidade no ensino superior	Alta Floresta
III	Dr. João Ferreira de Oliveira/ UFG	Políticas para a educação superior	Sinop
IV	Dr. Nelson Amaral / UFG	Prospecção e Tendências das universidades públicas	Cáceres
	Dra. Tereza Veloso / UFMT	Contexto atual da universidade pública no estado do MT	
V	Dra. Tereza Veloso / UFMT	Contexto atual da universidade pública no estado do MT	Tangará da Serra

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

As atividades desenvolvidas nesta primeira fase da Capacitação atenderam as necessidades básicas de formação, alinhamento e consolidação das informações, conceitos, técnicas e táticas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo na Unemat.

Ao término dessa fase, os participantes estavam preparados para voltarem a seus respectivos *câmpus* e iniciarem os trabalhos de mobilização das equipes e coleta de dados dos ambientes interno e externo. E, ainda, aptos a desenvolveram as reflexões sobre o Propósito e os Princípios da Unemat.

Ao todo, aproximadamente 200 pessoas participaram dessas atividades de capacitação, o que confirmou o aceite ao propósito do PEP Unemat de realização conjunta e democrática.

3.2.6 A capacitação da equipe de Tecnologia da Informação

Para que o Planejamento Estratégico contasse com uma base fortalecida, também foi necessário que houvessem formações específicas da equipe técnica de Tecnologia da Informação. Essas capacitações tiveram como objetivo primordial preparar a equipe de Tecnologia da Informação (TI) para o planejamento estratégico, proporcionando uma visão real de como preparar um ambiente tecnológico que auxiliassem a gestão na implementação das ações deste planejamento.

As vagas foram priorizadas aos servidores efetivos lotados na Diretoria de Tecnologia da Informação (DATI/PRPTI). Também foram oferecidas vagas aos servidores técnicos em informática, lotados nos câmpus e aos demais ocupantes do cargo de analista de sistemas, que eventualmente não estivessem desempenhando suas atividades na Diretoria de Tecnologia de Informação. Ficou a cargo do Diretor de Tecnologia de Informação, indicar, caso houvesse vagas, nomes de servidores efetivos para participarem no processo de planejamento estratégico para a Tecnologia de Informação, desde que fossem responsáveis por alimentar sistemas informatizados ou responsáveis por atualização de Website ou programas específicos de utilização da Unemat. A seguir, o quadro 10 apresenta a distribuição das vagas:

Quadro 10. Número de vagas distribuídas por câmpus para capacitações da Equipe de Tecnologia da Informação em Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Unidade Organizacional	**Nº de Vagas disponibilizadas**
Sede da Reitoria	18
Campus de Alta Floresta	01
Campus de Alto Araguaia	01
Campus de Barra do Bugres	03
Campus de Cáceres	04
Campus de Colíder	01
Campus de Diamantino	01

Campus de Juara	01
Campus de Luciara	01
Campus de Nova Mutum	01
Campus de Nova Xavantina	01
Campus de Pontes e Lacerda	01
Campus de Sinop	03
Campus de Tangará da Serra	03
Total	40

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

O quadro 11 descreve sobre os períodos de realizadas das capacitações:

Quadro 11. Cronograma de capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat para área de Tecnologia da Informação- 2015-2025

Curso	Período de Realização	Local de Realização
Elaboração de PDTI	11/12/15 a 12/12/15	Cidade Universitária, Cáceres
Fundamentos de Governança de TI	25/11/15 a 26/11/15	Cidade Universitária, Cáceres
Gerenciamento de Projetos de TI	09/12/15 a 10/12/15	Cidade Universitária, Cáceres
Gerenciamento de Serviços de TI	04/12/15 a 05/12/15	Cidade Universitária, Cáceres
Planejamento e Gestão Estratégica de TI	23/11/15 a 24/11/15	Cidade Universitária, Cáceres
Políticas de Segurança da Informação	07/12/15 a 08/12/15	Cidade Universitária, Cáceres

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

As capacitações abordaram as diversas áreas como: 1. Governança de TI; 2. Segurança de TI; 3. Suporte de TI; 4. Desenvolvimento de Sistemas e 5. Administração de Sistemas e Redes.

Essas capacitações coincidiram com a Criação dos Grupos de Tecnologia da Informação e Comunicação que a Diretoria de TI da Unemat vinha desenvolvendo. Para tanto foi necessário realizar capacitações específicas para os líderes de TI, que neste caso foram disponibilizadas vagas para o Diretor e os supervisores que compunham a Diretoria de Tecnologia de Informação da Unemat. As capacitações específicas abarcou treinamentos gerenciais como o ITIL - Information Technology Infrastructure Library – que é uma capacitação que demonstra como possuir um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de Tecnologia da Informação.

Portanto, coube à consultoria realizar o treinamento e possibilitar aos servidores aprimorar seus conhecimentos em TI para trabalharem na Administração Pública. A especificação de outros temas e assuntos foram sugeridos pelo Comitê de Coordenação, ouvida a respectiva área técnica. Como resultado, tivemos a equipe de suporte em TI

preparada para atuar em todas as unidades de planejamento com conhecimentos e técnicas suficientes para que os servidores pudessem elaborar, executar e monitorar um plano de Tecnologia de Informação para a Unemat.

3.2.7 A participação dos grupos protagonistas

As equipes formadas para acompanhamento, elaboração e execução do Planejamento Estratégico Participativo foram de fundamental importância para o sucesso do projeto. Entre as diversas atribuições dos grupos protagonistas formados, cabe destacar que:

- ✓ O Comitê de Coordenação foi responsável por toda elaboração e organização teórico metodológica do PEP, que trabalhando em conjunto com a consultoria técnica, também organizou, coordenou e acompanhou in loco os eventos realizados nos polos regionalizados e nos demais locais. A participação ativa do Comitê de Coordenação em todo o processo garantiu a credibilidade institucional necessária no que se refere ao acompanhamento da atuação da consultoria perante toda a sociedade acadêmica.
- ✓ O Grupo de Trabalho que apoiou o Comitê de Coordenação foi responsável pela coleta de informações e dados relevantes para a Universidade e também atuou na análise do diagnóstico, consolidação e formalização desses dados no Planejamento Estratégico.
- ✓ As Equipes Técnicas dos câmpus atuaram como geradores de informações e realizaram a sistematização das etapas do Planejamento Estratégico no seu âmbito de ação local e regional. Essas equipes também sistematizaram as propostas das unidades de planejamento.

A Etapa II assinala a estruturação de uma rede descentralizada e ascendente da construção do Planejamento Estratégico Participativo. Os eventos realizados nessa etapa também proporcionaram o surgimento de novos protagonistas, que se tornaram, por sua vez, em multiplicadores, apoiadores do processo, facilitadores nas unidades operacionais distantes das atividades efetuadas.

3.3 Etapa III – Análise Diagnóstica para a construção da estratégia

As Etapas III (Análise Diagnóstica), IV (Construção das Diretrizes) e V (Construção da Estratégia), tiveram suas ações realizadas concomitantemente, mas para fins de esclarecimentos didáticos essas Etapas estão apresentadas separadamente neste relatório. Para tanto, segue um breve detalhamento descrito no quadro 12.

Quadro 12. Mapeamento das atividades dos seminários para análise diagnóstica e formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

O que foi realizado?	Um seminário com no mínimo 65 componentes escolhidos nos polos, representando os 13 câmpus e a Sede Administrativa.
Por que foi realizado?	Para realizar a análise diagnóstica da Unemat, baseada nas discussões realizadas em seus câmpus e nos dados que o Grupo de Trabalho apresentou.
Qual o local de realização de suas atividades?	Na cidade de Cuiabá – MT.
Qual foi o prazo para realização da atividade?	Nos dias 10 e 11 de novembro de 2015.
Por quem foi realizado?	Pela consultoria, em conjunto com o Comitê de Coordenação e apoiado pelo Grupo de Trabalho.
Como foi realizado?	Realizou-se um seminário de 20 horas para efetuar a análise diagnóstica da Universidade. No 1º dia foram apresentados os resultados do diagnóstico de cada câmpus, havendo a consolidação dos dados, atividade que exercida em conjunto com o Comitê de Coordenação e o Grupo de Trabalho da Sede Administrativa. No 2º dia aconteceu a validação de todo o diagnóstico da Instituição e Fatores Críticos de Sucesso, bem como foram dados os encaminhamentos para construção das Diretrizes.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

O objetivo principal dessa etapa consistiu em definir os Fatores Críticos de Sucesso. Para isso a capacitação de uma equipe que já foi inserida na discussão do Planejamento Estratégico foi de suma importância para alcançarmos bons resultados.

Para demonstrar com clareza de detalhamentos, este item está subdividido conforme segue abaixo:

3.3.1 Metodologia para Diagnóstico da Instituição

Esta etapa do Planejamento Estratégico Participativo da Unemat, subdividiu-se em duas fases, a primeira refere-se à consolidação da análise diagnóstica da Universidade e a segunda à validação dos Fatores Críticos de Sucesso.

No 1º dia desta etapa os servidores indicados apresentaram suas análises diagnósticas, que após orientações e subsídios que receberam da Consultoria, Comitê de Coordenação e do Grupo de Trabalho, realizaram a consolidação dos dados para elaboração de Diretrizes e Estratégias.

No 2º dia, os representantes das 14 unidades de planejamento reuniram-se para socialização e ajustes dos resultados, onde validaram o Diagnóstico da instituição, os Fatores Críticos de Sucesso e receberam orientações para efetuar a construção das Diretrizes da Unemat.

Logo na primeira fase das capacitações foram indicados 65 representantes para participar da análise e diagnóstico da Unemat. Esses representantes foram retirados das Equipes Técnicas nos câmpus, dos Diretores Administrativos e dos Diretores Político Pedagógico e Financeiro. A distribuição mínima por câmpus seguiu o que dispomos no quadro 15.

O critério para esta definição de vagas levou em consideração o número de servidores indicados para participar da 1ª fase da formação de multiplicadores:

- ✓ Entre 02 e 10 participantes do câmpus foram escolhidos 02 representantes.
- ✓ Entre 11 e 20 participantes do câmpus foram escolhidos 03 representantes.
- ✓ Entre 21 e 30 participantes do câmpus foram escolhidos 05 representantes.
- ✓ Acima de 30 participantes do câmpus foram escolhidos 07 representantes.

Contudo este número pode ser readequado de acordo com a necessidade de cada câmpus. Os servidores indicados para fazer parte da Equipe Técnica dos câmpus participaram de todas as demais Etapas do Planejamento Estratégico.

Quadro 13. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão do seminário de análise diagnóstica do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Nº	Unidade Organizacional	Multiplicadores capacitados	Nº de indicações para II Seminário
01	Sede Administração	22	04
02	Alta Floresta	12	06
03	Alto Araguaia	09	05
04	Barra do Bugres	18	06
05	Cáceres	39	10
06	Colíder	06	03
07	Diamantino	12	05
08	Juara	06	03
09	Luciara	02	02
10	Nova Mutum	09	02
11	Nova Xavantina	12	04
12	Pontes e Lacerda	09	02
13	Sinop	32	06
14	Tangará Da Serra	25	07

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

3.3.2. Resultados esperados com a Análise Diagnóstica

Na Etapa III os participantes do processo, que receberam subsídios no evento inicial, buscaram respostas às perguntas-chave, tais como:

- ✓ Quem somos?
- ✓ O que estamos fazendo?
- ✓ Por quê?
- ✓ Quais os nossos pontos fortes e fracos?
- ✓ Quais as ameaças e oportunidades do ambiente externo?

O foco da análise, além das três funções finais e indissociáveis da instituição (ensino, pesquisa e extensão), contemplou também a função meio, a gestão. A análise dos servidores sobre os serviços (no passado, os atuais e os potenciais) e produtos entregues à sociedade tiveram como resultado um exame da concorrência das capacidades internas, seu grau de utilização, suas fraquezas, suas potencialidades, a identificação das oportunidades e a caracterização dos "problemas" que pudessem sofrer intervenção. O subsídio de informações, de técnicas específicas sugestivas, de informações quantitativas como exemplos adequados foram importantes para permitir homogeneidade na forma de apresentação dos resultados.

3.3.3. Cronograma de Atividades

O período que ocorreu este evento foi entre 10 e 11 de novembro de 2015, período de intervalo temporalmente alocado entre a capacitação do I Seminário e a elaboração dos objetivos estratégicos no III Seminário, conforme demonstra o quadro 16.

Quadro 14. Cronograma dos seminários do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

Polo /Cidade	1º Seminário: Formação de Multiplicadores – 1ª Fase	2º Seminário: Análise diagnóstica	3º Seminário: Construção do Mapa Estratégico	4º Seminário: Validação do Plano de Ação
I – Cáceres	04 a 05/08/15			13 a 15/04/16
II – Tangará da Serra	10 a 11/08/15			
III – Alta Floresta	06 a 07/07/15			
IV – Sinop	13 a 14/07/15			
V – Nova Xavantina	29 a 30/06/15			
Cuiabá		10 a 11/11/15	08 a 09/12/15	

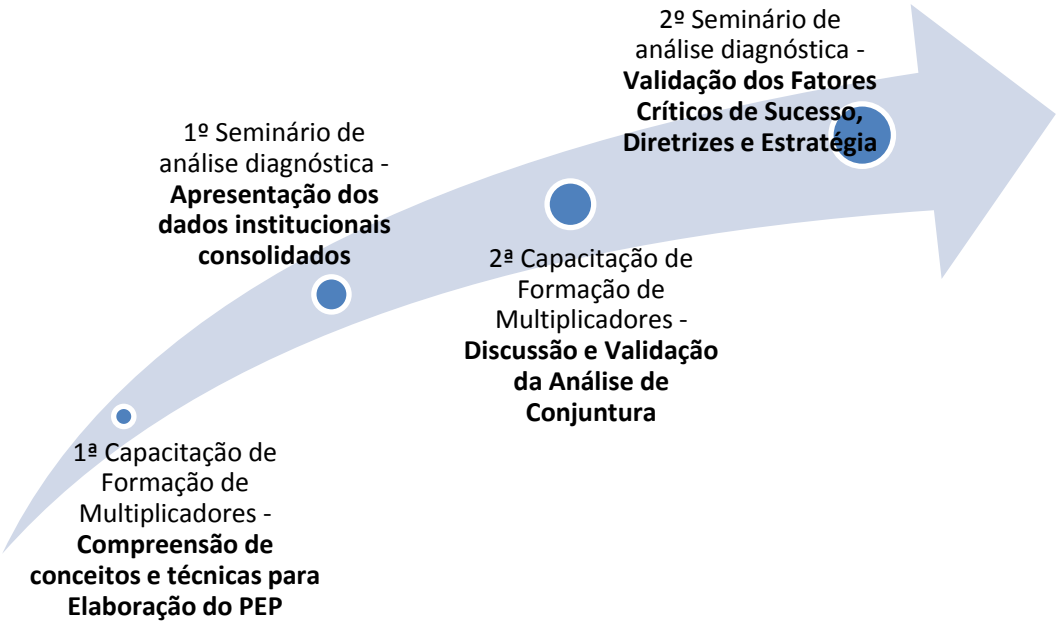
Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

O término desta etapa foi também o momento de encontro para iniciar a seguinte. Sua finalização consistiu num evento de socialização dos resultados, onde os representantes das 14 unidades de planejamento trouxeram os resultados de seus levantamentos, discutiram, compatibilizaram e os ajustaram para receberem novas orientações para o desempenho das etapas seguintes.

3.4 Etapa IV – Construindo Diretrizes

Após a conclusão da Etapa de formação de multiplicadores com técnicas de Planejamento Estratégico e realização da análise diagnóstica da Instituição, aconteceu a 2ª fase da Etapa III que aqui destacamos como 2º seminário de Análise Diagnóstica. O 2º seminário proporcionou o encontro presencial de todos os grupos que, reunidos, validaram os Fatores Críticos de Sucesso e iniciaram a construção das diretrizes e das estratégias. Abaixo temos uma breve evolução do projeto de Planejamento Estratégico, como se constata na figura 06:

Figura 6. Evolução das capacitações no Planejamento Estratégico Participativo da Unemat



Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

3.4.1 Metodologia da Construção de Diretrizes

A sistemática metodológica desta etapa aconteceu na realização de um evento que contou com a participação dos grupos protagonistas, onde estes apresentaram seus trabalhos,

debateram sobre os resultados encontrados, sofreram ajustes e entraram na etapa de preparação, orientações e discussões para desempenharem a construção das Diretrizes estratégicas.

Nesta etapa as equipes técnicas dos câmpus iniciaram a construção das Diretrizes Estratégicas para o Planejamento, cujo objetivo primordial foi construir o Mapa Estratégico considerando as definições dos Fatores Críticos de Sucesso, já discutidos na etapa anterior.

Aqui foi preciso e necessário realizar o alinhamento das diretrizes da Universidade com as demandas da sociedade, que por vezes são contempladas (ou não) nos planos de governo, muitas vezes pontuais e específicas de cada região ou microrregião.

As perguntas essenciais desta etapa foram:

- ✓ O que queremos ser?
- ✓ Por quê?

Importa ressaltar que na construção de Diretrizes é fundamental realizar uma revisão e/ou aperfeiçoamento ou até convalidar a manutenção do acordado no Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição. No nosso caso, a discussão realizada nas 14 unidades organizacionais revelou-se num importante momento de construção da unidade necessária para o sucesso do Planejamento Estratégico. Assim os aspectos como macro-objetivos e objetivos regionalizados foram construídos, reconstruídos, pactuados e repactuados nesta etapa. Assim, a metodologia utilizada para esta etapa foi efetuada através da abordagem democrática e participativa com debates e acordos que consolidaram as Diretrizes Estratégicas.

3.4.2. Resultados Esperados

Com a construção e reconstrução dos aspectos informados sobre a Identidade da instituição, realizado na etapa anterior, esperou-se construir nesta etapa os macro-objetivos e objetivos regionalizados através da Análise Ambiental realizada anteriormente. Também ocorreu no 1º dia deste evento, a validação dos Indicadores de Desempenho da Instituição. Nesta Etapa foi de fundamental importância a definição do Plano de Ação, pelos protagonistas, bem como a indicação dos responsáveis para acompanhamento desses fatores.

3.5 Etapa V – Construindo a Estratégia

Aqui repetiu-se a sistemática de finalização das outras etapas realizando-se o evento com representantes das diversas unidades em que todos apresentaram, debateram e ajustaram

seus trabalhos para em seguida entrar na etapa de preparação, orientações e discussões para desempenharem a construção de um Plano de Ação.

3.5.1 Metodologia da Construção da Estratégia

No processo de construção da estratégia, os grupos protagonistas concentraram seus esforços para obter as respostas demandadas pela Etapa anterior (formulação da missão institucional, macros-objetivos). As perguntas para esta Etapa foram:

- ✓ Como chegar lá?
- ✓ Quais temas críticos impedem de realizar a missão?

Nesta etapa foi conveniente o uso da técnica de cenários futuros que deve resultar na estratégia geral da instituição. A mesma teve que contemplar, por unidade operacional e por possíveis áreas de expansão ou concentração, um indicativo de projetos estratégicos gerais (por função e/ou câmpus e área de expansão), com aproximação de custos gerais, benefícios e riscos. Este indicativo "monetário" é essencial para diminuir-se a subjetividade nas decisões. Aqui se deve entender como área de expansão e/ou de concentração, o sentido duplo de "área geográfica do Estado" ou "área temática". O processo determinou com a denominação dos programas específicos.

Sendo assim, os projetos estratégicos passaram por um ordenamento temporal por critérios de prioridade proporcionando a elaboração de um primeiro "Plano de Ação do PE" construído pelos grupos protagonistas que obtiveram as respostas demandadas na Etapa Anterior.

Para finalização desta etapa, realizou-se um evento com os grupos protagonistas do Planejamento Estratégico Participativo com debates e ajustes convenientes.

3.5.2 Os resultados esperados na Construção das Estratégias

Nesta etapa obtivemos a construção de um Plano de Ação que identifica as principais ações estratégicas, com metas e responsáveis pelo acompanhamento de cada ação.

Outro resultado esperado na construção das estratégias foi a Matriz de Conexão dos Processos com os Fatores Críticos de Sucessos e o Plano de Melhorias, onde há a possibilidade de realizar a conexão dos Fatores Críticos de Sucesso com os processos, realizar a análise de suficiência para o alcance dos Fatores Críticos de Sucesso. A elaboração da matriz de Conexão dos Processos também demonstrou as ações e os projetos que devem ser

priorizados para que os processos sejam implementados, bem como a indicação das ações de melhorias para os processos críticos.

3.6 Etapa VI – A construção dos meios de acompanhamento

As ações de avaliação continuada ao longo do processo de monitoramento do Planejamento Estratégico são essenciais na cultura institucional. Sem as mesmas, o processo de decisão tende ao imediatismo, ao subjetivismo, o que pode comprometer os esforços das etapas anteriores e de sua futura execução.

3.6.1 Metodologia da Construção dos Meios de Acompanhamento

Após realizadas as etapas anteriores, onde os servidores foram capacitados, formaram multiplicadores, construíram diretrizes e estratégias, definiram os Fatores Críticos de Sucesso e construíram um mapa estratégico para o Planejamento, esta Etapa tem a finalidade de construir os meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico da Unemat. Portanto deve responder aos seguintes questionamentos:

- ✓ Como controlar a execução e efeitos do Planejamento Estratégico?
- ✓ Quais as responsabilidades de emissão, análise e socialização das informações?
- ✓ Qual será a periodicidade de monitoramento das ações e das atividades previstas?

Com a efetivação dos debates, discussões e as respostas dos questionamentos acima mencionados, haverá a construção dos meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico, definindo:

- ✓ Os meios de controle da execução e efeitos do Planejamento Estratégico;
- ✓ As responsabilidades de emissão;
- ✓ A forma de análise e socialização das informações;
- ✓ A periodicidade do monitoramento.

Nesta etapa deverá ser aperfeiçoada a “rede de operadores” do sistema de informações do acompanhamento para que os cronogramas de “alimentação” de dados, “processamento”, emissão de resultados e análise ocorram em consonância com as atividades da Tecnologia da Informação.

Esta etapa terá como objetivo aperfeiçoar o que existe e criar as bases de fluidez de informações para reforçar a capacidade de monitorar e, com isto, ter mais qualidade na gestão. O esforço maior deve ser em escolher indicadores essenciais e não perder-se em quantidade

de indicadores, garantindo a funcionalidade do sistema, da origem dos dados, até a sua análise e uso socializado.

Aqui, as atividades de TI novamente são relevantes e essenciais para a fluidez necessária no processo que permita um conjunto de informações para monitorar, influenciar decisões e executar ajustes, o "ciclo" necessário para garantir a execução do PE.

3.6.2 Resultados Esperados na Construção dos Meios de Acompanhamento do PEP

Espera-se com essa etapa concluída alcançar:

- ✓ Acompanhamento das alterações dos índices dos indicadores de desempenho.
- ✓ Monitoramento e assistência na execução do Planejamento no primeiro ano, ou seja, das ações de curto prazo.

3.7 Etapa VII – Consolidação do Planejamento Estratégico Participativo

Aqui os esforços dos estudos e construções de alternativas da gestão permitem que se consolide uma proposta de aperfeiçoamento do atual modelo de gestão, o que requer uma rápida análise dos custos do Processo de Tomada de Decisão (PTD) colegiado e alternativas de otimização da participação.

Para os gestores das grandes unidades operacionais foram proporcionadas atividades específicas, partindo da discussão de alternativa de aperfeiçoamento do modelo de gestão que permitiu o aperfeiçoamento de suas habilidades gerenciais. Assim, tivemos ao longo de todo o processo, um conjunto de sete eventos, momentos presenciais unificadores:

Quadro 15. Cronograma de encontros presenciais em 2015 para a elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat, 2015

Participantes	Períodos	Local	Etapa
Servidores Multiplicadores (200)	1ª Fase: 29/06/15 a 11/08/15	Nos cinco polos: Cáceres, Tangará da Serra, Alta Floresta, Sinop e Nova Xavantina	II. Formação de Multiplicadores
Comitê de Coordenação + Grupo de Trabalho - Sede Administrativa + Equipe Técnica dos câmpus	1ª Fase: 10/11/15 a 11/11/15 2ª Fase: 08/12/15 a 09/12/15	Cidade de Cuiabá	III. Análise Diagnóstica IV. Construção de diretrizes V. Construção da estratégia
	Fase única: 18/04/16 a 31/12/16	Cidade de Cáceres	VI. Construção dos Meios de

			acompanhamento VII. Consolidação do PEP.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Os trabalhos da consultoria, de editoração para impressão de livro específico sobre o Planejamento Estratégico Participativo da Unemat, iniciaram nesta etapa, permitindo que fique um documento consolidado ao final das atividades para amplo uso na instituição e público externo.

Com essa metodologia propõe-se uma perspectiva de gestão democrática e participativa, além de alternativas de otimização da participação da comunidade acadêmica. Portanto, concretizam-se os projetos estratégicos com seus respectivos cronogramas e acordos de responsabilidades.

3.8 Procedimentos técnico-metodológicos para análise dos dados e informações coletadas

No contexto dos dados gerados pelo PEP UNEMAT, tendo como base o produto da relação entre importância e o desempenho de cada um dos fatores competitivos listados, a consultoria realizou o procedimento estatístico denominado “análise de cluster hierárquico” para promover a aglutinação dos mesmos.

O propósito da Análise de Cluster é buscar uma classificação de acordo com as relações naturais que a amostra apresenta, formando grupos de objetos (indivíduos, empresas, cidades ou outra unidade experimental) por similaridade.

A análise de clusters pode ser comparada à análise fatorial, no entendimento da natureza dos dados. A diferença reside em que AC agrupa objetos (observações, indivíduos, empresas geralmente dispostas nas linhas de um banco de dados) e AF agrupa variáveis (geralmente disposta nas colunas). Os objetos são agrupados de acordo com a semelhança em relação a algum critério pré-determinado.

A ideia básica consiste em colocar em um mesmo grupo objetos que sejam similares de acordo com algum critério pré-determinado. O critério baseia-se normalmente em uma função de dissimilaridade, função esta que recebe dois objetos e retorna a distância entre eles.

Os grupos determinados por uma métrica de qualidade devem apresentar alta homogeneidade interna e alta separação (heterogeneidade externa). Isto quer dizer que os

elementos de um determinado conjunto devem ser mutuamente similares e, preferencialmente, muito diferentes dos elementos de outros conjuntos.

Segundo Hair et al (2009) os agrupamentos (ou clusters) resultantes podem devem ter elevada homogeneidade interna (dentro dos grupos) e uma elevada heterogeneidade externa (entre os grupos).

4. RESULTADOS VALIDADOS PELA COMUNIDADE ACADÊMICA

4.1 Redefinição dos Pilares estratégicos (missão/visão/valores/princípios)

Após as discussões, modificações e votação dos multiplicadores participantes do Seminário e, portanto, membros da Plenária, em regime de votação, validaram a seguinte Missão para a Unemat:

Missão

"Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e compromissados com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática."

Da mesma maneira, as propostas recebidas de Visão da Unemat receberam o tratamento de análise de Conteúdo e, consolidadas, resultaram em três versões que foram submetidas à avaliação das equipes de multiplicadores para, por fim, uma delas ser validada:

Visão

"Ser uma instituição multicâmpus de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão com reconhecimento nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento."

Os Princípios que se consolidaram após o tratamento das sugestões dos câmpus, estão apresentados a seguir:

Princípios:

- *Autonomia didático-pedagógica, científica, administrativa, financeira, orçamentária e política;*
- *Equidade e igualdade*
- *Descentralização;*
- *Democracia;*
- *Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;*
- *Laicidade;*
- *Multidimensionalidade do conhecimento;*

- *Pluralidade de ideias e conceitos;*
- *Respeito;*
- *Ética;*
- *Valorização humana e profissional;*
- *Sustentabilidade;*
- *Gestão participativa.*

Os Valores que se consolidaram após o tratamento das sugestões dos câmpus e que foram analisados pelas equipes de multiplicadores foram:

Valores

- *Comprometimento*
- *Democracia*
- *Sustentabilidade*
- *Responsabilidade social*
- *Humanismo*
- *Qualidade*
- *Pluralidade*

4.2 Diagnostico da Unemat

O SIDiR (Sistema Dialógico de Identificação das Relações) foi desenvolvido para facilitar a tarefa dos multiplicadores em analisar os fatores internos e externos em relação dialógica, ou seja, de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a posição estratégica da Unemat. Esta análise foi confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa de modo a promover um diagnóstico que resultou na definição dos objetivos estratégicos.

Desta forma, para entender o “passado”, o processo de planejamento estratégico implica em visualizar o desempenho da organização, sua capacidade de realização (processos, capacitações, qualidade de recursos), bem como, a qualidade de seus entregáveis. Essa é a etapa de diagnóstico do ambiente interno.

Já o diagnóstico do ambiente externo identificou os fenômenos externos capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o bom desempenho das organizações em sua área de atuação (oportunidades) e, também, àqueles que, atual ou potencialmente, possam

ser capazes de dificultar, substancialmente e por longo tempo, o seu bom desempenho (ameaças).

4.2.1 Fatores Externos

Quadro 16. Fatores Externos Validados para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat, 2015-2025.

DIMENSÃO: GOVERNO E POLÍTICA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da Unemat	Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
Instabilidade do cenário político nacional	Estabilidade garante gestão mais independente
Contingenciamento de verbas para a educação superior	Força política da Unemat influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
Desrespeito à autonomia da Unemat	Interesse do estado no PEP
Sistema de repasse de recursos financeiros estadual	Relacionamento com o poder público estadual
Baixa participação institucional no cenário político local e estadual	
Burocracia da coisa pública	
Financiamento público na educação privada	
Política pública de educação não fortalece a Unemat	
Vinculação da receita da Unemat à partir da Lei complementar 360/2009	
DIMENSÃO TECNOLOGIA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Serviços de estrutura de TI ineficientes	Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias
Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta	Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor
Política de inserção digital ineficiente	Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica
Política governamental não incentiva a inovação tecnológica	Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos
Rápida obsolescência da tecnologia	Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos
Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social	Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia
	Compartilhamento interinstitucional de soluções de

	tecnologia
	Conexão com o mundo acadêmico facilitado
	Redes sociais
	Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas
	Sistemas de gestão aliados aos processos
	Tecnologia possibilita o ensino à distância
DIMENSÃO MEIO AMBIENTE	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais	Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade
Crescimento desordenado	Parcerias interinstitucionais
Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos câmpus	Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva
Agressões ao Meio Ambiente	Presença de três biomas no estado
Mudanças climáticas globais	Políticas voltadas à preservação do meio ambiente
Falta de educação ambiental formal	Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental
DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Poder de competição de outras IES	Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
Competição pelos melhores candidatos	Ambiente propício para oferta de novos cursos *lato e stricto* sensu
Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES	Aumento populacional
Financiamento público no ensino privado	Ambiente propício para oferta de ensino à distância
Saturação do egresso no mercado de trabalho	Novas Modalidades de ensino mais modernas
Dificuldade de acesso físico aos câmpus	Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
Baixo apoio do Governo Federal	Restrição do financiamento público no ensino privado
Falta de autonomia da Unemat	
Imagem da Unemat desgastada	
Localização dos câmpus da Unemat	
Baixa qualidade do ensino fundamental e médio	
Crescimento do EAD	
DIMENSÃO CULTURA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Baixa qualidade do ensino fundamental	Necessidade de aprimoramento profissional e cultural

Baixo acesso à cultura	Globalização cultural
Falta de fomento à educação e cultura	Integração IES e sociedade
Falta de valorização da Unemat pela comunidade	Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
Ausência de vínculos culturais da Unemat com a sociedade	Desenvolvimento sociocultural
	Necessidade de maior interação com a sociedade
DIMENSÃO ECONOMIA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Crise econômica nacional	Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
Crise econômica regional	Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
Falta de planejamento e investimento público em educação	PPP - parcerias público privadas
Distribuição de renda desigual	Aumento populacional em algumas regiões
Facilidade das IES privadas em ofertar cursos	Fomento público via editais
Fomento público à IES privada	Fontes de financiamento alternativas
Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente	
Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado	
DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Baixo crescimento populacional em algumas regiões	Desenvolvimento econômico do estado atraindo população
Acesso físico ao câmpus dificultado por logística de transporte ineficiente	Diversidade étnica
Baixa demanda pelos cursos ofertados	Facilidade de acesso a alguns câmpus
Baixa preocupação com grupos minoritários.	Público em idade de ingresso no ensino superior
Baixa representatividade da Unemat nos conselhos de Controle social locais	Aumento da expectativa de vida
Diminuição da população economicamente ativa	Aumento populacional em determinadas regiões
	Inserção dos professores na sociedade local.
	Localização geográfica
	Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país
	Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis
	Única Universidade Estadual
DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES

Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato	Demanda por novos cursos
Desigualdade social local	Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
Políticas estudantis frágeis	Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
Falta de incentivo pelas demandas regionais	Demanda por cursos existentes
Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na Unemat	Demanda crescente por profissionais com boa formação
Baixo apoio da sociedade à Unemat	Diversidade étnica regional
Conflitos entre as etnias locais	Possiblidade de oferecer mobilidade social
Baixo apoio dos órgãos públicos locais	
Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas	

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

4.2.2 Fatores Internos

Quadro 17. Fatores Internos Validados para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat, 2015-2025.

DIMENSÃO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Quadro de técnicos insuficiente	Equipe comprometida com os trabalhos
Falta de capacitação para as atividades desempenhadas	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
Falta de padronização/normatização dos trabalhos	Alto número de técnicos com formação superior
Inadequação entre cargos/atribuições/formação	Relacionamento Interpessoal
Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias	Participação e Representação em colegiados e comissões
Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros câmpus ou outros órgãos.	
DIMENSÃO ORÇAMENTO E FINANÇAS	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Gestão Financeira/orçamentária	Gestão Financeira desconcentrada
Falta de autonomia financeira	Repasse garantido por dispositivo constitucional
Insuficiência orçamentária e financeira	Parcerias externas
Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/câmpus	Sistema de controle financeiro e orçamentário
Falta de transparência	
DIMENSÃO INFRAESTRUTURA	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES

Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)	Área disponível para ampliação
Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas)	
Falta de recursos Biblioteca	
Falta de recursos para aulas práticas	
Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)	
Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia	
Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros)	
Falta de acessibilidade	
DIMENSÃO ENSINO E CURRÍCULO	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas)	Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos
Interdisciplinaridade inexistente	Ensino de Qualidade
Carga horária das disciplinas (inapropriada)	Pesquisa e Extensão ativas
Dificuldades para realização aulas de campo	Oferta de cursos de pós-graduação
Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos)	Qualificação corpo docente
Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro)	Modalidade diferenciada de cursos
Insuficiência de quadro docente efetivo	
Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes.	
Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos	
Falta de política para cursos de modalidade diferenciada.	
Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade e/ou Campus.	
DIMENSÃO INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos)	Qualidade em pesquisa/metodologias
Falta de política incentivo à inovação tecnológica	Abrangência geográfica da instituição
Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas	Diversidade de campos para a pesquisa
Falhas na divulgação/publicação de pesquisas	Parcerias externas
Falta de incentivo à propriedade intelectual	Existência do NIT

Falta de acesso à novas tecnologias	
Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	
DIMENSÃO DOCENTES	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos	Professores qualificados
Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso	Comprometimento/Participação
Falta de professores efetivos (concursados)	Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários)
Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica	Diversidade de estudos
Evasão de professores	Vinculação com pesquisa
Excessivo número de professores atuando na gestão	Experiência profissional
	Relacionamento interpessoal
	Heterogeneidade na formação dos docentes.
DIMENSÃO DISCENTES	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Baixa integração acadêmica	Diversidade cultural
Formação básica deficiente	Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros
Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil	Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica
Evasão	Sólida formação acadêmica
Vagas ociosas	
Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade	
Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional	
Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	
DIMENSÃO GESTÃO	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Percepção de centralização das decisões	Gestão democrática instalada
Faltam processos, procedimentos e regimento interno	Compromisso com a qualidade/qualificação
Falta diálogo entre os setores	Ações concretas de planejamento
Falta descrição de cargos, avaliação de resultados	Apoio às atividades de pesquisa e extensão
Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário)	Implantação de processos para o aumento da transparência

Falta de divulgação cursos/atividades	Compromisso em resolver problemas
Capacitação para gestão	
Morosidade processual	
Percepção de falta de transparência	
Professores ocupando cargo de gestão	

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

4.3 Indicadores quantitativos / sistema de informação gerencial

A Unemat adotou oito dimensões para os indicadores quantitativos que são equivalentes às dimensões medidas pelo INEP, a partir do cruzamento das informações destas dimensões foram construídos os indicadores.

Para consolidação dos indicadores quantitativos criou-se um Sistema de Informações Gerenciais. Este Sistema de Informações Gerenciais da UNEMAT (SIG) é um concentrador de informações obtidas no ambiente institucional e transformadas em informações consistentes e atualizadas com o objetivo de retirar conhecimento relevante aplicável que trará resultados tanto a curto quanto a médio e longo prazo, amparando os tomadores de decisão e oportunizando a transparência da administração pública da Universidade do Estado de Mato Grosso junto à sociedade.

O SIG foi criado a partir das orientações teóricas e gerenciais sobre a importância de seu uso e contribuição para a gestão estratégica da instituição no que tange ao gerenciamento das informações acadêmicas e administrativas que circulam o cotidiano gerencial da instituição e, sobretudo, na sua contribuição para o desenvolvimento e, posterior gestão, dos indicadores de desempenho da UNEMAT. Para a implantação do SIG foi necessário estruturar as informações acadêmicas e administrativas, disponíveis na instituição, mas que estavam armazenadas em diferentes programas, softwares e sistemas.

O SIG foi sendo implementado, concomitantemente, com as etapas do PEP, o que garantiu o alinhamento do Sistema com os objetivos estratégicos da Unemat. O desafio e a importância de se construir o SIG foram apresentados durante todos os encontros com a equipe de multiplicadores do PEP e os participantes receberam as informações e orientações necessárias para a estruturação, coleta, mapeamento do fluxo de informações e inserção dos dados no Sistema. A partir dessas orientações, os multiplicadores puderam replicá-las em seus respectivos câmpus e alimentar o SIG com a inserção dos dados.

5.3.1 O uso de indicadores de desempenho

A primeira ideia para os indicadores quantitativos foi a utilização dos Indicadores de Qualidade da Educação Superior – SINAES, conforme preceitua a lei federal 10.861/2004. Neles, para cada avaliação são utilizadas dimensões pré-estabelecidas. Para a UNEMAT foi adotada a estruturação de sete dimensões para os indicadores quantitativos que são equivalentes às dimensões medidas pelo INEP. Por meio do cruzamento das informações destas dimensões foram construídos os indicadores, sendo elas:

- Discentes;
- Docentes;
- Ensino/Currículo;
- Infraestrutura;
- Inovação Tecnológica;
- Orçamento e Finanças;
- Técnicos Administrativos.

4.3.1 Categorização das Variáveis dos Indicadores Quantitativos Escolhidos

Segundo Richardson *et. al.* (2012), variável é o termo que representa classes de objetos, como, por exemplo, sexo, escolaridade, renda mensal, participação política, etc, mas devem apresentar duas características principais: a) devem ser aspectos observáveis em um dado fenômeno; e b) devem apresentar variações ou diferenças com relação ao mesmo ou a outros fenômenos. Assim, primeiro propõe a categorização por variáveis dos dados brutos que devem ser analisados segundo a comunidade acadêmica, para que então haja a apresentação dos indicadores apontados:

Quadro 18. Variáveis e Dados brutos utilizados para os indicadores

Variáveis	Dados Brutos para os Indicadores
Docentes	- Titulação - Forma de ingresso - Quantitativo - Qualificação - Docentes em função administrativa - Docentes afastados para qualificação
Discentes	- Participação em projetos - Quantitativo de Inscritos no Vestibular

	- Quantitativo de Discentes - Quantitativo de Matrículas - Quantitativo de Diplomados - Quantitativo da Evasão
Técnicos Administrativos	- Forma de ingresso - Quantitativo - Servidores Cedidos
Orçamento e Finanças	- Crédito Autorizado da Folha de Pagamento; - Crédito Autorizado Total do Orçamento Institucional; - Crédito Autorizado Total para Convênios; - Destaques Recebidos; - Arrecadações Diretas.
Infraestrutura	- Acervo bibliográfico
Ensino/Currículo	- Quantitativo de projetos de extensão - Quantitativo de projetos de pesquisa - Quantitativo de bolsas ofertadas - Quantitativos de auxílios ofertados - Vagas ofertadas - Vagas preenchidas

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

4.3.2 Os Indicadores Escolhidos

Após o exposto, apontam-se os seguintes indicadores para compor a métrica de desempenho da UNEMAT:

- ITCD – Indicador do índice de titulação do corpo docente;
- IRTCD – Indicador da relação de titulação do corpo docente;
- ITPD – Indicador da relação entre o total de professores doutores pelo total de professores da instituição;
- IFIP – Indicador da forma de ingresso profissional docente;
- IPTE – Indicador de professores temporários em exercício;
- IDFA – Indicador da relação de docentes incumbidos de função administrativa;
- IDAPG – Indicador da relação de docentes afastados para cursas a pós-graduação *stricto sensu*;
- IPPD – Indicador da relação entre o total de projetos de pesquisa pelo total de docentes;
- IPED – Indicador da relação entre o total de projetos de extensão pelo total de docentes;

- ITpD – Indicador da relação total de técnicos administrativos pelo total de docentes;
- IApD – Indicador da relação entre o total de discentes pelo total de docentes;
- ITSD – Indicador da taxa de sucesso docente;
- ITED – Indicador da taxa de evasão discente;
- IPPA – Indicador de participação em programas acadêmicos;
- IABD – Indicador da relação entre o somatório de auxílios e bolsas e o total de discentes;
- IOPD – Indicador da média de obras e periódicos por aluno ativo;
- IApT – Indicador da relação entre o total de alunos pelo total de servidores técnicos administrativos;
- ITEQ – Indicador da taxa de técnicos administrativos efetivos no quadro funcional técnico;
- ICGP – Indicador do grau de comprometimento do orçamento institucional com os gastos com pessoal;
- INPV – Indicador do nível de preenchimento de vagas.
- IPA – Investimento por Aluno
- IGC – Índice Geral dos Cursos

Quadro 19. Relação de indicadores da Unemat[4]

Nome do Indicador	**Parâmetros**	**Status da Unemat**	**Polaridade**
ITCD – Índice de titulação do corpo docente	3,387	3,07	Quanto **maior**, melhor.
IRTCD – Relação de titulação do corpo docente	75%	71,89%	Quanto **maior**, melhor.
ITPD – Relação entre o total de professores doutores pelo total de professores da instituição	35%	30,40%	Quanto **maior**, melhor.
IFIP – Forma de ingresso profissional docente	16,67%	38,27	Quanto *menor*, melhor.
IPTE – Professores temporários em exercício	61,99%	20%	Quanto *menor*, melhor.
IDFA – Relação de docentes incumbidos de função administrativa	Não há	9,16%	Quanto *menor*, melhor.
IDAPG – Relação de docentes afastados para cursar pós-graduação *stricto sensu*	20%	Em construção	Quanto *menor*, melhor.
IPPD – Relação entre o total de projetos de pesquisa pelo total de docentes	85,5%	24,75%	Quanto **maior**, melhor.
IPED – Relação entre o total de projetos de extensão pelo total de docentes	19,74%	17,8%	Quanto **maior**, melhor.
ITpD – Relação total de técnicos administrativos pelo total de docentes	0,840	0,489	Quanto **maior**, melhor.

[4] O detalhamento dos indicadores encontram-se no anexo III.

IApD – Relação entre o total de discentes pelo total de docentes	13,8	13,16	Quanto *menor*, melhor.
ITSD – Taxa de sucesso docente	41,7%	40,23%	Quanto **maior**, melhor.
ITED – Taxa de evasão discente	28,46%	Em construção	Quanto *menor*, melhor.
IPPA – Participação em programas acadêmicos	0,046	0,095	Quanto **maior**, melhor.
IABD – Relação entre o somatório de auxílios e bolsas e o total de discentes	35%	15,30%	Quanto **maior**, melhor.
IOPD – Obras e periódicos por aluno ativo	8	8,50	Quanto **maior**, melhor.
IApT – Relação entre o total de alunos pelo total de servidores técnicos administrativos	12,18	26,93	Quanto *menor*, melhor.
ITEQ – Taxa de técnicos administrativos efetivos no quadro funcional técnico	0 (zero)	6,59%	Quanto *menor*, melhor.
ICGP – Grau de comprometimento do orçamento institucional com os gastos com pessoal	70,63%	86,33%	Quanto *menor*, melhor.
INPV – Nível de preenchimento de vagas	88%	A ser construído nos PEPinhos	Quanto **maior**, melhor.
IPA – Investimento por Aluno	R$ 11.699,40	R$ 14.265,46	Quanto **maior**, melhor
IGC – Índice Geral dos Cursos	6	3	Quanto **maior**, melhor

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

4.4 Indicadores qualitativos

Para a construção dos indicadores qualitativos foram utilizadas as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), disponibilizadas ao público pelo INEP e regulamentada pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. No anexo II seguem os indicadores qualitativos do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025. As análises foram realizadas a partir dos relatórios de Avaliação Institucional da Unemat.

4.4.1 Análises dos indicadores qualitativos com base no relatório de Avaliação Institucional 2013-2015.

Os resultados da Avaliação Institucional da Unemat foram analisados e utilizados como subsídios para a elaboração do planejamento. Os resultados foram analisados e estão contidos no documento "Relatório Final de Avaliação Institucional da Unemat (2013-2015) disponível no endereço eletrônico http://www.unemat.br/reitoria/avaliacao/?link=2013_2015 Segundo o relatório as análises conjuntas das dez dimensões do SINAES culminaram na síntese dos resultados avaliativos que foram organizados em três categorias: administrativa e organizacional, infraestrutura e pedagógica.

O processo de avaliação compreendeu a avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2010-2015) nas dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão. Avaliou também, as relações com a sociedade através das formas de comunicação utilizadas, das políticas de pessoal, da organização e formas de gestão, da infraestrutura, do planejamento e da avaliação, especialmente, dos processos e resultados da autoavaliação institucional, das políticas de atendimento aos estudantes e aos egressos e da sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. As análises avaliativas foram fundamentadas nas percepções da comunidade acadêmica a partir da aplicação de questionários aos gestores, docentes, discentes e funcionários. Também são analisados os relatórios de ação das Pró Reitorias. A seguir apresentamos as opiniões da comunidade acadêmica descritas no relatório de A.I (2013-2015) em relação às categorias: gestão, funcionamento, infraestrutura e pedagógica.

a) Categoria gestão, o funcionamento e as relações entre os diversos setores da Universidade e a sociedade.

Em relação a essa dimensão foram apresentadas como pontos positivos a regulamentação das ações institucionais, a gestão e o funcionamento dos cursos e *campi*, o funcionamento dos conselhos e colegiados. Comparando com o relatório da autoavaliação, do período 2010-2012, temos um avanço, pois tivemos avaliações negativas referentes, principalmente, às gestões regionais e locais, além da divulgação de decisões das respectivas gestões, colocadas como fragilidades.

A boa imagem da universidade pela comunidade externa foi outro item avaliado como positiva. Este dado também foi considerado como uma potencialidade pela avaliação do período de 2010-2012.

Dentre as fragilidades apontadas foi destacada a baixa adesão de todos os segmentos da universidade, tanto nas respostas do questionário da Avaliação Institucional, como nas análises dos resultados, sendo que em alguns cursos, a discussão e a reflexão sobre esse resultado ficam restritas ao NDE do referido curso, não se estende, ou não é divulgado e discutido com a comunidade acadêmica. Isso pode ser um fator que contribui para a falta de comprometimento dos docentes, discente e PTEs com o processo de Avaliação Institucional.

Outro dado considerado como fragilidade foi a falta ou pouco recursos financeiros para os cursos, o que compromete as ações institucionais necessárias ao bom funcionamento desses, destaque para recursos destinados a infraestrutura, à falta de recursos para aulas práticas, para participação em eventos e realização de eventos pelos cursos, o que contribui

para desfavorecer a associação da teoria com a prática e, em consequência, a formação, o aperfeiçoamento e contatos para estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de projetos. Relacionado a este item, houve comentários sobre a dificuldade em obter materiais de consumo, principalmente pelas coordenações dos cursos.

Um ponto fraco apontado nos relatórios, também, é sobre a comunicação deficiente entre a universidade e a população, seja porque a instituição não tem meios ou veículos de divulgação viáveis para esse serviço, ou porque a divulgação acontece de forma equivocada ou insuficiente. Na a autoavaliação institucional de 2010/2012, esta fragilidade foi citada.

A falta de planejamento das reuniões dos conselhos superiores (CONSUNI e CONEPE) e dos colegiados regionais, assim como, a comunicação das resoluções das reuniões tanto dos colegiados regionais, quanto dos conselhos superiores foram opiniões citadas como pontos fracos na categoria administrativa e organizacional, e são pontos recorrentes da avaliação institucional de 2010/2012.

Sobre o planejamento das reuniões, conforme os relatórios dos cursos, a falta de planejamento impossibilita a discussão e preparação dos assuntos de interesse de cada curso e *campus* da universidade, a serem incluídos nas pautas das reuniões.

Já a falha e/ou a falta de divulgação das decisões dos respectivos órgãos colegiados, dificulta o conhecimento da íntegra das decisões e consequentemente a sua aplicação na vida acadêmica.

Outro ponto frágil apontado nos relatórios é a falta de discussão sobre os resultados do Exame Nacional dos Estudantes (ENADE) e da Avaliação Institucional. É necessária uma análise mais apurada desta fragilidade, que deve iniciar com a primeira fragilidade apontada e comentada nesta categoria de análise, a baixa adesão de participantes nas respostas da autoavaliação.

Percebe-se, pela baixa adesão citada e pelo reduzido retorno dos relatórios dos cursos e câmpus, que existe ainda um descompromisso e um desconhecimento, por parte dos três segmentos que compõem a universidade, sobre os objetivos do processo avaliativo aplicados pela instituição. O ENADE e a autoavaliação são procedimentos determinados pelos SINAES, e conforme o Projeto de Avaliação Institucional 201/2014 da UNEMAT.

O orçamento da UNEMAT atualmente está garantido pela Emenda Constitucional nº 66, de 03 de julho de 2013, art. 2º, no qual o Estado se compromete a aplicar, anualmente, os percentuais da Receita Corrente Líquida do Estado de Mato Grosso na manutenção e desenvolvimento da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, conforme relatório da PGF, da seguinte forma:

I – no mínimo 2,0% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2013;

II - no mínimo 2,1% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2014;

III - no mínimo 2,2% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2015;

IV - no mínimo 2,3% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2016;

V - no mínimo 2,4% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2017;

VI - no mínimo 2,5% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2018 e posteriores.

A aprovação da Emenda Constitucional nº 66, na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), significou para a UNEMAT a garantia de recursos para suprir as demandas de ensino, pesquisa e extensão, possibilitando desenvolver estratégias de gestão e planejamento para superar os desafios organizacionais da Instituição, bem como satisfazer as diversas demandas da comunidade acadêmica da UNEMAT, assim como ações de investimento em infraestrutura para os *Campi* Universitários, conforme ainda palavras da PGF.

b) Categoria infraestrutura

Nesta categoria de análise foram consideradas e analisadas as questões que abordam itens sobre a infraestrutura necessária ao funcionamento e execução das atividades planejadas e desenvolvidas no ensino, pesquisa, extensão e gestão, tais como salas de aulas, bibliotecas, laboratórios, divulgação de informações, trabalho dos conselhos superiores e colegiados, etc.

As bibliotecas continuam sendo um dos componentes da categoria de infraestrutura que apresentam problemas na maioria dos *campi*, seja pelo reduzido espaço físico que tem, ou pela qualidade e/ou quantidade de seu acervo. Algumas propostas que se repetiram nas avaliações, dizem sobre a construção de salas maiores destinadas às bibliotecas, assim como a padronização dessas salas para todos os *campi*.

O acervo bibliográfico é outro ponto considerado como fraco na avaliação. Algumas ponderações dizem que o acervo existente está ultrapassado e necessita ser atualizado, outras de que o acervo é insuficiente, pois atende parcialmente aos alunos e à ementa dos cursos. Vale ressaltar que foram criados vários cursos novos na instituição, que ainda não foram completamente instalados, sendo uma das carências ainda a composição do acervo bibliográfico específico, principalmente para o cursos novos.

Foram propostas soluções para este item, que vão desde a compra de novos livros, assinatura e convênios com periódicos e outras bibliotecas on-line, até o repensar as diretrizes que orientam a compra de livros, e a realização de um estudo detalhado sobre como o acervo que está sendo utilizado pela comunidade acadêmica de cada curso.

Outro ponto frágil considerado nos relatórios parciais dos *campi* é a falta de estrutura para aulas práticas, ou mais especificamente, a falta de área experimental nos *campi* que têm cursos que necessitam desse item, falta de laboratórios e equipamentos para o funcionamento satisfatório desses laboratórios e a carência de ônibus para o transporte dos discentes e docentes nas aulas práticas e em viagens para eventos.

O acesso à internet é uma fragilidade apresentada nas análises, o que é recorrente do relatório de 2010-2012. As opiniões estão relacionadas a falta de acesso disponível ou insuficiente para discentes, docentes e técnicos, assim como, pela qualidade de sinal. As propostas feitas são no sentido de investimentos para ampliar o atendimento tanto dos acadêmicos quanto dos docentes, de forma a que melhore a qualidade do acesso a internet.

Sobre o ambiente da sala de aula em alguns campus foi apresentado como uma potencialidade e em outros como uma fragilidade, ressalvas foram apresentadas, em alguns relatórios, sobre a climatização das salas, que por deficiência das instalações elétricas, das máquinas de ar condicionado, ou por falta de manutenção, aparece como uma fragilidade.

Outra questão colocada como fragilidade da infraestrutura, nas análises, é a falta de salas para aulas, para laboratórios e para professores. Esse item é recorrente em todos os *campi*, sendo que nem sempre a necessidade é dos três tipos de salas.

Os relatórios de autoavaliação indicaram também pontos positivos a diversidade e quantidade de bolsas concedidas, a qualidade das moradias estudantis e a política de apoio ao estudante em situação econômica vulnerável são outras potencialidades apresentadas, sendo que este último item, bem avaliado pelos três segmentos, foram apresentadas propostas de mais fiscalização tanto na concessão, como na apresentação de documentos para a concessão, assim como uma contrapartida do discente que utiliza esse apoio, seja através da não reprovação e/ou na produção acadêmica durante o curso.

c) – Categoria pedagógica

- Sobre o ensino

A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação é a responsável pela orientação, coordenação e avaliação das atividades didático-pedagógicas, de registro e controle acadêmico, de expedição e registro de diplomas de graduação, de ingresso de discentes e de acervo bibliográfico.

Dos pontos fortes apontados nos relatórios de avaliação, destacam-se a formação dos docentes, a Política de qualificação, a qualidade do ensino, a organização didático pedagógica e a relevância social dos cursos. Isso possibilita, na visão da comunidade acadêmica, afirmar que as disciplinas dos cursos contribuem na formação dos profissionais nas diferentes áreas. De acordo com os relatórios dos cursos e os dados gerais, a imagem e a contribuição dos cursos para o desenvolvimento local e regional é muito bom.

No entendimento da CPA esses dados, tanto da avaliação Institucional como do ensino precisam ser rediscutidos pela comunidade acadêmica dos cursos, pois essa qualidade não se reflete nos conceitos dos cursos no ENADE. Dos quarenta cursos que passaram pelo exame nos anos de 2013 e 2014 foram dezoito conceitos 3, dezesseis conceitos 2 e seis conceitos 1, estas avaliações contribuíram para que a UNEMAT recebesse a nota 3 no Índice Geral dos Cursos.

No que se refere às licenciaturas a contribuição da UNEMAT na formação de professores no Estado de Mato Grosso é significativa. Em 2015, estavam matriculados em cursos de licenciaturas 2475 alunos na educação à distância, 805 no programa parceladas e 95 no terceiro grau indígena.

No que se refere ao ensino, as fragilidades mais recorrentes são: Baixo nível de conhecimentos dos ingressantes, ou conhecimentos prévios para acompanhar as atividades do curso, ausência de articulação entre as disciplinas nos cursos, pouco incentivo a participação e eventos e falta de ética dos professores. Nesse sentido, sugere-se que sejam implantadas ações de acompanhamento e nivelamento dos discentes.

Outra fragilidade apontada na avaliação em relação ao ensino foi a relação teoria-prática. Os discentes demonstraram dificuldades em relacionar a teoria com a prática.

De acordo com dados da Pró-reitoria de Ensino de Graduação – PROEG, no ano de 2015 haviam 14.881 estudantes matriculados nos cursos presenciais de graduação da UNEMAT. Em 2015, não temos como apresentar o total de desistências com precisão, uma

vez que a implantação do sistema de gestão acadêmica ocorreu neste ano e existem dados lançados em 2015 que são de anos anteriores.

Nesse sentido, faz-se necessário uma avaliação cuidadosa para saber quais as possíveis causas da evasão. Esse é um dado importante para a gestão da IES e dos cursos para o constante repensar das atividades didáticas pedagógicas, das politicas de bolsas.

A PROEG por meio da Diretoria Administrativa de Tecnologia da Informação concluiu em 2014 a implantação do Sistema de Gestão Acadêmica - SAGU, que gerencia as atividades acadêmicas em todos os Campi e cursos presenciais. Para 2017 a meta é concluir a implantação do programa nas modalidades diferenciadas; Terceiro Grau Indígena, Parcelada e Educação a Distância. O sistema já possibilita a gestão acompanhar dados como de alunos matriculados, desistentes, diplomados, acervo bibliográfico e consultas/empréstimos, e outros.

- Sobre as políticas de atendimento ao egresso

A IES está construindo um banco de dados sobre seus ex-alunos com objetivo de saber onde estão atuando e a opinião desses sobre a formação proporcionada pela UNEMAT. Essas informações serão disponibilizadas aos Coordenadores dos cursos de graduação para discussão com a comunidade acadêmica e subsidiarão ações objetivando a melhoria da qualidade do ensino. O portal do egresso, com previsão de implantação em 2017, proporcionará um espaço de interação entre os ex-alunos para troca de informações e experiências. Um currículo mínimo dos egressos será disponibilizado no portal e poderão ser acessados por gestores públicos e empresários quando necessitarem de profissionais habilitados para diferentes funções.

- Sobre a pós-graduação e a pesquisa

A politica e o incentivo para qualificação docente é um ponto forte na avaliação na opinião de gestores e docentes. A Instituição investiu fortemente nos programas interinstitucionais, com apoio da CAPES e com recursos próprios. No período de 2010 a 2014 foram desenvolvidos 08 (oito) Doutorados Interinstitucionais (DINTERs), entre a UNEMAT e diversas Instituições do País. Do mesmo modo, porém em menor escala ainda foram ofertados 02 (dois) Mestrados Interinstitucionais (MINTERs), nas áreas de Ciências Contábeis e Direito, que apresentavam os menores índices de titulação. (Fonte: PRPPG)

Atualmente são ofertados 13 (treze) cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, sendo 04 (quatro) cursos de doutorado, 01 (um) institucional e 03 (três) em Rede, 08 (oito) mestrados acadêmicos e 02 (dois) mestrados profissionais. Quatro programas apresentam o conceito 4 (quatro), segundo a avaliação trienal da CAPES, e deverão verticalizar para doutorado a partir do próximo ano.

A pós graduação stricto sensu na UNEMAT é uma potencialidade que a avaliação aponta. O número de alunos matriculados passou de 98 em 2011 para 381 em 2015, quase quatro vezes mais, no mesmo ano foram 148 titulados.

Ainda como resultado do fortalecimento da pós-graduação stricto sensu e da qualificação do corpo docente na IES a pesquisa e a produção do conhecimento apresenta um crescimento significativo. Em 2015 a UNEMAT, conta com 15 Centros de Pesquisa, 16 Núcleos, 155 Grupos/CNPq e 346 Projetos. Do total dos projetos institucionalizados, 125 possuem financiamento externo, através de agências no âmbito Estadual (principalmente FAPEMAT), Nacional (FINEP, CNPq e CAPES) e Internacional, tendo captado mais de 14 (quatorze) milhões. Foram estabelecidos novos convênios e termos de cooperação nacionais e internacionais, representando a ampliação da relação Universidade e Empresa. Os trabalhos voltados à Gestão da propriedade intelectual resultaram na publicação da primeira Patente Institucional, resultante de projetos e pesquisa e inovação.

O fortalecimento e a consolidação da pós-graduação stricto sensu também está associado a ampliação do número de bolsas destinadas aos programas. O quadro 20 apresenta a ampliação do número de bolsas associada a implantação de novos cursos no período de 2011 a 2015.

Quadro 20 - Bolsas CAPES de Demanda Social (DS) oferecidas entre 2011 e 2015

PROGRAMAS\EXERCÍCIO	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
AMBIENTE E SISTEMAS DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA	6	9	9	13	13
BIODIVERSIDADE E AGROECOSSISTEMAS	-	3	3	8	8
BIODIVERSIDADE E BIOTECNOLOGIA -BIONORTE (Doutorado)	-	-	-	5	6
CIÊNCIAS AMBIENTAIS (Mestrado)	13	16	16	16	16
ECOLOGIA (Mestrado)	15	19	19	19	19
ECOLOGIA (Doutorado)	-	-	-	-	6
EDUCAÇÃO	4	4	4	4	4
ENSINO DE CIÊNCIAS E MATEMÁTICA	-	-	-	-	2
ESTUDOS LITERÁRIOS (mestrado)	7	9	9	9	9
ESTUDOS LITERÁRIOS (doutorados)	-	-	-	8	6

GENÉTICA E MELHORAMENTO DE PLANTAS	-	3	3	8	8
LINGUÍSTICA	9	12	12	12	12
GEOGRAFIA	-	-	-	-	2
PROFLETRAS Cáceres* UFRN	-	-	18	18	0
PROFLETRAS SINOP * UFRN	-	-	18	18	0
PRPPG	5	6	6	10	10

Fonte: PRPPG/Unemat

A UNEMAT possui o Programa de Bolsas de Iniciação Cientifica (PROBIC), ofertando Bolsas nas modalidades: PIBIC/CNPq, PIBIC/CNPq-AF (Políticas Afirmativas), PROBIC/UNEMAT, FAPEMAT e SECITEC.

No ano de 2015, as inscrições e a seleção foram realizadas online com a abertura de Edital para seleção de **52** Bolsas PROBIC/UNEMAT, de **38** Bolsas de Iniciação Científica do CNPq com aumento de **02** bolsas em relação a 2013; de **10** Bolsas de Iniciação Científica do PIBIC/CNPq - AF (Políticas Afirmativas) e de **50** Bolsas de Iniciação Científica da FAPEMAT. (Fonte: PRPPG)

Uma das fragilidades evidenciadas em relação à pesquisa é o não financiamento dos projetos de pesquisa pela UNEMAT. No entanto IES por meio da PRPPG vem desenvolvendo ações para criar na UNEMAT a ambiência de pesquisa necessária para a consolidação e fortalecimento dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, nesse sentido, é necessário que a UNEMAT destine recursos específicos para abertura de editais para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e investir em espaço físico para abrigar os projetos de pesquisa com infraestrutura adequada, inclusive disponibilização de acesso a internet em funcionamento.

- Sobre a extensão

As atividades de extensão são analisadas como satisfatórias pela comunidade acadêmica dos *Campi* e dos Cursos. As ações de extensão Universitária na IES visam o atendimento às demandas da comunidade acadêmica e da sociedade considerando a realidade socioeconômica, artística e culturais do Estado de Mato Grosso. As ações de extensão ocorrem por meio de Projetos e Programas ou por meio de cursos e eventos no âmbito da universidade. Em geral as definições das ações de extensão são norteadas ou orientadas pela Política Nacional de Extensão (FORPROEX 2012) bem como pelas Diretrizes propostas pelo FORPROEX, quais sejam: Impacto e transformação; Interação dialógica; Interdisciplinaridade; Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

Os números são referentes aos projetos vigentes em cada ano:

Quadro 21. Projetos de extensão ofertados pela Unemat no período de 2011 a 2015

Ano de oferta	Nº de Projetos
2011	259
2012	235
2013	246
2014	257
2015	276

Fonte: PROEC/Unemat

Os dados do quadro aponta oscilação no número de projetos de extensão na UNEMAT. Uma redução de 259 projetos em 2011 para 246 em 2013 voltando a aumentar com 276 em 2015, dezessete a mais que em 2011.

Quanto aos programas de extensão foram desenvolvidos 02 em 2011, 01 em 2012, 07 em 2013, 12 em 2014, mantendo o quantitativo de 12 em 2015. Ressalta-se que o aumento considerável de institucionalização de Programas deve-se aos incentivos por meio de financiamentos externos. (Fonte: PROEC/UNEMAT)

Quadro 22. Quantidade e órgãos financiadores de Projetos de Extensão ofertados pela Unemat em 2015

Quantidade	Órgão financiador
03	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes
05	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
01	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC
09	Ministério da Educação – MEC
01	Ministério da Saúde – MS

Fonte: PROEC/Unemat

O principal financiador de projetos de extensão na UNEMAT é o MEC através do programa PROEXT – Programa de Extensão Universitária, que financia projetos de extensão em universidades públicas. A CAPES também é uma agência de financiamento, assim como o CNPq que além de editais próprios para extensão, financiam proposta de projetos de pesquisa com interface em extensão. Os financiamentos do Ministério da Saúde e do Ministério da Ciência e Tecnologia ocorrem por editais especiais.

Os núcleos e centros tem característica permanente e por isso não há muita variação nesses números. Essas estruturas são regidas pela Resolução Nº 081/2008 – CONEPE.

Quanto aos cursos de extensão e eventos, foram institucionalizados 652 eventos e 408 cursos no período avaliado, com destaque para 2011 e 2014:

Por mais que exista um declínio nos anos de 2012 e principalmente em 2013, a média por ano é de 81 cursos de extensão e 130 eventos por ano. Podemos observar uma oscilação no numero de eventos e curso de extensão, com 2015 apresentando o dobro do número de cursos de 2011, e com forte queda nos anos de 2012 e 2013.

Quadro 23. Cursos oferecidos e eventos realizados pela Unemat de 2011 a 2015

Ano de oferta	Nº de cursos oferecidos	Nº de eventos realizados
2011	72	150
2012	61	91
2013	40	81
2014	94	147
2015	141	183

Fonte: PROEC/Unemat

No que se refere as bolsas existem três modalidades de bolsas disponibilizadas pela PROEC: bolsa extensão, bolsa cultura e bolsa esporte. A PROEC ainda disponibiliza algumas bolsas para Acordos de Cooperação e Convênios, destaca-se a bolsa extensão para o PROFESP – Programa Força no Esporte, uma parceira com o 2º Batalhão de Fronteira (Befron) e para o Centro de Referência em Direitos Humanos (CRDH)

Quadro 24. Bolsas financiadas pela Unemat efetivamente preenchidas entre 2011 a 2015

Ano de Oferecimento	Tipos e quantidade de bolsas efetivamente preenchidas				
	Bolsa Extensão	Bolsa Cultura	Bolsa Esporte	Bolsa Extensão (PROFESP)	Bolsa Extensão (CRDH)
2011	100	-	-	8	-
2012	100	14	-	8	-
2013	100	20	10	10	10
2014	100	20	4	10	-
2015	100	18	-	8	-

Fonte: PROEC/Unemat

O gráfico aponta que o número de bolsas extensão, proveniente de fomento interno não se altera nos cinco anos. A bolsa cultura se amplia de 14 em 2012 para 20 em 2013, mantendo em 2104, e caindo para 18 em 2015. A bolsa esporte tem forte queda de 2013 para

2014, de 10 para 4 bolsas, e não foram ofertadas em 2015. As bolsas PROFESP se ampliam de 8 em 2011 e 2012 para 10 em 2013 e 2014, retornando a 8 em 2015.

As bolsas ofertadas pela PROEC em sua maioria são provenientes de fomento interno, ressaltando que a modalidade “extensão” é específica para acadêmicos da IES. A bolsa cultura não exige vínculo do bolsista com a UNEMAT, pois é estendida à comunidade externa para pessoas com habilidades nas ações propostas pelos projetos de cultura. A bolsa esporte requer formação em Educação Física, e da mesma forma também é estendida à comunidade externa.

As bolsas de fomento externo são financiadas basicamente pela Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado de mato Grosso – FAPEMAT. De acordo o quadro 25 o número de bolsas caiu pela metade; de 100 em 2011 para 50 em 2015. As bolsas financiadas pelo MEC são provenientes de um projeto de extensão.

Quadro 25. Bolsas com financiamento externo entre 2011 a 2015

Ano de Oferecimento	Órgão Financiador	
	FAPEMAT	MEC/SESU
2011	100	-
2012	50	7
2013	50	-
2014	50	-
2015	50	1

Fonte: PROEC/Unemat

A FAPEMAT é o principal financiador externo de bolsas vinculadas à PROEC. Todas são bolsas na modalidade extensão. As bolsas financiadas pelo MEC/SESU ocorreram através de projetos financiados pelo PROEXT.

5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E OBJETIVOS

Os fatores críticos de sucesso são elementos determinantes do planejamento estratégico. Visto que eles têm, entre outras, a função de guiar as decisões quanto aos objetivos estratégicos definidos. Sua característica principal é retratar áreas, processos e recursos que necessitam de intervenção da gestão estratégica.

A identificação dos fatores críticos de sucesso de uma instituição pública de ensino superior deve se dar dentre as suas principais áreas de atuação (pesquisa, ensino e extensão), mas, também, dentre seu cenário ambiental: as variáveis internas e externas que impactam de forma positiva e/ou negativa nas atividades acadêmicas, administrativas e de pesquisa.

A definição e validação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Universidade do Estado do Mato Grosso promoveu vários resultados que serão mostrados no quadro 26 que também realizará o cruzamento com os objetivos de curto, médio e longo prazo.

Quadro 26. Fatores Críticos de Sucesso e seus objetivos estratégicos validados pela comunidade

DIMENSÃO: DICENTES		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato Falta de planejamento e investimento público em educação Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos Desenvolvimento sociocultural Competição pelos melhores candidatos Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Políticas estudantis frágeis Baixa demanda pelos cursos ofertados Diminuição da população economicamente ativa Baixo apoio do Governo Federal Financiamento público na educação privada Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos Necessidade de maior interação com a sociedade Público em idade de ingresso no ensino superior. Demanda por novos cursos Demanda por cursos existentes Demanda crescente por profissionais com boa formação Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país	CURTO PRAZO	Melhorar a Assistência Estudantil
		Definir ações de combate à evasão
		Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.

Integração IES e sociedade		
DIMENSÃO: DICENTES		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato Falta de planejamento e investimento público em educação Baixa qualidade do ensino fundamental Falta de valorização da Unemat pela comunidade Desenvolvimento sociocultural Distribuição de renda desigual Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Tecnologia possibilita o ensino à distância Conexão com o mundo acadêmico facilitado Desigualdade social local Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Necessidade de maior interação com a sociedade Falta de fomento à educação e cultura Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país Baixa demanda pelos cursos ofertados Demanda por novos cursos Demanda por cursos existentes Público em idade de ingresso no ensino superior. Aumento populacional	MÉDIO PRAZO	Potencializar a relação teoria x prática
		Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.
		Estimular a convivência e lazer nos câmpus
		Aprimorar as formas de ingresso.
DIMENSÃO: DICENTES		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Falta de planejamento e investimento público em educação Contingenciamento de verbas para a educação superior Política pública de educação não fortalece a Unemat Crise econômica nacional	LONGO PRAZO	Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.

Crise econômica regional Distribuição de renda desigual Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Poder de competição de outras IES Tecnologia possibilita o ensino à distância Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Globalização cultural Necessidade de maior interação com a sociedade Falta de fomento à educação e cultura Demanda por novos cursos Demanda por cursos existentes Demanda crescente por profissionais com boa formação Público em idade de ingresso no ensino superior. Localização geográfica Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país Integração IES e sociedade		Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos câmpus e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.
		Criar estruturas de atendimento aos universitários.
DIMENSÃO: DOCENTES		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Baixo apoio da sociedade à Unemat Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Fomento público via editais Estabilidade garante gestão mais independente Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Ausência de vínculos culturais da Unemat com a sociedade Necessidade de maior interação com a sociedade Inserção dos professores na sociedade local. Dificuldade de acesso físico aos câmpus	CURTO PRAZO	Capacitação contínua pedagógica para todos os professores
		Aprimorar mecanismo de avaliação docente.
		Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.
		Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.
		Regulamentar a relação entre os docentes da Unemat e a sociedade
DIMENSÃO: DOCENTES		

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	OBJETIVOS	
Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas Falta de planejamento e investimento público em educação Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Fomento público via editais Estabilidade garante gestão mais independente Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu Falta de educação ambiental formal Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Inserção dos professores na sociedade local. Baixa representatividade da Unemat nos conselhos de Controle social locais Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis	MÉDIO PRAZO	Ampliar o quadro de docentes efetivos.
		Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.
		Aumentar a participação em conselhos externos.
		Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.
		Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.
DIMENSÃO: DOCENTES		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de planejamento e investimento público em educação Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Parcerias interinstitucionais Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva	LONGO PRAZO	Garantir a qualificação profissional propiciando que o professor possa atuar tanto na graduação quanto na pós-graduação

Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Inserção dos professores na sociedade local. Baixa representatividade da Unemat nos conselhos de Controle social locais Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis.		Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.
		Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.
		Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.
DIMENSÃO: ENSINO CURRÍCULO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Demanda crescente por profissionais com boa formação Baixa demanda pelos cursos ofertados Diminuição da população economicamente ativa Falta de planejamento e investimento público em educação Baixa qualidade do ensino fundamental Poder de competição de outras IES Competição pelos melhores candidatos Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES Saturação do egresso no mercado de trabalho. Baixa qualidade do ensino fundamental e médio Crescimento do EAD Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos Conexão com o mundo acadêmico facilitado Tecnologia possibilita o ensino à distância Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Parcerias interinstitucionais Financiamento público na educação privada	CURTO PRAZO	Qualificação e capacitação do quadro docente
		Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes.
		Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.
		Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional

Desigualdade social local Facilidade das IES privadas em ofertar cursos		de ingresso dos candidatos.
		Promover a inovação curricular
DIMENSÃO: ENSINO CURRÍCULO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Demanda crescente por profissionais com boa formação Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de valorização da Unemat pela comunidade Inclusão de minorias por meio de políticas públicas Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Financiamento público no ensino privado Crescimento do EAD Poder de competição de outras IES Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Presença de três biomas no estado Política de inserção digital ineficiente	MÉDIO PRAZO	Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão.
		Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros.
		Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula.

DIMENSÃO: ENSINO CURRÍCULO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Demanda crescente por profissionais com boa formação Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de valorização da Unemat pela comunidade Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Financiamento público no ensino privado Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Facilidade das IES privadas em ofertar cursos.	LONGO PRAZO	Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat
		Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos câmpus/faculdades.
		Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.

DIMENSÃO: GESTÃO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Crise econômica regional Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de valorização da Unemat pela comunidade Interesse do estado no PEP Poder de competição de outras IES Dificuldade de acesso físico aos câmpus Baixo apoio do Governo Federal Falta de autonomia da Unemat Imagem da Unemat desgastada Localização dos câmpus da Unemat Crescimento do EAD Sistemas de gestão aliados aos processos Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Crise econômica nacional Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos	CURTO PRAZO	Capacitar os gestores
		Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a Unemat, reduzindo a burocracia sempre que possível.
		Proporcionar maior acessibilidade às informações.
		Incentivar a inovação tecnológica.

câmpus Agressões ao Meio Ambiente Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na Unemat Baixo apoio da sociedade à Unemat Baixo apoio dos órgãos públicos locais Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Parcerias interinstitucionais Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva Políticas estudantis frágeis Crescimento desordenado Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos Relacionamento com o poder público estadual		Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal. Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes. Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.
DIMENSÃO: GESTÃO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de fomento à educação e cultura Falta de valorização da Unemat pela comunidade Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos câmpus Agressões ao Meio Ambiente Mudanças climáticas globais Falta de educação ambiental formal Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na Unemat Falta de autonomia da Unemat Políticas voltadas à preservação do meio ambiente	MÉDIO PRAZO	Promover políticas de inserção da comunidade na Unemat e da Unemat na comunidade. Proporcionar maior autonomia e participação. Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.

Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor Sistemas de gestão aliados aos processos Crescimento desordenado Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Relacionamento com o poder público estadual		Intensificar a comunicação com o governo do estado. Estabelecer uma política de preservação do meio ambiente. Buscar alternativas de fomento. Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica
DIMENSÃO: GESTÃO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Interesse do estado no PEP Poder de competição de outras IES Crise econômica nacional Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos câmpus Agressões ao Meio Ambiente Mudanças climáticas globais Falta de educação ambiental formal Crescimento desordenado Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Serviços de estrutura de TI ineficientes Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Política de inserção digital ineficiente Relacionamento com o poder público estadual.	LONGO PRAZO	Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat. Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.

DIMENSÃO: INFRAESTRUTURA		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Demanda por novos cursos Falta de planejamento e investimento público em educação Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Baixa qualidade do ensino fundamental Baixo acesso à cultura Falta de fomento à educação e cultura Imagem da Unemat desgastada Dificuldade de acesso físico aos câmpus Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Globalização cultural Agressões ao Meio Ambiente Crescimento do EAD Serviços de estrutura de TI ineficientes Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Rápida obsolescência da tecnologia Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Conexão com o mundo acadêmico facilitado Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos câmpus Políticas estudantis frágeis Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Inclusão de minorias por meio de políticas públicas Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas	CURTO PRAZO	Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.
		Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da Unemat.
		Otimizar as políticas de TI
		Descartar resíduos de forma correta e contínua
		Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.
		Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos
		Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos

		e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.
DIMENSÃO: INFRAESTRUTURA		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de fomento à educação e cultura Dificuldade de acesso físico aos câmpus Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Crescimento do EAD Serviços de estrutura de TI ineficientes Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos câmpus Falta de educação ambiental formal Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Políticas estudantis frágeis Possiblidade de oferecer mobilidade social Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental Presença de três biomas no estado Crescimento desordenado Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas.	MÉDIO PRAZO	Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado
		Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados.
		Ter áreas experimentais para aulas de campo
		Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos câmpus
		Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.
		Melhorar a área de estacionamento dos câmpus
		Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.
		Aplicar um plano de segurança para os

		câmpus.
		Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.
		Implementar gestão da frota interna.
DIMENSÃO: INFRAESTRUTURA		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Baixo apoio dos órgãos públicos locais Demanda por novos cursos Falta de planejamento e investimento público em educação Fomento público à IES privada Falta de valorização da Unemat pela comunidade Ausência de vínculos culturais da Unemat com a sociedade Poder de competição de outras IES Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES Crescimento do EAD Serviços de estrutura de TI ineficientes Políticas estudantis frágeis Necessidade de maior interação com a sociedade Integração IES e sociedade Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Inclusão de minorias por meio de políticas públicas Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas.	LONGO PRAZO	Ter instalada uma rede de fibra óptica interligando todos os câmpus e estar consolidada a política de expansão dos serviços e centros de dados de cada câmpus, integrando a Unemat com a RNP - Rede Nacional de Pesquisa
		Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade.
		Consolidar os espaços adequados nos câmpus para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.

DIMENSÃO: ORÇAMENTO E FINANÇAS		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Crise econômica nacional Crise econômica regional Falta de planejamento e investimento público em educação Distribuição de renda desigual Falta de incentivo pelas demandas regionais Baixo apoio da sociedade à Unemat Baixo apoio do Governo Federal Falta de autonomia da Unemat Imagem da Unemat desgastada Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da Unemat Vinculação da receita da Unemat à partir da Lei complementar 360/2009 Instabilidade do cenário político nacional Contingenciamento de verbas para a educação superior Desrespeito à autonomia da Unemat Sistema de repasse de recursos financeiros estadual Política pública de educação não fortalece a Unemat Parcerias interinstitucionais	CURTO PRAZO	Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão
		Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por câmpus.
		Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.
		Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado
		Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.
		Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.

DIMENSÃO: ORÇAMENTO E FINANÇAS		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Instabilidade do cenário político nacional Baixo apoio do Governo Federal Falta de planejamento e investimento público em educação Fomento público à IES privada Falta de incentivo pelas demandas regionais Baixo apoio da sociedade à Unemat Crise econômica nacional Crise econômica regional Integração IES e sociedade Política de inserção digital ineficiente Sistema de repasse de recursos financeiros estadual Burocracia da coisa pública Contingenciamento de verbas para a educação superior Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da Unemat Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Baixa participação institucional no cenário político local e estadual Força política da Unemat influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação Parcerias interinstitucionais Crescimento desordenado Serviços de estrutura de TI ineficientes Diversidade étnica Ausência de vínculos culturais da Unemat com a sociedade	MÉDIO PRAZO	Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica
		Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos câmpus com autonomia gestora/financeira de cada câmpus.
		Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.
		Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros
		Planejar a expansão da Unemat mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.
		Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.

DIMENSÃO: ORÇAMENTO E FINANÇAS		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Contingenciamento de verbas para a educação superior Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da Unemat Crise econômica regional Fomento público à IES privada Globalização cultural Crise econômica nacional Falta de planejamento e investimento público em educação Baixa participação institucional no cenário político local e estadual Política pública de educação não fortalece a Unemat Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Sistema de repasse de recursos financeiros estadual Desrespeito à autonomia da Unemat	LONGO PRAZO	Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.
		Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos câmpus para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.
		Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.
		Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.
DIMENSÃO: TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de incentivo pelas demandas regionais Demanda crescente por profissionais com boa formação Falta de planejamento e investimento público em educação Necessidade de aprimoramento profissional e cultural	CURTO PRAZO	Ter um quadro de PTES adequado às demandas.

Parcerias interinstitucionais Serviços de estrutura de TI ineficientes Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Baixo crescimento populacional em algumas regiões Desenvolvimento econômico do estado atraindo população Burocracia da coisa pública Aumento populacional em determinadas regiões Diminuição da população economicamente ativa		Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência
DIMENSÃO: TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de incentivo pelas demandas regionais Falta de planejamento e investimento público em educação Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da Unemat Parcerias interinstitucionais Serviços de estrutura de TI ineficientes Política de inserção digital ineficiente Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta	MÉDIO PRAZO	Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.
		Estabelecer parcerias intersetorias e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)
		Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos .
		Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.
DIMENSÃO: TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de incentivo pelas demandas regionais Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Estabilidade garante gestão mais independente Parcerias interinstitucionais Serviços de estrutura de TI ineficientes	LONGO PRAZO	Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES

Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da Unemat Poder de competição de outras IES Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Imagem da Unemat desgastada Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Política de inserção digital ineficiente		Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais
DIMENSÃO: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de incentivo pelas demandas regionais Falta de planejamento e investimento público em educação Fontes de financiamento alternativas Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos Serviços de estrutura de TI ineficientes Política de inserção digital ineficiente Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Baixo apoio dos órgãos públicos locais Política governamental não incentiva a inovação tecnológica Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Tecnologia possibilita o ensino à distância Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia.	CURTO PRAZO	Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo. Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada. Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.

		Inserir a Unemat nas ações do NIT no Parque Tecnológico
		Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat

DIMENSÃO: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de planejamento e investimento público em educação Fontes de financiamento alternativas Serviços de estrutura de TI ineficientes Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Redes sociais Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Poder de competição de outras IES Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Fomento público via editais Tecnologia possibilita o ensino à distância Sistemas de gestão aliados aos processos Política governamental não incentiva a inovação tecnológica Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Desenvolvimento sociocultural Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica	MÉDIO PRAZO	Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.
		Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias
		Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.
		Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado
		Ter políticas de TI consolidadas.

DIMENSÃO: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	**OBJETIVOS**	
Falta de planejamento e investimento público em educação Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Política de inserção digital ineficiente Fomento público via editais Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica.	LONGO PRAZO	Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas
		Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.
		Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.
		Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.
		Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Os objetivos estratégicos foram organizados e definidos seus responsáveis pela execução e operacionalização na IES a curto, médio e longo prazo. As unidades responsáveis deverão fazer seu planejamento de unidade tomando como base esses objetivos definidos pela comunidade acadêmica. No quadro 18 os objetivos estratégicos serão expostos por Unidade e Responsável.

Quadro 27. Objetivos Estratégicos Finais Validados por Unidade Administrativa

UNIDADE RESPONSÁVEL: PRAE
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Melhorar a Assistência Estudantil
Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat
Estimular a convivência e lazer nos câmpus
Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.

Criar estruturas de atendimento aos universitários.
UNIDADE RESPONSÁVEL: REITORIA
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Regulamentar a relação entre os docentes da Unemat e a sociedade
Aprimorar mecanismo de avaliação docente.
Capacitar os gestores
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.
Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.
Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.
Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.
Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão
Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por câmpus.
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.
Aumentar a participação em conselhos externos.
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.
Proporcionar maior autonomia e participação.
Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.
Intensificar a comunicação com o Governo do Estado.
Buscar alternativas de fomento.
Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos
Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.
Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.
Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.
Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos câmpus com autonomia gestora/financeira de cada câmpus.
Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.
Planejar a expansão da Unemat mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.

Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Criar políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.
Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.
Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.
UNIDADE RESPONSÁVEL: DPPF
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Promover políticas de inserção da comunidade na Unemat e da Unemat na comunidade.
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde está inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica
Ter áreas experimentais para aulas de campo
Melhorar a área de estacionamento dos câmpus
Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos câmpus com autonomia gestora/financeira de cada câmpus.
Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.
Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com príncipios de sustentabilidade e acessibilidade.
Consolidar os espaços adequados nos câmpus para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.
UNIDADE RESPONSÁVEL: PRPPG
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica
Inserir a Unemat nas ações do NIT no Parque Tecnológico
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Qualificação e capacitação do quadro de docentes
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat

Estabelecer parcerias intersetorias e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)
Buscar alternativas de fomento.
Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica
Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.
Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.
UNIDADE RESPONSÁVEL: PROEG
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Capacitação contínua pedagógica para todos os professores
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes
Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.
Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos
Promover a inovação curricular
Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinalidade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão
Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula
Potencializar a relação teoria x prática
Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.
Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat
Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos câmpus/faculdades
Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.
Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.
UNIDADE RESPONSÁVEL: PRAD

OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Ter um quadro de PTES adequado às demandas.
Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência
Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a Unemat, reduzindo a burocracia sempre que possível.
Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.
Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.
Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.
Implementar gestão da frota interna.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais
UNIDADE RESPONSÁVEL: NIT
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Incentivar a inovação tecnológica.
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.
Inserir a Unemat nas ações do NIT no Parque Tecnológico
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas
Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.
Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias
Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado
UNIDADE RESPONSÁVEL: PRPTI
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Proporcionar maior acessibilidade às informações.
Incentivar a inovação tecnológica.
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.
Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.
Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.
Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat

OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes
Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.
Ter políticas de TI consolidadas.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos câmpus para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.
UNIDADE RESPONSÁVEL: DURA
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Proporcionar maior acessibilidade às informações.
Descartar resíduos de forma correta e contínua
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.
Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos câmpus
Aplicar um plano de segurança para os câmpus.
Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.
UNIDADE RESPONSÁVEL: PGF
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.
Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.
Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.
Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.
UNIDADE RESPONSÁVEL: DATI
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da Unemat.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)

Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado
Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados.
UNIDADE RESPONSÁVEL: PROEC
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Mun.l, Est. e Fed.
OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos câmpus e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.
UNIDADE RESPONSÁVEL: SAE
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Definir ações de combate à evasão
Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Estimular a convivência e lazer nos câmpus
UNIDADE RESPONSÁVEL: FACULDADES
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Ampliar o quadro de docentes efetivos.
Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.
UNIDADE RESPONSÁVEL: ASSECOM
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Mun., Est. e Federal.
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.
UNIDADE RESPONSÁVEL: ÓRGÃOS COLEGIADOS
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Proporcionar maior acessibilidade às informações.
UNIDADE RESPONSÁVEL: PRPTI
OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
Otimizar as políticas de TI
UNIDADE RESPONSÁVEL: RH
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.

OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais
UNIDADE RESPONSÁVEL: ASSEJUR
OBJETIVOS DE LONGO (2025)
Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.
UNIDADE RESPONSÁVEL: COVEST
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Aprimorar as formas de ingresso.
UNIDADE RESPONSÁVEL: COORDENADORES DE PROJETOS
OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde está inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica.

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

6. DETALHAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DAS UNIDADES

Para o plano de implantação, foi necessária a definição das responsabilidades e dos papeis em relação aos objetivos estratégicos. Essas discussões e validações aconteceram no IV Seminário de Elaboração do PEP Unemat, ocorrido no auditório da cidade universitária da Unemat, no câmpus em Cáceres, entre os dias 13 e 15 de abril de 2016. O quadro 28 apresenta as decisões da assembleia nesta ocasião.

Quadro 28. Objetivos e ações a serem implementadas por Unidade Administrativa

QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Regulamentar a relação entre os docentes da UNEMAT e a sociedade	1. Reestruturar as normatizações sobre a participação dos docentes em atividades, remuneradas ou não, de pesquisa e extensão em inovação junto à sociedade. 2. Reestruturar as normas que regulam a relação da UNEMAT com as Fundações de apoio à pesquisa de forma a permitir a realização de projetos financiados por recursos privados.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Capacitar os gestores	1- Criar programas de capacitação e oferecer regularmente aos gestores (DOCENTES E TÉCNICOS) 2-Criar parceiras com o Governo no intuito de capacitar os gestores.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Adequação do NIT as novas regras do marco legal de inovação. Regulamentar as novas regras referentes à convênios e participação em projetos de inovação.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.	1- Contratar Empresa Especializada afim de apresentar: diagnóstico situacional e operacional da estrutura da atual estrutura, com transferência de tecnologia 2- Apresentar Projeto de Reformulação das Políticas de TI; e propor encaminhamentos para resolução dos problemas; 3-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 4-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básico e executivo a fim de atender as necessidades da instituição. 2-Viabilização de recursos para execução de Obras e Manutenção. 3- Integrar os acadêmicos na elaboração dos projetos básico e executivo.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão	Revisão dos critérios de distribuição de bolsas e elaboração de edital.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus.	1. Definir os critérios de distribuição de recursos financeiros dos Câmpus baseando-se nos custos dos cursos de graduação e pós-graduação ofertados. 2. Garantir que os repasses destinados aos Campus sejam de fato concretizados.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Aprimorar mecanismo de avaliação docente.	1. Aprimorar os processos de avaliação permanente realizados pela UNEMAT; 2.Buscar autonomia para decidir sobre os encaminhamentos da avaliação	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição, processos, licitações, aquisições que envolvam a Universidade como um todo, deve haver consulta aos Câmpus.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade academica e iniciativa privada.	1.Reduzir a burocracia nas parcerias da instituição. 2.Adequar as normas da universidade ao novo marco legal de inovação.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Intensificar a comunicação com o Governo do Estado.	1- Fazer reuniões periódicas para estabelecer metas e prazos 2- Estabelecer canais de comunicações mais diretos com órgãos públicos	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.	1- Criar política institucional que garanta a compra de livros da bibliografia dos cursos de oferta contínua antes do mesmo ser implementado (depois do curso ser autorizado). 2- Garantir que a bibliografia esteja no campus no qual o curso passa a ser oferecido, nos casos de "migração" de curso. 3- Criar biblioteca virtual.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES. 2 Buscar dispositivos jurídicos que garantam o cumprimento do art. 207 da CF/88. 3 Desvincular as fontes de recursos da UNEMAT da conta única do Estado.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus.	Descentralização financeira e administrativa por meio da criação de CNPJ´s por Câmpus.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)

Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.	1 Apresentar e comprovar a viabilidade de recursos orçamentários e financeiros para a criação de campus e/ou cursos. 2 Criação de critérios que garantam condições financeiras p/ abertura de novos cursos, considerando as discussões coletivas nos Colegiados Regionais. 3 Promover a política de expansão em conformidade com critérios de disponibilidades financeiras que estabeleçam a garantia de sua execução. 4 Criação de critérios para a abertura de novos cursos e manutenção dos cursos já existentes.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias	1. Fortalecer as relações com as Fundações de apoio à pesquisa 2.Implantar o escritório de projetos.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.	1.Melhoria da estrutura física (salas de aula equipadas com telas de projeção, melhoria de rede elétrica, entre outros) e de recursos tecnológicos (projetor multimídia, equipamentos para realização de aulas práticas, serviços de internet, entre outros) 2. Salas de estudo/Atendimento	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Aumentar a participação em conselhos externos.	1. Promover campanhas que mostrem a importância da participação de membros da instituição em conselhos externos e estimular a participação dos docentes nesses conselhos. 2. Divulgação das vagas dos Conselhos no site da UNEMAT	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	Organizar eventos para divulgação de ensino, pesquisa e extensão para promover maior interação com a comunidade externa.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)

Proporcionar maior autonomia e participação.	1- Criação dos CNPJ para os campus 2- Criar mecanismos que permitam que a UNEMAT estabeleça novas parcerias com outras Fundações 3- Adequar estrutura administrativa nos campus (setor jurídico, assessor de imprensa, cpd´s, setor aquisições/licitação, financeiro/contábil)	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Buscar alternativas de fomento.	Realizar parcerias público/público e público/privado com a oferta de consultorias por meio das expertises desenvolvendo pesquisas de produtos e tecnologias para a indústria, o comércio e o governo.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	1. Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.	1 Inserir no Estatuto da UNEMAT um percentual mínimo anual dos repasses advindos do Governo Estadual destinados a investimentos em estrutura física e materiais permanentes, à exceção dos repasses para convênios, consórcios e termos de cooperação.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos	1-Atuação mais incisiva da Diretoria de Patrimônio; 2-Disponibilizar o inventário dos câmpus e cursos com acesso online para que todos possam conhecer o que se tem e o que se precisa adquirir urgentemente.	BAIXA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
QUEM? REITORIA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.	1- Investir em infraestrutura e capacitação do corpo técnico 2- Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
Criar políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.	1.Promover canais de aproximação e discussão junto ao Poder Público e aos demais órgãos a eles vinculados, para a realização de fóruns permanentes 2. Criação de grupos de expertises nas mais diversas áreas do conhecimento.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)

Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.	1 Continuar atuando de forma incisiva junto à ABRUEM c/ vistas a pressionar a Federação no sentido a destinar fundos a IES´s estaduais. 2 Criar agenda de visitas junto aos órgãos e bancada federal em busca de recursos financeiros.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
QUEM? REITORIA / ASSECOM			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? REITORIA / ASSECOM			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	1.Divulgar os projetos de ensino, pesquisa e extensão realizados por docentes, em conjunto como os profissionais técnicos e discentes, através das diversas mídias existentes.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? REITORIA / ÓRGÃOS COLEGIADOS			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Proporcionar maior acessibilidade às informações.	Colocar regularmente as informações e decisões a respeito das reuniões dos colegiados nos sites da instituição (data, horário, pautas, atas)	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? REITORIA / ASSEJUR			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.	Normatizar essas políticas em consonância com a Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016, conhecida como Marco Legal da Ciência e Tecnologia.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)

QUEM? PRAE			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Melhorar a Assistência Estudantil	1-Criar um setor específico (Supervisão de Assistência Estudantil - SAE) em cada campus com o objetivo de orientar, informar e auxiliar os acadêmicos. 2-Criação de programa de acompanhamento aos estudantes beneficiados pelos auxílios. 3- Ampliar o valor dos auxílios para assistência estudantil. 4- Criar um programa de assistência ao transporte 5-Acelerar a concessão das bolsas no início dos semestres. 6- Criar auxílio para PCD.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.	1- Promover a aproximação com escolas de ensino médio por meio de visitas para divulgação dos cursos oferecidos pela UNEMAT, bem como orientá-los nas escolhas de um curso, uma carreira e apresentar o que podemos auxiliar e dispomos para oferecer. 2- Realizar por meio de orientações sobre eventos, pesquisas, estágios profissionais, etc e de como eles podem participar e a importância de participar. 3-Retomar e fortalecer programa de monitoria com bolsa; 4-Criação de espaços de convivência no interior da universidade com acompanhamento psicopedagógico. 5- Promover atividades que oportunizem a visita das escolas à UNEMAT para conhecer o funcionamento dos diversos cursos.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Definir ações de combate à evasão	1- Estreitar as relações UNEMAT x acadêmicos, elencando as dificuldades encontradas e apresentando medidas junto aos DCEs, PROEG, PRAE, Diretorias, Faculdades e Cursos com finalidade de auxiliar o acadêmico antes que o mesmo desista. 2- Criar programa de nivelamento. 3- Criação de restaurante universitário	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

QUEM? PRAE			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT	1.Avaliar e monitorar a qualidade dos egressos.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Estimular a convivência e lazer nos Campi	A SAE, juntamente com os DCE, PROEC, CA, os Cursos, as Faculdades e o Campus, deve construir uma agenda anual fortalecendo a convivência e o lazer.	BAIXA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.	1a- Realizar estudo de viabilidade para a construção de RU e moradia universitária. 2-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 3- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	BAIXA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)

QUEM? PRAE			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.	Estimular o contato do acadêmico com práticas profissionais em ambiente de trabalho de sua profissional por meio de estágio extracurricular e outras iniciativas.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
Criar estruturas de atendimento aos universitários	1. Estruturar a SAE dando total condição para o seu efetivo funcionamento. 2.Criar estrutura de atendimento médico-ambulatorial nos campus.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)

QUEM? PRPPG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Expansão e adequação dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento tecnológico	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico	1-Estruturar o escritório avançado do NIT na Arena Pantanal. 2-Ampliar a equipe técnica e de prospecção de parcerias.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	1.Promover a capacitação dos docentes com práticas de empreendedorismo e inovação 2.Incentivar e disseminar iniciativas de sucesso.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade academica e iniciativa privada.	Criar a Politica de inovação da instituição.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PRPPG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Qualificação e capacitação do quadro de docentes	Elaborar um Programa de Capacitação Docente, com minicursos e oficinas pedagógicas, com base em dados levantados pela Comissão Permanente de Avaliação e de estudos das necessidades do corpo docente oferecendo um calendário de cursos na modalidade presencial e à distancia. Para a qualificação em nível de pós-graduação, realizar convênios com programas como o DINTER, o MINTER, O BIONORTE e por meio de agências de fomento (CAPES, CNPq, MEC/PDE) outros programas de qualificação que atendam a unidade de lotação do docente e da Instituição. Promover ações de apoio e financiamento das atividades de capacitação como concessão de ajuda de custo e bolsas com critérios a serem definidos.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT	1.Definir áreas estratégicas, incentivar à promoção de eventos científicos nas áreas. 2.Manter e atualizar a infraestruturas dos cursos, bem como, manter um quadro de docentes qualificados e atualizados.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Estabelecer parcerias intersetorias e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)	Organização e oferta de MINTERs e DINTERs	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)

Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação. 2.Apresentar a politica de inovação da instituição. 3.Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
QUEM? PRPPG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratorios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros	1. Criação de um Banco de Dados de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos que permitam a formação Integrada em Ciência e Tecnologia buscando parcerias publico-privado e integrar-se com outros centros de pesquisas. 2. Intensificar e ampliar a utilização do AVA no oferecimento de disciplinas optativas , através da divulgação das disponíveis. 3. Implantar laboratórios de tecnologias voltadas para a produção de materiais didáticos	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Buscar alternativas de fomento.	Criar mecanismos para o desenvolvimento de ações e estratégias de prestações de serviços autofinanciáveis	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica	1 Fortalecimento do NIT por meio de incremento de material humano no setor. 2 Abertura de editais anualmente destinado a apoio ao desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.	Implementar a politica de inovação tecnológica da instituição.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
QUEM? PRPPG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	1.Criar fundo de incentivo à inovação que também contemple bolsas de inovação. 2.Instituir estratégias de captação de recursos externos para fomento da pesquisa na instituição, com critérios bem definidos.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)

Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES	1-Organização de programas de especialização que atenda a demanda e as necessidades dos PTES; 2-Oferta de programas institucionais Stricto Sensu Profissionais que atendam a demanda dos serviços prestados pela UNEMAT.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.	Identificar os grupos de pesquisas estratégicos no desenvolvimento tecnológico.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação. 2.Apresentar a politica de inovação da instituição.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
QUEM? PRPPG / NIT			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Incentivar a inovação tecnológica.	1- Capacitação de profissionais a fim de desenvolver novos procedimentos 2- Buscar e firmar parcerias público/público e/ou público/privado para o desenvolvimento de novas tecnologias 3- Criação de incubadoras de empresas.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico	Definir o planejamento estratégico do NIT.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade academica e iniciativa privada.	Implantar programas de germinação, incubação e prototipação.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PRPPG / NIT			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas	1.Participar de todas as representações institucionais para fortalecer a imagem da universidade como provedor de ciência e tecnologia. 2.Criar e disponibilizar um banco de expertise, equipamento e laboratórios para os parceiros. 3.Apoiar projetos de pesquisa e extensão que sejam feitas em rede.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.	Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.	1.Propor ações articuladas com o Estado com objetivo de promover projetos tecnológicos. 2. Apresentar soluções que atendam as demandas de Estado. 3.Oferecer profissionais qualificados e produtos tecnológicos que supram demandas de Estado.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PRPPG / NIT			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias	1.Fortalecer a prospecção de parceiros e recursos para projetos, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação. 2.Reduzir a burocracia na consolidação de parcerias, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Ampliar e apoiar parcerias institucionais entre a universidade e parceiros externos (público-privado).	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
QUEM? PROEG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Capacitação contínua pedagógica para todos os professores	1.Elaborar um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.	1- Estabelecer estratégias de melhoria dos cursos de graduação baseando-se nos resultados das avaliações institucionais. 2- Proporcionar cursos de atualização para os professores	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PROEG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos	1.Adotar para todos os cursos uma plataforma de nivelamento, inserindo um período preparatório para acessar o nível universitário, para os acadêmicos ingressantes.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.	1.Elaborar um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes	Evitar a abertura de novos cursos, sem ter alcançado qualidade satisfatória nos existentes.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.	1.Promover uma similaridade de ementários de disciplinas ofertadas em mais de um curso por Campus. 2.Permitir que os acadêmicos possam cursas suas eletivas em outros cursos do Campus e outras unidades.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Promover a inovação curricular	1.Modificar a estrutura curricular, eliminando a divisão por grupos de disciplinas identificadas com número de semestre 2. Reconhecer a "coluna vertebral" do conhecimento do curso e otimizar os conteúdos disciplinares; 3. Evitar o acréscimo de novas disciplinas baseando-se em aparecimentos de "novas ciências"; 4. Buscar a substituição de um conteúdo que caiu em importância atual por um novo de atualidade perante o acréscimo de este último. 5. Avaliar a diminuição de disciplinas mediante a "fusão" das disciplinas afins sem prejudicar a carga horária do curso; 6. Rever as estruturas curriculares considerando a utilização de recursos virtuais nos programas de formação presenciais, semipresenciais e à distância	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PROEG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinalidade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão	1. Reconhecer as disciplinas da "coluna vertebral" 2. Diminuir o número de disciplinas. 3. Criar grupos disciplinares que conformem um setor com uma coordenação pedagógica própria.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula	1.Aquisição de áreas experimentais e equipamentos. 2.Construir laboratórios de ensino e equipá-los. 3. Manter convênios com centros de pesquisas, empresas e órgão públicos.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Potencializar a relação teoria x prática	Os cursos devem reanalisar suas matrizes e ementas visando promover mais atividades práticas.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.	Oferecer cursos e monitoria, especialmente, de língua portuguesa e matemática para as turmas iniciais.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PROEG			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT	1.Criar comissão especial para acompanhamento dos cursos com baixo desempenho no ENADE. 2.Readequação de cursos com notas baixas no CEE-MT	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos campi/faculdades	1.Criar polos vocacionais. 2.Fomentar a pesquisa e a extensão por meio da ampliação de bolsas de IC. 3.Creditar as horas de pesquisa discentes. 4.Criação de projetos de fortalecimento de ensino (ex. FOCCO). 5.Manter sintonia entre as linhas de pesquisa na graduação e na pós.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.	1.Reestruturar as políticas dos processos formativos nos cursos de licenciatura junto às escolas. 2. Estimular a realização de projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão com a participação de docentes e discentes. 3.Fomentar ações de ensino, pesquisa e extensão com interlocução Universidade/Educação Básica	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.	1.Adotar novas metodologias e incorporar novas tecnologias nos cursos e capacitando seu quadro docente nas modalidades diferenciadas. 2.Instituir política permanente de oferta de cursos de modalidades diferenciadas	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
QUEM? PROEG / FACULDADES			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	1-Atualizar os currículos dos cursos, inserindo conteúdos sobre empreendedorismo, inovação e tecnologia. 2-Utilizar novas tecnologias de aprendizados	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

QUEM? PROEG / FACULDADES			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ampliar o quadro de docentes efetivos.	Garantir autonomia para a realização de concurso público (por faculdade), bem como, para convocação dos aprovados.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.	1.Criar eventos científicos com a finalidade de promover o intercâmbio entre docentes, a fim de possibilitar a interação entre os mesmos e a criação de grupos de trabalho/pesquisa 2.Criar incentivos a projetos que englobem mais de uma área do conhecimento e que atendam as necessidades regionais.	BAIXA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

QUEM? PROEG / COVEST			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Aprimorar as formas de ingresso.	1-Estimular novas políticas de ingresso de inscritos na UNEMAT.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)

QUEM? PRAD			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ter um quadro de PTES adequado às demandas.	1.Manter atualizado o conhecimento da real necessidade em cada setor dos câmpus e da Sede administrativa e das funções necessárias para a UNEMAT, realizando os concursos necessários; 2.Atualizar e/ou criar um organograma da Instituição que atenda suas necessidades. 3.Ter autonomia para realizar os concursos e efetivar as posses sempre que necessário. 4.Criação de cargos inexistentes após o conhecimento da demanda.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência	1- Criação de um programa de avaliação próprio. 2-Elaborar o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental; 3-Capacitação técnica especial para novos servidores antes de encaminhá-lo ao setor de lotação; 4-Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico. 5-Firmar parcerias para oferta do Mestrado Profissional. 6-Oferta de programas de capacitação continuada visando atender as diferentes demandas setoriais da Universidade. 7-Equiparação dos requisitos para progressão de classe dos técnicos aos docentes no que tange a interstício.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a UNEMAT, reduzindo a burocracia sempre que possível.	1- Constituir uma comissão (ou comissões) para que seja analisado e proposto a partir das bases (dos CÂMPUS) um novo regimento, estatuto e normativas. 2- Unificar os procedimentos (administrativos) burocráticos existentes na UNEMAT, com um sistema de gerenciamento eletrônico (sistemas) 3- Construção de fluxograma dos diferentes tipos de processos e procedimentos, e torná-los acessíveis à comunidade acadêmica.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PRAD			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	1- Instituir e/ou melhorar as condições das seguintes comissões: Inventário, Avaliação e Reavaliação, Recebimento Provisório, Recebimento Definitivo e Baixa; 2-Analisar todos os bens que se encontram em Estado Residual; 3-Realizar vistorias Técnicas nos Campus; 4-Promover encontros e treinamentos para os servidores dessas áreas; 5-Disseminar a conscientização de preservar e cuidar os bens públicos; 6-Unificar os setores de Compras e Aquisições; 7-Elaborar política de reposição/atualização contínua de materiais permanentes.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PRAD			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.	Realizar concursos periódicos e locais, atendendo as peculiaridades de cada Campus.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.	1- Criar normativas das atribuições e responsabilidades de cada cargo e suas especialidades dentro do quadro de carreira, que reconheça como parte da carga horária as atividades realizadas no âmbito da UNEMAT. 2- Normatizar as funções e responsabilidades de cada setor do organograma da instituição, bem como aqueles criados por meio de portarias e resoluções.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.	1.Criar resoluções sobre a atuação dos professores em cargo de gestão, seja na própria instituição ou em casos de cedência para outros órgãos do Estado	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Implementar gestão da frota interna.	1- A Equipe de TI deverá implementar/disponibilizar um software integrado que possibilitará realizar a Gestão da Frota da Universidade. 2- Criar política de renovação da frota 3- Criar normas e princípios que regem a frota da universidade.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PRAD			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais	1-Realização constante de cursos de capacitação e avaliação da produtividade; 2-companhamento constante do crescimento da Universidade, de seus setores e cursos para que tenhamos um quadro adequado e capacitado para atender as demandas da instituição. 3-Lançar editais periódicos de remoção interna que atendam as necessidades dos câmpus.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
QUEM? PRAD / RH			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.	Acompanhamento do quadro de técnicos existentes e, simultaneamente, informar a PRAD sobre a necessidade de recomposição do quadro de técnicos;	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PRAD / RH			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais	Realocação de técnicos de forma a atender o interesse da instituição de acordo com a formação e capacitação dos técnicos	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)

QUEM? PRPTI			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Proporcionar maior acessibilidade às informações.	1-Padronizar os espaços para a divulgação nas diferentes mídias na UNEMAT 2- Criar e/ou atualizar as páginas dos cursos e faculdades com as suas ações acadêmicas 3- Implementar aparelhamento adequados de Comunicação. 4- Criar um portal institucional com suporte a todos os câmpus, dando a possibilidade de trazer os informes referentes a colegiados, cursos, faculdades e informações relevantes, em um só espaço, que atenda pessoas com deficiências	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Incentivar a inovação tecnológica.	Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão, que inclua o sistema de transporte, reserva de equipamentos, entre outros	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.	1. Simplificar o acesso às informações de interesse público contidas no Portal de Transparência	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.	1-Melhorar a qualidade da internet da instituição. 2-Investimento em novas tecnologias de informação.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat	1.Adequar e/ou criar laboratórios de mídia e estúdios de gravação nos campus/polos, por meio de parcerias interinstitucionais. 2.Capacitação da equipe técnica	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Otimizar as políticas de TI	1-Realizar estudo de Lotacionograma no setor de TI; 2- Criar e publicar o Regimento Interno contemplando as novas políticas de otimização; 3-Criação do comitê de TI	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PRPTI			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.	1.Criar mecanismos que garantam o investimento na infraestrutura; 2. Capacitar Técnicos para analisar projetos.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)

QUEM? PRPTI			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes	1.Equipe para elaboração de projetos de infraestrutura de salas de aula e laboratórios para concentrar todas as solicitações e verificar a viabilidade e atendimento de cada solicitação. 2.Construção de laboratórios e salas de aula. 3.Contratação de Servidores para os laboratórios.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.	1-Implantação de sistema integrado de gestão universitária; 2-Desenvolver softwares para o desenvolvimento das atividades institucionais (ex: seletivos, contratos, aquisições, etc). 3-Implantar a certificação digital; 4-Modernizar a parte de equipamentos utilizados pelos servidores em suas funções laborais.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Ter políticas de TI consolidadas.	1.Inserir na politica de inovação da instituição o planejamento do desenvolvimento de TI. 2.Adequar a politica de TI da instituição as novas demandas definidas no planejamento estratégico da universidade.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PRPTI			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Campi para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.	1 Promover discussão técnica, envolvendo os servidores, sobre a descentralização orçamentária, financeira, despesas e responsabilidades técnicas dos Câmpus.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
QUEM? PRPTI / COORD PROJETOS			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a partiçipação da comunidade acadêmica	Ampliar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão em conjunto com a comunidade	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

QUEM? PGF			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Criação da bolsa de inovação conforme o novo marco legal.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PGF			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado	1. Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2. Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Adequar a formalização dos termos de cooperação e convênios ao novo marco legal de CT & Inovação.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnologica nos diversos cursos da IES.	Criar mecanismos financeiros e institucionais de apoio as pesquisas tecnológicas.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? PGF			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.	1.Fortalecer setor de Contrato e Convênios; 2. Reduzir burocracia para assinatura de contratos e convênios	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	1.Criar fundo de incentivo à inovação que também contemple bolsas de inovação. 2.Instituir estratégias de captação de recursos externos para fomento da pesquisa na instituição, com critérios bem definidos.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)

Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.	1 Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2 Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.	Ampliar os recursos para consolidação desses grupos	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
QUEM? PRPTI / DATI			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Disponiliblizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da UNEMAT.	1-Disponibilizar pontos de acesso à internet para comunidade acadêmica em geral; 2-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 3-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda. 4-Conectar a UNEMAT a RNP que passa em Cuiabá. 5-Instalação de Roteadores de qualidade.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PRPTI / DATI			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados.	1-Elaboração de Termo de Referências que contemple o máximo possível do dinamismo (acelerar o TR) e evolução dos objetos, aparatos e serviços de TI; 2-Elaborar um plano de aquisição e manutenção dos equipamentos e servidores de dados a partir das necessidades levantadas e do desenvolvimento de novas tecnologias no mercado. 3- Garantir a atualização constante do parque tecnológico de cada campus. 4- Buscar autonomia para o cadastramento do item compra para os campus.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado	1-Melhorar e/ou desenvolver sistemas que contemple os itens de controle, gestão e serviços acadêmicos num único lugar a fim de facilitar a consulta e alimentação dos mesmos. 2- Prover base de dados local para acesso aos sistemas acadêmicos (redundância de dados). 3-Desenvolver os sistemas necessários para a integração.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

QUEM? PROEC			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Ampliar os editais de projetos de extensão, eventos e de bolsas em conjunto com a FAPEMAT/Estado.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? PROEC			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.	1- Estimular a participação de discentes em projetos de ensino, extensão e pesquisa. 2- Aumentar a quantidade de bolsas de ensino, pesquisa e extensão. 3- Criar política de parceria para bolsas com empresas privadas e demais instituições. 4- Aumento do auxílio financeiro para participação em eventos. 5- Fomentar a abertura de editais de ensino, pesquisa e extensão que proporcionem interação entre o ser humano e o ambiente.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT.	Desenvolver programas de educação ambiental	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)
QUEM? DPPF			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Criar em cada campus, um setor de comunicação responsável pela divulgação.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? DPPF			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Promover políticas de inserção da comunidade na UNEMAT e da UNEMAT na comunidade.	1- Criar em cada campus um setor de comunicação, responsável pela divulgação; 2- Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição; 3- Propor e ampliar as parcerias dos diferentes campus junto às prefeituras; 4- Apoiar as assessorias dos campus	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)

Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus.	Elaborar plano de distribuição orçamentária anual p/ investimento dos Câmpus.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica	Criar e ampliar parcerias entre a UNEMAT e outras instituições	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Ter áreas experimentais para aulas de campo	1- Firmar Parceiras Públicas e Privadas 2-Cessão e Concessão de Uso de bens e imóveis e Termos de Cooperação para realização de suas atividades. 3- Realizar a aquisição de áreas experimentais	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros	1 Promover a apresentação da prestação de contas dos Campus à comunidade.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
Melhorar a área de estacionamento dos Campi	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos	BAIXA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (até 2019)
QUEM? DPPF			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT.	1."Aquisições sustentáveis", como por exemplo: equipamentos com alta eficiência energética, materiais reciclados. 2. Estudar o impacto e a demanda para os novos cursos e novos câmpus a serem implantados.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com príncipios de sustentabilidade e acessibilidade.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos 4- Garantir que a sustentabilidade esteja presente em todos os projetos de engenharia e arquitetura da UNEMAT. 5- Elaboração de Plano Diretor para cada campus.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)

Consolidar os espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação da comunidade acadêmica na elaboração dos projetos 4Nos campus onde não existirem os espaços, estes devem ser criados.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (até 2025)
QUEM? DURA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Proporcionar maior acessibilidade às informações.	Atribuir um funcionário para a função de alimentar o site e dar mais acesso às informações	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
Descartar resíduos de forma correta e contínua	1-Realizar Estudo de descarte de resíduos. 2-Instituir a comissão permanente de Resíduos; 3-Executar o Plano de Descarte de Resíduos sistematicamente. 4- Criar política/plano de tratamento de resíduos.	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017)
QUEM? DURA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.	Criar comitês de Planejamento nos câmpus	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos Campi	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
Aplicar um plano de segurança para os campi.	Contratação de empresa especializada para elaboração de Projetos de Segurança Patrimonial que atenda a realidade e projetos futuros da Universidade	ALTA URGÊNCIA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)

Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	1- Fazer um diagnóstico dos auditórios existentes e do que seria preciso fazer para melhorar esses ambientes com base nas necessidades locais. 2- Construir/ampliar os auditórios.	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)
QUEM? DURA			
O Que? (Objetivos Estratégicos)	**Como? (Tarefas/Ações A Serem Implementadas)**	**Prioridade**	**Tempo Dos Objetivos**
Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT.	Desenvolver ações e estratégias voltadas para o gerenciamento de resíduos	URGÊNCIA MODERADA	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025)

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

7. MATRIZ DE CONEXÃO DOS FCS COM OS OBJETIVOS

7.1 Conexão dos FCS com os processos.

A análise dos Fatores Críticos de Sucesso na elaboração de Planejamentos Estratégicos foi introduzida por John F. Rockart como forma de auxiliar gestores - mesmo os bastante experientes - a definir as principais necessidades, quer seja de informação, recursos, processos, entre outras, para fins de gestão das suas organizações (VOLERY;LORD, 2005;SELIM, 2007).

Tendo como base as várias manifestações de desalinhamento entre a concepção estratégica de um planejamento e sua real implementação, Rockart identificou que, em muitos casos, este fato era motivado pela falta de previsão dos insumos estratégicos necessários para que os objetivos estratégicos fossem atingidos. Nesses casos, também em grande parte, a falta de previsão dos insumos – chamados de Fatores Críticos de Sucesso [FCS] – causava a deterioração da qualidade da implementação de planos estratégicas bastante bem elaborados.

7.2 Características dos FCS

É importante compreender as características dos FCS. Algumas características-chave estão resumidas aqui: hierarquia, tipologia, singularidade e estabilidade ao longo do tempo.

a) Hierarquia dos FCS

Os FCS são descritos ao nível do segmento ou setor. Isso é, eles não são necessariamente compartilhados entre diferentes instituições e, nem mesmo, por departamentos dentro da mesma instituição (COOKE-DAVIES, 2002).

Contudo, há certo consenso teórico acerca da prevalência de um determinado grupo de fatores em detrimento de outros, considerados de menor relevância ou menor impacto no resultado futuro da implementação do planejamento estratégico.

Achanga *et al.* (2006) acreditam que a hierarquização dos FCS seja uma atividade atribuída à alta gestão institucional. Porém, outros estudiosos do tema acreditam que a hierarquização dos FCS deve ser o resultado do planejamento financeiro da implementação do plano estratégico. Ora, essa visão, bastante fundamentalista não é aderente às preocupações de uma instituição de ensino público que prima pela perenidade da qualidade da educação, pesquisa e cultura ofertados aos alunos e à comunidade.

Diante disso, a opção de hierarquização dos FCS do PEP UNEMAT não seguiu a lógica puramente financeira, mas sim, adotou a parcimônia como balizadora das proposições das dimensões de análise.

Com isso, os objetivos estratégicos resultantes de todas as atividades antecedentes ao encontro com os multiplicadores que validaram os Objetivos Estratégicos do PEP UNEMAT foram analisados sobre a ótica de quatro FCS:

i. Processo
ii. Orçamento
iii. Recursos humanos
iv. Infraestrutura

Vale destacar que as quatro dimensões elencadas foram tratadas com o mesmo peso entre si.

7.3 Análise de suficiência para alcance dos FCSs

Gonçalves, Colauto e Beuren (2004) alegam que os fatores críticos de sucesso devem ser identificados por meio da aplicação dos princípios e/ou definições com base em pesquisas teóricas, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis e serem complementados com pesquisas de campo. Esses dados, depois de analisados, se transformam em informações que viabilizam as implementações estratégicas e táticas.

Pinto e Slevin (1989) indicaram que os principais tipos de FCS são ligados à disponibilidade financeira das organizações, seus talentos humanos e a possibilidade de alocá-los nas atividades previstas no planejamento estratégico, a clara definição de processo e medidas para consecução e controle da implementação da estratégia.

Além da classificação proposta por Pinto e Slevin (1989), há o entendimento de que outro ponto focal de extrema importância para a implementação dos planos estratégicos é a disponibilidade da infraestrutura necessária. Nesse ponto, focando especialmente as instituições de ensino, Mazzarol (1998) recomenda que o pensamento estratégico da gestão deva analisar se a infraestrutura disponível será adequada e operacional para as demandas de médio e longo prazos.

No PEP UNEMAT, os objetivos estratégicos definidos ao longo do processo e validados pelos representantes dos *campi* são considerados os Fatores Críticos de Sucesso do

Planejamento, visto que a sua concepção se deu a partir de uma análise exaustiva e minuciosa dos cenários (interno e externo) que foi formalizada na aprovação do SiDIR.

7.4 Singularidade e estabilidade temporal dos FCS

Uma característica marcante dos FCS é o nível de singularidade que cada fator apresenta. Por vezes, motivados pela alta complexidade dos processos que gerenciam, os gestores tornam-se redundantes nos controles administrativos (MAZZAROL, 1998). Esse fato não é uma característica local, visto que diversos trabalhos já apontaram o mesmo problema em diversas culturas (ISMAIL AL-ALAWI; YOUSIF AL-MARZOOQI;FRAIDOON-MOHAMMED, 2007; AL-MASHARI; ZAIRI, 1999).

A singularidade postulada por Mazzarol (1998) tem como base a eficácia que cada FCS deve ter como estimador da realidade quando se projeta a implementação de ações para a consecução de um objetivo estratégico. Ao mesmo tempo em que os diversos FCS estabelecidos pela gestão devem apresentar razoável poder de discriminação entre si, devem garantir a cobertura de todo universo de situações que garantam boa probabilidade da implementação do planejamento estratégico lograr êxito.

Os FCS podem permanecer relativamente constantes ao longo do tempo, pelo menos no sentido de um período de implementação do planejamento estratégico. Contudo, mesmo que o planejamento final esteja em andamento, as mudanças nos ambientes interno e externo podem influenciar na eficácia dos FCS como garantidores do sucesso do planejamento estratégico.

7.5 Quadro de conexões entre objetivos e fatores críticos de sucesso

Para a condução da análise da suficiência dos FCS e sua relação com os objetivos estratégicos, foi desenvolvida a ferramenta intitulada *Quadro das conexões entre os objetivos e os fatores críticos de sucesso – Análise da suficiência*.

O quadro, em formato de matriz, foi construído com colunas, sendo que na primeira coluna foram transcritos os objetivos estratégicos validados durante o IV Seminário do PEP Unemat, respeitando a concepção do recorte temporal que norteou todo o planejamento participativo, sendo classificado como curto prazo (as ações que devem ser finalizadas até o final de 2016), médio prazo (os objetivos que devem ser finalizados até o final de 2019) e longo prazo (para os objetivos estratégicos que devem ser finalizados até 2025). Além disso,

os FCS foram agrupados pelos unidades institucionais responsáveis por sua consecução (também de acordo à validação no IV Seminário do PEP UNEMAT).

O quadro 29 indica o *status quo* de cada objetivo estratégico com relação a cada um dos FCS previamente identificados. A avaliação de suficiência foi realizada a partir de três processos: Orçamento, Recursos Humanos e Infraestrutura.

Visando a padronização das classificações do *status quo* de cada objetivo estratégico, procedeu-se a seguinte classificação para cada FCS:

a) *FCS Processo:* totalmente definidos, razoavelmente definidos, definição deficiente ou definição pendente.
b) *FCS Orçamento:* atividade orçada, será orçada para os próximos exercícios, não há previsão orçamentária
c) *FCS Recursos Humanos:* recursos disponíveis e alocados, recursos disponíveis, sem recursos disponíveis
d) *FCS Infraestrutura:* adequada, inadequada, porém orçada, não orçada

Após a construção da matriz pela equipe de consultores, a análise da adequação de cada processo institucional e sua eficiência para a consecução de cada FCS foi conduzida pelo Comitê de Coordenação do PEP UNEMAT.

Quadro 29. Objetivos de curto prazo (2016/2017) de alta urgência

OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017) – PRIORIDADE: ALTA URGÊNCIA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Melhorar a Assistência Estudantil	Definição Deficiente	1-Criar um setor específico (Supervisão de Assistência Estudantil - SAE) em cada câmpus com o objetivo de orientar, informar e auxiliar os acadêmicos. 2-Criação de programa de acompanhamento aos estudantes beneficiados pelos auxílios. 3- Ampliar o valor dos auxílios para assistência estudantil. 4- Criar um programa de assistência ao transporte 5-Acelerar a concessão das bolsas no início dos semestres. 6- Criar auxílio para PCD.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar Com O Setor Responsável Os Custos Para Alcançar O Objetivo.	Sem Recursos Disponíveis	Verificar com o setor responsável a quantificação de pessoas necessárias para alcançar o objetivo.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRAE
Regulamentar a relação entre os docentes da Unemat e a sociedade	Razoavelmente Definidos	1. Reestruturar as normatizações sobre a participação dos docentes em atividades, remuneradas ou não, de pesquisa e extensão em inovação junto à sociedade. 2. Reestruturar as normas que regulam a relação da Unemat com as Fundações de apoio à pesquisa de forma a permitir a realização de projetos financiados por recursos privados.	Não Se Aplica	Não Se Aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não Se Aplica	Reitoria

Capacitar os gestores	Pendente	1- Criar programas de capacitação e oferecer regularmente aos gestores (DOCENTES E TÉCNICOS), 2-Criar parceiras com o Governo no intuito de capacitar os gestores.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar Com O Setor Responsável Os Custos Para Alcançar O Objetivo.	Sem Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido. Ou Realizar licitações para contratações de empresas que sejam especializadas no cumprimento do objetivo.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	Reitoria
Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.	Razoavelmente Definidos	1- Contratar Empresa Especializada afim de apresentar: diagnóstico situacional e operacional da estrutura da atual estrutura, com transferência de tecnologia 2- Apresentar Projeto de Reformulação das Políticas de TI; e propor encaminhamentos para resolução dos problemas; 3-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 4-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda.	R$1.700.000,00 (Em Execução)	R$ 5.000.000,00.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Contratar Sistema Cloud	Reitoria

Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.	Definição Deficiente	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básico e executivo a fim de atender as necessidades da instituição. 2-Viabilização de recursos para execução de Obras e Manutenção. 3- Integrar os acadêmicos na elaboração dos projetos básico e executivo.	2- R$ 4.056.000,00	Verificar Com O Setor Responsável Os Custos Para Alcançar O Objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não Se Aplica	Reitoria
Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão	Razoavelmente Definidos	Revisão dos critérios de distribuição de bolsas e elaboração de edital.	Não Se Aplica	Não Se Aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não Se Aplica	Reitoria
Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por câmpus.	Razoavelmente Definidos	1. Definir os critérios de distribuição de recursos financeiros dos Câmpus baseando-se nos custos dos cursos de graduação e pós-graduação ofertados. 2. Garantir que os repasses destinados aos Campus sejam de fato concretizados.	1- Não Se Aplica 2- R$ 6.000.000,00	1 - Não Se Aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não Se Aplica	Reitoria
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Definição Deficiente	1. Adequação do NIT as novas regras do marco legal de inovação. 2. Regulamentar as novas regras referentes à convênios e participação em projetos de inovação.	1. R$ 90.000,00 2. Não se aplica	2 - Não Se Aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	Reitoria

Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Definição Deficiente	Expansão e adequação dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento tecnológico	R$1.500.000,00 (Finep - em andamento)	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPPG
Inserir a Unemat nas ações do NIT no Parque Tecnológico	Definição Deficiente	1-Estruturar o escritório avançado do NIT na Arena Pantanal. 2-Ampliar a equipe técnica e de prospecção de parcerias.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPPG
Capacitação contínua pedagógica para todos os professores	Definição Deficiente	1.Elaborar um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PROEG
Ter um quadro de PTES adequado às demandas.	Definição Deficiente	1.Manter atualizado o conhecimento da real necessidade em cada setor dos câmpus e da Sede administrativa e das funções necessárias para a UNEMAT, realizando os concursos necessários; 2.Atualizar e/ou criar um organograma da Instituição que atenda suas necessidades. 3.Ter autonomia para realizar os concursos e efetivar as posses sempre que necessário. 4.Criação de cargos inexistentes após o conhecimento da demanda.	3 – R$ 7.000.000,00 (Para Realização De Concurso)	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRAD

Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência	Definição Deficiente	1- Criação de um programa de avaliação próprio. 2-Elaborar o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental; 3-Capacitação técnica especial para novos servidores antes de encaminhá-lo ao setor de lotação; 4-Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico. 5-Firmar parcerias para oferta do Mestrado Profissional. 6-Oferta de programas de capacitação continuada visando atender as diferentes demandas setoriais da Universidade. 7-Equiparação dos requisitos para progressão de classe dos técnicos aos docentes no que tange a interstício.	6- 237.000,00	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRAD
Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a UNEMAT, reduzindo a burocracia sempre que possível.	Definição Deficiente	1- Constituir uma comissão (ou comissões) para que seja analisado e proposto a partir das bases (dos câmpus) um novo regimento, estatuto e normativas. 2- Unificar os procedimentos (administrativos) burocráticos existentes na UNEMAT, com um sistema de gerenciamento eletrônico (sistemas) 3- Construção de fluxograma dos diferentes tipos de processos e procedimentos, e torná-los acessíveis à comunidade acadêmica.	1,2 - A Ser Atendido Com Implantação Do Sistema Integrado (1.700.000,00)	R$ 4.000.000,00	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRAD

Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	Razoavelmente Definidos	1- Instituir e/ou melhorar as condições das seguintes comissões: Inventário, Avaliação e Reavaliação, Recebimento Provisório, Recebimento Definitivo e Baixa; 2-Analisar todos os bens que se encontram em Estado Residual; 3-Realizar vistorias Técnicas nos Campus; 4-Promover encontros e treinamentos para os servidores dessas áreas; 5-Disseminar a conscientização de preservar e cuidar os bens públicos; 6-Unificar os setores de Compras e Aquisições; 7-Elaborar política de reposição/atualização contínua de materiais permanentes.	7- Fonte 100 R$ 1.744.900,08 Fonte 240 R$ 67.838,15	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRAD
Incentivar a inovação tecnológica.	Razoavelmente Definidos	1- Capacitação de profissionais a fim de desenvolver novos procedimentos 2- Buscar e firmar parcerias público/público e/ou público/privado para o desenvolvimento de novas tecnologias 3- Criação de incubadoras de empresas.	R$ 90.000,00 (NIT)	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPPG/ NIT
Inserir a Unemat nas ações do NIT no Parque Tecnológico	Definição Deficiente	Definir o planejamento estratégico do NIT.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPPG/ NIT

Proporcionar maior acessibilidade às informações.	Definição Deficiente	1-Padronizar os espaços para a divulgação nas diferentes mídias na Unemat 2- Criar e/ou atualizar as páginas dos cursos e faculdades com as suas ações acadêmicas 3- Implementar aparelhamento adequados de Comunicação. 4- Criar um portal institucional com suporte a todos os câmpus, dando a possibilidade de trazer os informes referentes a colegiados, cursos, faculdades e informações relevantes, em um só espaço, que atenda pessoas com deficiências	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPTI
Incentivar a inovação tecnológica.	Pendente	Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão, que inclua o sistema de transporte, reserva de equipamentos, entre outros	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPTI
Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.	Pendente	1. Simplificar o acesso às informações de interesse público contidas no Portal de Transparência	Não Há Previsão Orçamentária	Não Se Aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPTI
Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.	Definição Deficiente	1-Melhorar a qualidade da internet da instituição. 2-Investimento em novas tecnologias de informação.	R$ 2.000.000,00	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPTI

Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat	Definição Deficiente	1.Adequar e/ou criar laboratórios de mídia e estúdios de gravação nos campus/polos, por meio de parcerias interinstitucionais. 2.Capacitação da equipe técnica	R$ 11.787.000,00 (Convenio com MEC até 2021)	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPTI
Proporcionar maior acessibilidade às informações.	Pendente	Atribuir um funcionário para a função de alimentar o site e dar mais acesso às informações	Não Se Aplica	Não Se Aplica	Sem Recursos Disponíveis	Verificar com o setor responsável a quantificação de pessoas necessárias para alcançar o objetivo.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	DURA
Descartar resíduos de forma correta e contínua	Pendente	1-Realizar Estudo de descarte de resíduos. 2-Instituir a comissão permanente de Resíduos; 3-Executar o Plano de Descarte de Resíduos sistematicamente. 4- Criar política/plano de tratamento de resíduos.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não Se Aplica	DURA
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Definição Deficiente	Criação da bolsa de inovação conforme o novo marco legal.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PGF
Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da UNEMAT.	Definição Deficiente	1-Disponibilizar pontos de acesso à internet para comunidade acadêmica em geral; 2-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 3-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda. 4-Conectar a UNEMAT a RNP que passa em Cuiabá.	R$ 3.700.000,00	Verificar A Quantificação Dos Custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar Espaços Já Existentes	PRPTI/ DATI

		5-Instalação de Roteadores de qualidade.							
Proporcionar maior acessibilidade às informações.	Definição Deficiente	Colocar regularmente as informações e decisões a respeito das reuniões dos colegiados nos sites da instituição (data, horário, pautas, atas)	Não Se Aplica	Não Se Aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não Se Aplica	REITORIA / Órgãos Colegiados

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Quadro 30. Objetivos de curto prazo (2016/2017) de urgência moderada

OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016/2017) – PRIORIDADE: URGÊNCIA MODERADA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.	Razoavelmente Definidos	1- Promover a aproximação com escolas de ensino médio por meio de visitas para divulgação dos cursos oferecidos pela Unemat, bem como orientá-los nas escolhas de um curso, uma carreira e apresentar o que podemos auxiliar e dispomos para oferecer. 2- Realizar por meio de orientações sobre eventos, pesquisas, estágios profissionais, etc e de como eles podem participar e a importância de participar. 3-Retomar e fortalecer programa de monitoria com bolsa; 4-Criação de espaços de convivência no interior da universidade com acompanhamento psicopedagógico. 5- Promover atividades que oportunizem a visita das escolas à Unemat para conhecer o funcionamento dos diversos cursos.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo. Os recursos dos projetos poderão servir para o cumprimento do objetivo.	Sem recursos disponíveis	Verificar com o setor responsável a quantificação de pessoas necessárias para alcançar o objetivo.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAE

Definir ações de combate à evasão	Definição Deficiente	1- Estreitar as relações Unemat x acadêmicos, elencando as dificuldades encontradas e apresentando medidas junto aos DCEs, PROEG, PRAE, Diretorias, Faculdades e Cursos com finalidade de auxiliar o acadêmico antes que o mesmo desista. 2- Criar programa de nivelamento. 3- Criação de restaurante universitário	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAE
Aprimorar mecanismo de avaliação docente.	Razoavelmente Definidos	1. Aprimorar os processos de avaliação permanente realizados pela Unemat; 2.Buscar autonomia para decidir sobre os encaminhamentos da avaliação	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Definição Deficiente	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.	Razoavelmente Definidos	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição, processos, licitações, aquisições que envolvam a Universidade como um todo, deve haver consulta aos Câmpus.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA

Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.	Definição Deficiente	1.Reduzir a burocracia nas parcerias da instituição. 2.Adequar as normas da universidade ao novo marco legal de inovação.	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Definição Deficiente	Criar em cada câmpus, um setor de comunicação responsável pela divulgação.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	DPPF
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	Definição Deficiente	1.Promover a capacitação dos docentes com práticas de empreendedorismo e inovação 2.Incentivar e disseminar iniciativas de sucesso.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade academica e	Definição Deficiente	Criar a Politica de inovação da instituição.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG

iniciativa privada.									
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.	Definição Deficiente	1- Estabelecer estratégias de melhoria dos cursos de graduação baseando-se nos resultados das avaliações institucionais. 2- Proporcionar cursos de atualização para os professores	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.	Razoavelmente Definidos	Implantar programas de germinação, incubação e prototipação.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG/NIT
Otimizar as políticas de TI	Definição Deficiente	1-Realizar estudo de Lotacionograma no setor de TI; 2- Criar e publicar o Regimento Interno contemplando as novas políticas de otimização; 3-Criação do comitê de TI	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra não orçada	Realizar licitações para criar novos espaços	PRPTI
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.	Pendente	1.Criar mecanismos que garantam o investimento na infraestrutura; 2. Capacitar Técnicos para analisar projetos.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI

Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Razoavelmente Definidos	Ampliar os editais de projetos de extensão, eventos e de bolsas em conjunto com a FAPEMAT/Estado.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos Verificar os projetos compatíveis com o objetivo estabelecido.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEC
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	Definição Deficiente	1-Atualizar os currículos dos cursos, inserindo conteúdos sobre empreendedorismo, inovação e tecnologia. 2-Utilizar novas tecnologias de aprendizados	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG / FACULDADES
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Definição Deficiente	Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA / ASSECOM

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Quadro 31. Objetivos de médio prazo (2019) de alta urgência

OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019)– PRIORIDADE: ALTA URGÊNCIA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas	Pendente	1.Avaliar e monitorar a qualidade dos egressos.	Não Há Previsão Orçamentári	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAE

definidas pela Unemat			a			nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.			
Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.	Pendente	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Intensificar a comunicação com o Governo do Estado.	Definição Deficiente	1- Fazer reuniões periódicas para estabelecer metas e prazos 2- Estabelecer canais de comunicações mais diretos com órgãos públicos	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.	Razoavelmente Definidos	1- Criar política institucional que garanta a compra de livros da bibliografia dos cursos de oferta contínua antes do mesmo ser implementado (depois do curso ser autorizado). 2- Garantir que a bibliografia esteja no câmpus no qual o curso passa a ser oferecido, nos casos de "migração" de curso. 3- Criar biblioteca virtual.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA

Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	Pendente	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES. 2 Buscar dispositivos jurídicos que garantam o cumprimento do art. 207 da CF/88. 3 Desvincular as fontes de recursos da Unemat da conta única do Estado.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos câmpus com autonomia gestora/financeira de cada câmpus.	Razoavelmente Definidos	Descentralização financeira e administrativa por meio da criação de CNPJ´s por Câmpus.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Planejar a expansão da Unemat mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.	Definição Deficiente	1 Apresentar e comprovar a viabilidade de recursos orçamentários e financeiros para a criação de câmpus e/ou cursos. 2 Criação de critérios que garantam condições financeiras p/ abertura de novos cursos, considerando as discussões coletivas nos Colegiados Regionais. 3 Promover a política de expansão em conformidade com critérios de	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA

		disponibilidades financeiras que estabeleçam a garantia de sua execução. 4 Criação de critérios para a abertura de novos cursos e manutenção dos cursos já existentes.							
Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.	Pendente	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias	Razoavelmente Definidos	1. Fortalecer as relações com as Fundações de apoio à pesquisa 2.Implantar o escritório de projetos.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Promover políticas de inserção da comunidade na Unemat e da Unemat na comunidade.	Razoavelmente Definidos	1- Criar em cada câmpus um setor de comunicação, responsável pela divulgação 2- Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição 3- Propor e ampliar as parcerias dos diferentes câmpus junto às prefeituras 4- Apoiar as assessorias dos câmpus	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DPPF

Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos câmpus com autonomia gestora/financeira de cada câmpus.	Definição Deficiente	Elaborar plano de distribuição orçamentária anual p/ investimento dos Câmpus.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DPPF
Qualificação e capacitação do quadro de docentes	Definição Deficiente	Elaborar um Programa de Capacitação Docente, com minicursos e oficinas pedagógicas, com base em dados levantados pela Comissão Permanente de Avaliação e de estudos das necessidades do corpo docente oferecendo um calendário de cursos na modalidade presencial e à distancia. Para a qualificação em nível de pós-graduação, realizar convênios com programas como o DINTER, o MINTER, O BIONORTE e por meio de agências de fomento (CAPES, CNPq, MEC/PDE) outros programas de qualificação que atendam a unidade de lotação do docente e da Instituição. Promover ações de	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG

		apoio e financiamento das atividades de capacitação como concessão de ajuda de custo e bolsas com critérios a serem definidos.							
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat	Definição Deficiente	1.Definir áreas estratégicas, incentivar à promoção de eventos científicos nas áreas. 2.Manter e atualizar a infraestruturas dos cursos, bem como, manter um quadro de docentes qualificados e atualizados.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Estabelecer parcerias intersetorias e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)	Razoavelmente Definidos	Organização e oferta de MINTERs e DINTERs	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra não orçada	Realizar licitações para criar novos espaços	PRPPG
Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.	Definição Deficiente	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação. 2.Apresentar a politica de inovação da instituição. 3.Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG

Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos	Definição Deficiente	1.Adotar para todos os cursos uma plataforma de nivelamento, inserindo um período preparatório para acessar o nível universitário, para os acadêmicos ingressantes.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.	Definição Deficiente	1.Elaborar um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.	Totalmente Definidos	Realizar concursos periódicos e locais, atendendo as peculiaridades de cada Campus.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD
Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.	Razoavelmente Definidos	1- Criar normativas das atribuições e responsabilidades de cada cargo e suas especialidades dentro do quadro de carreira, que reconheça como parte da carga horária as atividades realizadas no âmbito da Unemat. 2- Normatizar as funções e responsabilidades de cada setor do organograma da	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD

		instituição, bem como aqueles criados por meio de portarias e resoluções.							
Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.	Pendente	1.Criar resoluções sobre a atuação dos professores em cargo de gestão, seja na própria instituição ou em casos de cedência para outros órgãos do Estado	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD
Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.	Definição Deficiente	1.Propor ações articuladas com o Estado com objetivo de promover projetos tecnológicos. 2. Apresentar soluções que atendam as demandas de Estado. 3.Oferecer profissionais qualificados e produtos tecnológicos que supram demandas de Estado.	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG/ NIT
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes	Definição Deficiente	1.Equipe para elaboração de projetos de infraestrutura de salas de aula e laboratórios para concentrar todas as solicitações e verificar a viabilidade e atendimento de cada solicitação. 2.Construção de laboratórios e salas de	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI

		aula. 3.Contratação de Servidores para os laboratórios.							
Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.	Definição Deficiente	1-Implantação de sistema integrado de gestão universitária; 2-Desenvolver softwares para o desenvolvimento das atividades institucionais (ex: seletivos, contratos, aquisições, etc). 3-Implantar a certificação digital; 4-Modernizar a parte de equipamentos utilizados pelos servidores em suas funções laborais.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI
Ter políticas de TI consolidadas.	Definição Deficiente	1.Inserir na politica de inovação da instituição o planejamento do desenvolvimento de TI. 2.Adequar a politica de TI da instituição as novas demandas definidas no planejamento estratégico da universidade.	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI
Fortalecer as atividades das políticas de	Razoavelmente Definidos	Criar comitês de Planejamento nos	Não Há Previsão	Verificar a quantificaçã	Recursos Disponívei	Alocar E Responsabiliz	Infra razoavelmente	Adequar espaços já	DURA

planejamento institucional.		câmpus	Orçamentária	o dos custos	s	ar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	adequada	existentes	
Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos câmpus	Pendente	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DURA
Aplicar um plano de segurança para os câmpus.	Pendente	Contratação de empresa especializada para elaboração de Projetos de Segurança Patrimonial que atenda a realidade e projetos futuros da Universidade	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DURA
Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado	Definição Deficiente	1. Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2. Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PGF

Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Pendente	Adequar a formalização dos termos de cooperação e convênios ao novo marco legal de CT & Inovação.	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PGF
Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados.	Razoavelmente Definidos	1-Elaboração de Termo de Referências que contemple o máximo possível do dinamismo (acelerar o TR) e evolução dos objetos, aparatos e serviços de TI; 2-Elaborar um plano de aquisição e manutenção dos equipamentos e servidores de dados a partir das necessidades levantadas e do desenvolvimento de novas tecnologias no mercado. 3- Garantir a atualização constante do parque tecnológico de cada câmpus. 4- Buscar autonomia para o cadastramento do item compra para os câmpus.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI/ DATI
Ampliar o quadro de docentes efetivos.	Definição Deficiente	Garantir autonomia para a realização de concurso público (por faculdade), bem como, para convocação dos aprovados.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG / FACULDADES

						Estabelecido.			
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.	Razoavelmente Definidos	Acompanhamento do quadro de técnicos existentes e, simultaneamente, informar a PRAD sobre a necessidade de recomposição do quadro de técnicos;	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar E Responsabilizar Servidores Nos Projetos Que Alcancem O Objetivo Estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD/RH

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Quadro 32. Objetivos de médio prazo (2019) de urgência moderada

OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019) – PRIORIDADE: URGÊNCIA MODERADA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.	Razoavelmente Definidos	1.Melhoria da estrutura física (salas de aula equipadas com telas de projeção, melhoria de rede elétrica, entre outros) e de recursos tecnológicos (projetor multimídia, equipamentos para realização de aulas práticas, serviços de internet, entre outros) 2. Salas de estudo/Atendimento	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	REITORIA

Aumentar a participação em conselhos externos.	Definição Deficiente	1. Promover campanhas que mostrem a importância da participação de membros da instituição em conselhos externos e estimular a participação dos docentes nesses conselhos. 2. Divulgação das vagas dos Conselhos no site da Unemat	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	REITORIA
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	Definição Deficiente	Organizar eventos para divulgação de ensino, pesquisa e extensão para promover maior interação com a comunidade externa.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	REITORIA
Proporcionar maior autonomia e participação.	Razoavelmente Definidos	1- Criação dos CNPJ para os câmpus 2- Criar mecanismos que permitam que a Unemat estabeleça novas parcerias com outras Fundações 3- Adequar estrutura administrativa nos câmpus (setor jurídico, assessor de imprensa, cpd´s, setor aquisições/licitação, financeiro/contábil)	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	REITORIA
Buscar alternativas de fomento.	Pendente	Realizar parcerias público/público e público/privado com a oferta de consultorias por meio das expertises desenvolvendo pesquisas	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo	Infra Adequada	Não se aplica	REITORIA

		de produtos e tecnologias para a indústria, o comércio e o governo.		objetivo.		estabelecido.			
Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.	Pendente	1. Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	REITORIA
Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.	Definição Deficiente	1 Inserir no Estatuto da Unemat um percentual mínimo anual dos repasses advindos do Governo Estadual destinados a investimentos em estrutura física e materiais permanentes, à exceção dos repasses para convênios, consórcios e termos de cooperação.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	REITORIA
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a partiçipação da comunidade acadêmica	Razoavelmente Definidos	Criar e ampliar parcerias entre a Unemat e outras instituições	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	DPPF
Ter áreas experimentais para aulas de campo	Razoavelmente Definidos	1- Firmar Parceiras Públicas e Privadas 2-Cessão e Concessão de Uso de bens e imóveis e Termos de Cooperação	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem	Infra Adequada	Não se aplica	DPPF

		para realização de suas atividades. 3- Realizar a aquisição de áreas experimentais		alcançar o objetivo.		o objetivo estabelecido.			
Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros	Pendente	1 Promover a apresentação da prestação de contas dos Campus à comunidade.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	DPPF
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratorios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros	Definição Deficiente	1. Criação de um Banco de Dados de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos que permitam a formação Integrada em Ciência e Tecnologia buscando parcerias publico-privado e integrar-se com outros centros de pesquisas. 2. Intensificar e ampliar a utilização do AVA no oferecimento de disciplinas optativas , através da divulgação das disponíveis. 3. Implantar laboratórios de tecnologias voltadas para a produção de materiais didáticos	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Não Orçada	Realizar licitações para criar novos espaços	PRPPG
Buscar alternativas de fomento.	Definição Deficiente	Criar mecanismos para o desenvolvimento de ações e estratégias de prestações de serviços autofinanciáveis	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG

						estabelecido.			
Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica	Definição Deficiente	1 Fortalecimento do NIT por meio de incremento de material humano no setor. 2 Abertura de editais anualmente destinado a apoio ao desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnologica nos diversos cursos da IES.	Definição Deficiente	Implementar a politica de inovação tecnológica da instituição.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes	Definição Deficiente	Evitar a abertura de novos cursos, sem ter alcançado qualidade satisfatória nos existentes.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.	Razoavelmente Definidos	1.Promover uma similaridade de ementários de disciplinas ofertadas em mais de um curso por Campus. 2.Permitir que os acadêmicos possam cursas suas eletivas em outros cursos do Campus	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG

		e outras unidades.							
Promover a inovação curricular	Razoavelmente Definidos	1.Modificar a estrutura curricular, eliminando a divisão por grupos de disciplinas identificadas com número de semestre 2. Reconhecer a "coluna vertebral" do conhecimento do curso e otimizar os conteúdos disciplinares; 3. Evitar o acréscimo de novas disciplinas baseando-se em aparecimentos de "novas ciências"; 4. Buscar a substituição de um conteúdo que caiu em importância atual por um novo de atualidade perante o acréscimo de este último. 5. Avaliar a diminuição de disciplinas mediante a "fusão" das disciplinas afins sem prejudicar a carga horária do curso; 6. Rever as estruturas curriculares considerando a utilização de recursos virtuais nos programas de formação presenciais, semipresenciais e à distância	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG

Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinalidade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão	Razoavelmente Definidos	1. Reconhecer as disciplinas da "coluna vertebral" 2. Diminuir o número de disciplinas. 3. Criar grupos disciplinares que conformem um setor com uma coordenação pedagógica própria.	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula	Razoavelmente Definidos	1.Aquisição de áreas experimentais e equipamentos. 2.Construir laboratórios de ensino e equipá-los. 3. Manter convênios com centros de pesquisas, empresas e órgão públicos.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Não Orçada	Realizar licitações para criar novos espaços	PROEG
Potencializar a relação teoria x prática	Razoavelmente Definidos	Os cursos devem reanalisar suas matrizes e ementas visando promover mais atividades práticas.	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.	Razoavelmente Definidos	Oferecer cursos e monitoria, especialmente, de língua portuguesa e matemática para as turmas iniciais.	Não Há Previsão Orçamentária	Não se aplica	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG

Implementar gestão da frota interna.	Definição Deficiente	1- A Equipe de TI deverá implementar/disponibilizar um software integrado que possibilitará realizar a Gestão da Frota da Universidade. 2- Criar política de renovação da frota 3- Criar normas e princípios que regem a frota da universidade.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD
Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas	Definição Deficiente	1.Participar de todas as representações institucionais para fortalecer a imagem da universidade como provedor de ciência e tecnologia. 2.Criar e disponibilizar um banco de expertise, equipamento e laboratórios para os parceiros. 3.Apoiar projetos de pesquisa e extensão que sejam feitas em rede.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG/NIT
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.	Definição Deficiente	Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG/NIT
Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	Definição Deficiente	1- Fazer um diagnóstico dos auditórios existentes e do que seria preciso fazer para melhorar esses ambientes com base nas necessidades locais.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo	Infra Adequada	Não se aplica	DURA

		2- Construir/ampliar os auditórios.				estabelecido.			
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnologica nos diversos cursos da IES.	Pendente	Criar mecanismos financeiros e institucionais de apoio as pesquisas tecnológicas.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PGF
Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado	Definição Deficiente	1-Melhorar e/ou desenvolver sistemas que contemple os itens de controle, gestão e serviços acadêmicos num único lugar a fim de facilitar a consulta e alimentação dos mesmos. 2- Prover base de dados local para acesso aos sistemas acadêmicos (redundância de dados). 3-Desenvolver os sistemas necessários para a integração.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI/DATI
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	Definição Deficiente	1.Divulgar os projetos de ensino, pesquisa e extensão realizados por docentes, em conjunto como os profissionais técnicos e discentes, através das diversas mídias existentes.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Adequada	Não se aplica	REITORIA / ASSECOM
Aprimorar as formas de ingresso.	Razoavelmente Definidos	1-Estimular novas políticas de ingresso de inscritos na Unemat.	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG / COVEST

						estabelecido.			
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a partiçipação da comunidade acadêmica	Pendente	Ampliar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão em conjunto com a comunidade	Não Há Previsão Orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos Disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra Razoavelmente Adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI / COORD PROJETOS

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Quadro 33. Objetivos de médio prazo (2016/2017) de baixa urgência

OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (Até 2019) – PRIORIDADE: BAIXA URGÊNCIA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Estimular a convivência e lazer nos câmpus	Definição deficiente	A SAE, juntamente com os DCE, PROEC, CA, os cursos, as faculdades e o campus, deve construir uma agenda anual fortalecendo a convivência e o lazer.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo. Os recursos dos projetos poderão servir para o cumprimento do objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAE

Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.	Pendente	1a- realizar estudo de viabilidade para a construção de RU e moradia universitária. 2-contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a universidade. 3- contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a universidade	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Sem recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido. Ou realizar licitações para contratações de empresas que sejam especializadas no cumprimento do objetivo.	Infra não orçada	Realizar licitações para criar novos espaços	PRAE
Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos	Razoavelmente definidos	1-atuação mais incisiva da diretoria de patrimônio; 2-disponibilizar o inventário dos câmpus e cursos com acesso online para que todos possam conhecer o que se tem e o que se precisa adquirir urgentemente.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA
Melhorar a área de estacionamento dos câmpus	Definição deficiente	1-contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a universidade. 2- contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a universidade 3- participação dos discentes na elaboração dos projetos	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	DPPF

Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.	Definição deficiente	1.criar eventos científicos com a finalidade de promover o intercâmbio entre docentes, a fim de possibilitar a interação entre os mesmos e a criação de grupos de trabalho/pesquisa 2.criar incentivos a projetos que englobem mais de uma área do conhecimento e que atendam as necessidades regionais.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG / FACULDADES

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Quadro 34. Objetivos de longo prazo (2016/2017) de alta urgência

OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (Até 2025) – PRIORIDADE: ALTA URGÊNCIA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.	Pendente	Estimular o contato do acadêmico com práticas profissionais em ambiente de trabalho de sua profissional por meio de estágio extracurricular e outras iniciativas.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo. Os recursos dos projetos poderão servir para o cumprimento do objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAE

Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.	Pendente	1- Investir em infraestrutura e capacitação do corpo técnico 2- Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	REITORIA
Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com príncipios de sustentabilidade e acessibilidade.	Pendente	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos 4- Garantir que a sustentabilidade esteja presente em todos os projetos de engenharia e arquitetura da Unemat. 5- Elaboração de Plano Diretor para cada câmpus.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DPPF

Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	Definição Deficiente	1.Criar fundo de incentivo à inovação que também contemple bolsas de inovação. 2.Instituir estratégias de captação de recursos externos para fomento da pesquisa na instituição, com critérios bem definidos.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat	Razoavelmente Definidos	1.Criar comissão especial para acompanhamento dos cursos com baixo desempenho no ENADE. 2.Readequação de cursos com notas baixas no CEE-MT	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos câmpus/faculdades	Razoavelmente Definidos	1.Criar polos vocacionais. 2.Fomentar a pesquisa e a extensão por meio da ampliação de bolsas de IC. 3.Creditar as horas de pesquisa discentes. 4.Criação de projetos de fortalecimento de ensino (ex. FOCCO). 5.Manter sintonia entre as linhas de pesquisa na graduação e na pós.	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG

Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.	Definição Deficiente	1.Reestruturar as políticas dos processos formativos nos cursos de licenciatura junto às escolas. 2. Estimular a realização de projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão com a participação de docentes e discentes. 3.Fomentar ações de ensino, pesquisa e extensão com interlocução Universidade/Educação Básica	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias	Definição Deficiente	1.Fortalecer a prospecção de parceiros e recursos para projetos, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação. 2.Reduzir a burocracia na consolidação de parcerias, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação.	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG/NIT
Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos câmpus para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.	Razoavelmente Definidos	1 Promover discussão técnica, envolvendo os servidores, sobre a descentralização orçamentária, financeira, despesas e responsabilidades técnicas dos Câmpus.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPTI

Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.	Pendente	1.Fortalecer setor de Contrato e Convênios; 2. Reduzir burocracia para assinatura de contratos e convênios	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PGF
Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	Pendente	1.Criar fundo de incentivo à inovação que também contemple bolsas de inovação. 2.Instituir estratégias de captação de recursos externos para fomento da pesquisa na instituição, com critérios bem definidos.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PGF
Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos câmpus e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.	Definição Deficiente	1- Estimular a participação de discentes em projetos de ensino, extensão e pesquisa. 2- Aumentar a quantidade de bolsas de ensino, pesquisa e extensão. 3- Criar política de parceria para bolsas com empresas privadas e demais instituições. 4- Aumento do auxílio financeiro para participação em eventos. 5- Fomentar a abertura de editais de ensino, pesquisa e extensão que proporcionem interação entre o ser	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEC

		humano e o ambiente.							
Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.	Definição Deficiente	Normatizar essas políticas em consonância com a Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016, conhecida como Marco Legal da Ciência e Tecnologia.	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	REITORIA / ASSEJUR

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

Quadro 35. Objetivos de curto prazo (2016/2017) de urgência moderada

OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025) – PRIORIDADE: URGÊNCIA MODERADA									
Macro Objetivos Estratégicos	**Definição De Processos (Atual)**	**Tarefas/Ações A Serem Implementadas**	**Orçamento (Real)**	**Orçamento (Necessário)**	**Recursos Humanos (Real)**	**Recursos Humanos (Necessário)**	**Infraestrutura (Real)**	**Infraestrutura (Necessário)**	**Unidades**
Criar estruturas de atendimento aos universitários	Definição deficiente	1. Estruturar a SAE dando total condição para o seu efetivo funcionamento. 2.Criar estrutura de atendimento médico-ambulatorial nos câmpus.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAE
Criar políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.	Pendente	1.Promover canais de aproximação e discussão junto ao Poder Público e aos demais órgãos a eles vinculados, para a realização de fóruns permanentes 2. Criação de grupos de expertises nas mais diversas áreas do conhecimento.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	Reitoria

Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.	Definição deficiente	1 Continuar atuando de forma incisiva junto à ABRUEM c/ vistas a pressionar a Federação no sentido a destinar fundos a IES´s estaduais. 2 Criar agenda de visitas junto aos órgãos e bancada federal em busca de recursos financeiros.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	Reitoria
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.	Pendente	1."Aquisições sustentáveis", como por exemplo: equipamentos com alta eficiência energética, materiais reciclados. 2. Estudar o impacto e a demanda para os novos cursos e novos câmpus a serem implantados.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DPPF
Consolidar os espaços adequados nos câmpus para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.	Pendente	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação da comunidade acadêmica na elaboração dos projetos 4 - Nos câmpus onde não existirem os espaços, estes devem ser criados.	Não há previsão orçamentária	Verificar com o setor responsável os custos para alcançar o objetivo.	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DPPF

Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES	Definição deficiente	1-Organização de programas de especialização que atenda a demanda e as necessidades dos PTES; 2-Oferta de programas institucionais Stricto Sensu Profissionais que atendam a demanda dos serviços prestados pela Unemat.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.	Definição deficiente	Identificar os grupos de pesquisas estratégicos no desenvolvimento tecnológico.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.	Definição deficiente	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação. 2.Apresentar a politica de inovação da instituição.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG
Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.	Razoavelmente definidos	1.Adotar novas metodologias e incorporar novas tecnologias nos cursos e capacitando seu quadro docente nas modalidades diferenciadas. 2.Instituir política permanente de oferta de cursos de modalidades diferenciadas	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEG

Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais	Pendente	1-Realização constante de cursos de capacitação e avaliação da produtividade; 2-companhamento constante do crescimento da Universidade, de seus setores e cursos para que tenhamos um quadro adequado e capacitado para atender as demandas da instituição. 3-Lançar editais periódicos de remoção interna que atendam as necessidades dos câmpus.	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD
Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Definição deficiente	Ampliar e apoiar parcerias institucionais entre a universidade e parceiros externos (público-privado).	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRPPG/ NIT
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.	Pendente	Desenvolver ações e estratégias voltadas para o gerenciamento de resíduos	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra adequada	Não se aplica	DURA
Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento	Pendente	1 Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2 Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PGF

de suas ações e projetos.		profissionais.							
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.	Pendente	Ampliar os recursos para consolidação desses grupos	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PGF
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.	Definição deficiente	Desenvolver programas de educação ambiental	Não há previsão orçamentária	Verificar a quantificação dos custos	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PROEC
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais	Definição deficiente	Realocação de técnicos de forma a atender o interesse da instituição de acordo com a formação e capacitação dos técnicos	Não há previsão orçamentária	Não se aplica	Recursos disponíveis	Alocar e responsabilizar servidores nos projetos que alcancem o objetivo estabelecido.	Infra razoavelmente adequada	Adequar espaços já existentes	PRAD /RH

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTINUIDADES

Esse documento consolida um ano de estudos, reuniões de trabalho, participação em seminários, levantamento de dados, diagnósticos, avaliações e discussões com o objetivo principal de subsidiar a Universidade do Estado de Mato Grosso, no desenvolvimento de suas ações por um período de dez anos. Pautado no princípio da democracia, o Planejamento Estratégico Participativo foi concebido mediante decisões e/ou planos de ações amplamente discutidos, definidos e aprovados para implementação.

Este instrumento de gestão foi construído a partir do preceito que tem como fundamentos a busca da qualidade institucional, a objetividade, o compromisso e a assertividade. Os objetivos, metas e ações apresentadas estão no plano da Unemat como ações institucionais, para tanto, estamos finalizando o Planejamento Institucional e abrindo a elaboração dos Planejamentos Estratégicos Participativos dos câmpus e das unidades, o que estamos chamando de Construção dos "Pepinhos", o que nos leva a afirmar que estamos encerrando uma etapa e lançando mais uma.

Para a elaboração dos "Pepinhos" é fundamental que os gestores dos câmpus e das unidades se identifiquem com o PEP-2015/2025, buscando o conhecimento macro da visão estratégica da Unemat à longo prazo. Somente poderemos chegar a ser *"uma instituição multicâmpus de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão com reconhecimento nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento" (visão da Unemat)* se cada um desenvolver suas ações planejadas com os objetivos e ações macros traçadas para esse fim.

Nesse contexto, a construção dos "Pepinhos", etapa que estamos iniciando, é importantíssima para a consolidação da missão da Unemat e para o fortalecimento das ações planejadas. É fundamental que esse documento não seja dessa gestão ou dessa reitoria, mas que represente os rumos da Unemat à longo prazo e seja o documento orientador dessa gestão e das gestões posteriores. A Reitoria atual assume o compromisso de uma ação conjunta com os Câmpus e as Unidades, no sentido, de garantir a legitimidade do PEP e a sua execução. Espera-se o respeito a legitimidade institucional desse planejamento e sua continuidade das gestões vindouras.

Ressaltamos que sem um planejamento dos câmpus e das unidades em consonância com o planejamento institucional será impossível a interação e a interlocução com a Gestão Central. As ações dos câmpus e unidades serão específicas respeitando a realidade local e regional e a diversidade social e cultural de cada um, porém todas as ações devem estar sustentadas nos pilares da Unemat (visão, missão, princípios e valores) definidos no PEP e

devem convergir para o alcance dos objetivos e metas a curto, médio e longo prazo. Temos um longo caminho pela frente!

REFERÊNCIAS

ACHANGA, Pius et al. Critical success factors for lean implementation within SMEs. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 17, n. 4, p. 460-471, 2006.

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. Navus, 2015.

ALBERTON, L.; BELLEN, H. M. V.; PETRASSI, A. C. A. Do planejamento à avaliação: uma análise do processo de implementação da gestão estratégica em uma instituição federal de ensino superior. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013.

AL-MASHARI, Majed; ZAIRI, Mohamed. BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. Business process management journal, v. 5, n. 1, p. 87-112, 1999.

AMARAL, A. Avaliação e Qualidade do Ensino Superior. As muitas racionalidades da qualidade. Disponível em: <http://www.Unemat.br/prpti/docs/planej_estrategico/referencial_teorico/textos_bases/avalia_quali_ensino_sup.pdf >. Acesso: dez. 2015.

ANDRADE, A. R. Gestão Estratégica de Universidades: análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão. (ANPAD) 14p. Disponível: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos> Acesso em: 13 maio 2015.

ANSOFF, H. I. Strategic issue management. Strategic Management Journal, 1(2), 131-148, 1980.

ARAÚJO, P. F. C. et al. Padrões de qualidade e roteiro para análise e avaliação dos processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação em ciências agrárias. Secretaria de Ensino Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ag_pad.pdf>. Acesso dez. de 2015.

AYRES, F. A.; et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, I, 1999. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro–RJ: FINEP, 1999.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFMS, 2005.

BARBOSA, V. A. Políticas de democratização da educação superior: análise do programa de integração e de inclusão étnico-racial da Unemat, PIIER/Unemat-2005-2 a 2011-1. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade do Estado de Mato Grosso-Unemat, Cáceres-mt.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa. Portugal, LDA, 2009.

BAUER, M. W. & GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 6. ed. Petrópolis, Ed. Vozes, 2007, 517p.

BITTENCOURT, H. R. et al. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. Perspectivas em Ciência da Informação, 2010.

BLACK, S. A.; PORTER. L. J. Identification of the Critical Factors of TQM. Decision Sciences, 2007.

BORGES, M. F.; MALHEIROS, F. A. Cadernos de propostas para a gestão universitária período 2015-2018. Cáceres. [2014?].(fotocópia). 16p.

BOSCHETTI, V. R. Plano Atcon e Comissão Meira Mattos: construção do ideário da Universidade pós-64. Revista HISTEDBR on line, câmpusnas, n.27, p.221-229, set. 2007 (acesso em 31/01/2015).

BRASIL. Lei n. 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8745cons.htm>. Acesso dez. de 2015.

_____. Ministério da Educação. Orientações gerais para o roteiro da auto- avaliação das instituições. Brasília:DF: CONAES/SINAES/INEP, 2004. 38 p.

_____. Plano Nacional de Educação, 2014.

BRUNO, A.; LEIDECKER, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1), 23-32.

BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: a literature review. Studies in higher education, London, UK, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

BUARQUE, C. A Universidade numa encruzilhada. Brasília, UNESCO-MEC, 2003, 41-42p.

BUENO, W. C. Comunicação Empresarial no Brasil:Uma Leitura Crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.

CHEN, H.; FRIEDMAN, J. H. (2016). A new graph-based two-sample test for multivariate and object data. *Journal of the American Statistical Association*, 4(11), 1-41.

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes da Administração, São Paulo, Makron Books, 1999.

COLAUTO, Romualdo Douglas et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. Revista de administração Mackenzie, v. 5, n. 2, 2008.

COOKE-DAVIES, Terry. The “real” success factors on projects. International journal of project management, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002.

COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, J. V. Avaliação, acreditação e regulação. [S. l.], 2005. Disponível em: <http://jvcosta.net/artigos/aval_acred_reg.html>.

DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. Total Quality Management, London, UK, v.12, n. 7, p. 1025-1030, 2001. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/>.

DEARLOVE, J. Collegiality, managerialism and leadership in English universities. Tertiary Education and Management, Dordrecht, Netherlands, v. 1, n. 2, p. 161-169, 1995. Disponível em: <http://www.tandfonline.com>.

DELGADO FILHO, A. B. Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp, 2004.

DI RENZO, A.; LOPES, A. Caderno de propostas gestão 2015-2018.

DOS SANTOS, M. O. G. Mapas Estratégicos: texto de apoio. Evora, 2015.

DRUCKER, P. F. Administrando para o futuro. Cengage Learning Editores, 1998.

DUARTE, V. M. N. Objetivos gerais e objetivos específicos. Disponível em: <http://monografias.brasilescola.com/regras-abnt/objetivos-gerais-objetivosespecificos.htm>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

EMBIRUÇU, M.; FONTES, C.; ALMEIDA, L. Um indicador para a avaliação do desempenho docente em Instituições de Ensino Superior. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 795-820, out./dez. 2010.

FANELLI, A. M. G. Gestión de las universidades públicas: la experiencia internacional. Buenos Ayres:Ministério de Educación y Cultura. (Série Nuevas Tendencias) 1998. 159 p.

FERNANDES, F. S. Planejamento educacional: uma abordagem histórica. Revista Educacional PUC, 2014.

FRANCO, M.L.P.B. O que é análise de conteúdo. São Paulo: PUC; 1986.

FREIRE, Paulo. Criando métodos de pesquisa alternativa: aprendendo a fazê-la melhor através da ação. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). Pesquisa Participante. SãoPaulo: Ed. Brasiliense, 1982, 212p.

FREITAS NETO, J. A. A reforma universitária de Córdoba (1918): um manifesto por uma universidade latino-americana. In: Revista de Ensino Superior Unicamp. Disponível em: <http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/ed03_junho2011/pdf/10.pd f> Pdf. Extraído de <http.//www.reformdel18.unc.edu.ar/manifesto.htm>. Acesso em: 10 fev. 2015.

FRIEDRICH, O. A. Comunicação rural: proposição crítica de uma nova proposição. 2. ed. Brasília: EMBRATER, 1988,61p.

GAJARDO, M. A pesquisa participante na América Latina. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1986, 94 p.

GALEANO, E. Ser como eles. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 1993.158 p. LEITE, Denise; LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos (orgs.). Conhecimento, avaliação e redes de colaboração. Porto Alegre: Sulina, 2012. 374 p.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA , H. L.; ALVES , J. L. Modelo de Avaliação De Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 425-441 set./dez. 2011.

GOERGEN, P. P.; DIAS SOBRINHO, J. Dilemas da Educação Superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento? Casa do Psicólogo, São Paulo, 2005.

GOMES, A. M. Exame Nacional de cursos e Política Estatal do Ensino Superior. Cadernos de Pesquisa, 2003.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. The concept of key success factor: theory and method. MAPP Working Paper,n.4, Oct.1992.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman Editora.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What is your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, p.106-116, Mar./Apr. 1999.

HARGREAVES, A.; FINK, D. The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership, 2003.

HOFER, C. W., SCHENDEL, D. 1978. Strategy formulation: Analytic concepts. St. Paul: West.

HSU, C. C.; HUANG, Y. P. Incremental clustering of mixed data based on distance hierarchy. Expert Systems with Applications, 2008.

INEP. Censo do Ensino Superior (1995-2011).

_____. Sinopses estatísticas - Censo da Educação Superior e Microdados da Educação Superior – 1996 a 2013.

IRELAND, R. D. Administração estratégica. 3. ed. São Paulo : Cengage Learning, 2015.

ISMAIL AL-ALAWI, Adel; YOUSIF AL-MARZOOQI, Nayla; FRAIDOON MOHAMMED, Yasmeen. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. Journal of knowledge management, v. 11, n. 2, p. 22-42, 2007.

JAKOBIAK, F. Maitriser I' information critique. Paris: Les Editions d'Organisation. 1988.

JOUMADY, O.; RIS. C. Performance in European Higher Education: A Non-parametric Production Frontier Approach. Education Economics, 2005.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

KUNSCH, M. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LANGRAFE, T. F.; FISCHMANN, A. A. et al. Administração de Instituições de Ensino Superior: Avaliação e Indicadores em Instituições de Ensino Superior. 1 ed.câmpusnas: Alínea, 2014, v. 1, p. 123-140.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, 1984.

LIMA, E. G. S. Avaliação Institucional o uso dos resultados, estratégia de (re)organização dos espaços e discussões na universidade. câmpusnas: Ed. RG, 2010. 223p.

LOBO,Y. Darcy Ribeiro e os projetos de construção e modernização de universidades brasileiras. In: GT25-Educação e desigualdade social. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: < http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT25/GT25_LoboY.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2015. Pdf.

MACHADO, L. E. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. FGV Editora, 2008.

MAGIONI, B.; PASCUCI, L.; MEYER, V. Managerialism em Universidades: contribuições e limitações da adoção do planejamento estratégico em uma universidade pública federal. In: XXXVIII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1241.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2015.

MARCHELLI, P. S. O Sistema de Avaliação externa dos padrões de qualidade da educação superior no Brasil: considerações sobre os indicadores. Estudos em Avaliação Educacional, 2007.

MARKS, H. M.; PRINTY, S. M. Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. Educational Administration Quarterly, 2003.

MAZZAROL, Tim. Critical success factors for international education marketing. International Journal of Educational Management, v. 12, n. 4, p. 163-175, 1998.

MEC. Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação, 2015.

MEDEIROS, I. A. Inclusão social na universidade: Experiências na Unemat (dissertação). UNICAMP, câmpusnas – SP, 2008.

MEYER JR, V., PASCUCCI, L., & MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. RAP-Revista de Administração Pública, 46(1), 49-70, 2012.

MICROSOFT, SharePoint. Walkthrough Guide, 2010.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. In: The state of strategy, Harvard Business Review Paperback. Boston: Harvard University, 1987.

MONTEIRO, R. S. MONTEIRO, S. T. Notas sobre metodologia de pesquisa. n.1. Cuiabá: COOTRADE, 2001. 84 p. (Série: Cadernos de Estudos).

MONTEIRO, S. T. La Universidad en el proceso de cambio. Manágua, Nicaragua: ISCA, 1987. 50p.

MONTEIRO, S. T.; MONTEIRO, R. S.; MONTEIRO, E. S. Projetos: como fazer e gerenciar usando a informática. Florianópolis: VisualBooks, 2004. 268 p.

MORAIS, R. T. R. Planejamento Estratégico: um bem ou mal necessário? Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 109p.

MURTAGH, F. The Haar Wavelet Transform of a Dendrogram. 2008. Disponível em: <http://www.multiresolutions.com/strule/papers/fm38.pdf>. Acesso em dez. 2015.

NAH, F. F. H.; LAU, J. L. S.; KUANG, J. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. Business Process Management Journal, 2001. Disponível em: < http://www.csus.edu/indiv/c/chingr/emba226/criticalfactorsforerp.pdf>. Acesso em dez. 2015.

OLIVEIRA, A. R. M. Espaços participativos, planejamento estratégico e sustentabilidade em organizações educacionais. Disponível: <http://www.Unemat.br/prpti/docs/planej_estrategico/referencial_teorico/textos_bases/espac_partic_planej_estrat_sustent_org_edu.pdf >. Acesso: dez. 2015.

ORLANDI, E. P. As formas do silêncio. 4. ed. câmpusnas: Editora da UNICAMP, 1997. 189p.

OURIQUES, N. O colapso do figurino francês. Editora Insular, 2014.

PASSOS, A. Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos: Proposta de implantação no TCU (Monografia de conclusão do curso de graduação em Sistemas de Informação), Palmas, Centro Universitário Luterano de Palmas, 2004.

PETER, S.; CERTO, P. Administração Estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

PFEIFFER, P. Planejamento Estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000. 37 p.

PINTO, Á. V. Sete lições sobre educação de adultos. 7.ed. São Paulo: Ed. Cortez, 1991, 117-118p.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Critical success factors in R&D projects. Research technology management, v. 32, n. 1, p. 31-35, 1989.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, November-December, pp.137-145, 1979.

QUEIROZ, J. V., QUEIROZ, F. C. B. P., & HÉKIS, H. R. Gestão estratégica e financeira das Instituições de ensino superior: um estudo de caso.Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, 3(5), 98-117, 2011.

RAMSDEN, P. A Performance Indicator of Teaching Quality in Higher Education: the Course Experience Questionnaire. Studies in Higher Education, 1991.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas. Brasport, 2008.

REZENDE, D. A.; ABREU A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

REZENDE, J. F. Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIEDER, A. A interiorização da educação superior no Brasil: caso de Mato Grosso. Revista GUAL, 2011.

ROCKART, F. J. Chief Executives Define their Own Data Needs. Harvard Business Review, 1979.

ROSSATO, R.; ALBUQUERQUE, B. UERGS, uma trajetória vitoriosa. Santa Maria: Ed. Biblos, 2002. 239 p.

_____.; CORSO, M. B. Universidades gaúchas: impasses e alternativas. Santa Maria: UFSM, 1995.119p.

ROSSATO, R. Universidade brasileira: novos paradigmas institucionais emergentes (p.15-34) in: AGUIAR, Sílvio Maria (org.) Qualidade da educação superior: a universidade como lugar de formação. Porto Alegre: PUC/RGS, 2011. 283 p.

ROWLEY, D. J.; SHERMAN, H. The special challenges of academic leadership. Emerald Insight, 2003.

SAATY, T. L. A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. JOURNAL 01: MATHEMATICAL PSYCHOLOGY, 1977. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/221955622>. Acesso em dez. 2015.

SALDANHA, G. S.; PEIXOTO, F. B. Planejamento Estratégico na Administração pública municipal. In: “Encontro Luso-Brasileiro de estratégia”, 2006. Camboriu-SC. Disponível em: <http:www.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/> Acesso em: 27 jan. 2015.

SAMPAIO, R. M., & LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. Rev Adm Pública, Rio de Janeiro, 43(1):151-74, jan/fev.2009. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1>. Acesso em: 5 fev.215.

SANTOS, B. S. A Universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Ed. Cortez, 2010.116 p.

SANTOS, J. L. S. et al. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: “IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul”, 2009. Disponível

em: <
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>Acesso em: 10 jan. 2015.

SCHLIKMANN, R. Administração Universitária: em busca de uma epistemologia. In: "IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul", 2009. Florianópolis, 2009. Disponível em: < http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=vie&path%5B%5D=749 >. Acesso em: 20 jan. 2015.

SCHUTTER, A. Investigación participativa: uma opción metodológica para la educación de adultos. Pátzcuário, Michoácan, México, CREFAL. 1981, 375p.

SCHWARTZMAN, J. Um Sistema De Indicadores Para As Universidades Brasileiras. in: http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt9405.pdf. Acessado em 15 de fevereiro de 2016.

SELIM, Hassan M. Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. Computers & Education, v. 49, n. 2, p. 396-413, 2007.

SENECA, A. L. Administração do tempo. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará.

SGUISSARDI, V. O modelo de expansão da educação superior no Brasil: Predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação da formação universitária. Revista Educação e Sociedade, câmpusnas, vol.29, n.105, p.991- 1022, set/dez.2008.

_____. Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião? (p.67-92), In: RISTOFF, Dilvo & SEVEGNANI, Palmira (orgs.). Modelos Institucionais de Educação Superior. Brasília, INEP, 2006, 327p. (coleção educação superior em debate).

SJOBERG, S.; SCHREINER, C. How do learners in different cultures relate to science and technology?. Asia-Pasific Forum on Science Learning and Teaching, 2005.

SOMERS, T. M.; NELSON, K. The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001.

SOUZA, I. M. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária (p.17-48), In: SILVEIRA, Amélia & DOMINGUES, Maria José Carvalho (orgs.). Reflexões sobre administração universitária e ensino superior. Curitiba: Edifurb, 2010. 184p.

THIOLLENT. M. Metodologia de pesquisa-ação. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994. 108p.

TORRES, R. T. J. B. As equipes aprendem? Como? Evidências no nível meso. 2014. vi, 77 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

TUCKER, L. ; MACCALLUM, R.. Exploratory Factor Analysis: A Book Manuscript . 1993. Disponível em: <http://www.unc.edu/~rcm/book/factornew.htm>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

UFG. Relatório de Gestão 2014. Disponível em: <https://proad.ufg.br/up/95/o/Relatorio_Gestao_2014_-_TCU.pdf>. Acesso dez. de 2015.

UFMT. Anuário Estatístico 2014 Ano base 2013. Disponível em: <http://www.ufmt.br/proplan/arquivos/31ef55a17833b932e1f1dec07c4da63b.pdf>. Acesso dez. de 2015.

_____. Resolução CONSEPE n.142, 2013. Dispõe sobre normas para a qualificação *stricto sensu* dos docentes da UFMT. Disponível em: <http://www.ufmt.br/sgp/arquivos/33ee5cf0137747ad7386d72b1cfb254a.pdf>. Acesso dez. de 2015.

UMBLE, E. J.; HAFT, R. R.; UMBLE, M. M. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research, 2003.

UNEMAT. Anuário da Unemat 2013 (base 2012). Cáceres: Ed. Unemat, 2013. 66 p.

_____. Guia de legislações. Cáceres: Unemat/PRAD- Pró-Reitoria de Administração [201?].

_____. PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional Unemat 2008-2014. Cáceres: Unemat, 2008. 292 p.

_____. Projeto de Avaliação Institucional 2010-2014. Cáceres: Unemat, 2010. 106 p.

_____. Relatório de Gestão 2010-2014. Cáceres: Unemat, 2014. 34p.

_____. Relatório parcial de avaliação institucional da Unemat (ciclo avaliativo 2013-2015). Cáceres: Unemat- Comissão Própria de Avaliação Institucional, 103 p.

VENTURINI, J. C. et al. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). Revista de Administração Pública, 2010.

VOLERY, Thierry; LORD, Deborah. Critical success factors in online education. International Journal of Educational Management, v. 14, n. 5, p. 216-223, 2000.

WERNERFELT, B. “A resource-based view of the firm”, Strategic Management Journal, Vol. 5, n° 1, pp. 171-180, 1984.

WOLVERTON, M.; HOLT, R. A. S. Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. Journal of Higher Education Policy and Management, 2005.

YANAZE, M. Gestão estratégica de Marketing e Comunicação. São Paulo: Saraiva, 2ª. ed. 2012.

YIELDER, J.; CODLING, A. Management and Leadership in the Contemporary University. Journal of Higher Education Policy and Management, 2004.

ANEXOS

Anexo I – Os servidores capacitados

O quadro 01 apresenta os servidores que participaram ativamente do PEP Unemat, como líderes do processo em seus respectivos *câmpus* e que receberam a capacitação para o desenvolvimento do projeto.

Quadro 01. Servidores capacitados que integram as equipes técnicas do PEP Unemat

Nome	E-mail	Campus / Cidade
Adauto Farias Bueno	adauto.bueno@Unemat.br	Barra do Bugres
Ademir Cardoso da Silva	ademir.cardoso@gmail.com	Cáceres
Adriana Fernandes de Barros	adrianabarros@Unemat.br	Cáceres
Adriana Rodrigues dos Santos de Campos	adrytga@Unemat.br	Tangará da Serra
Alberto Franchini Angelici	albertofranchini@Unemat.br	Sinop
Aldo Cesar da Silva Ortiz	aldo@Unemat.br	Cáceres
Alessandra Aparecida E. Tavares Morini	aetmorini@gmail.com	Cáceres
Alessandro Carvalho de Melo	acmelo1@hotmail.com	Cáceres
Alessandro Costa Ribeiro	ribeiro@Unemat.br	Nova Mutum
Alexandre Cezar Faleiro	acfaleiro@Unemat.br	Tangará da Serra
Alexandre Gonçalves Porto	agporto@Unemat.br	Cáceres
Alexandre Pereira do Amaral	alexandre.Unemat@gmail.com	Tangará da Serra
Alfeu Bett Manfrim	alfeubm@hotmail.com	Tangará da Serra
Allyson Rodrigues Vargas	allysonvargas@gmail.com	Tangará da Serra
Amintas Nazareth Rossete	amrote@uol.com.br	Nova Xavantina
Ana Claudia Costa	anaclaudiacosta87@hotmail.com	Nova Xavantina
Ana Lúcia Mattiello Miranda	analumma@hotmail.com	Cáceres
Ana Maria Di Renzo	arenzo@Unemat.br	Cáceres
Anderluci dos Santos Zanetti	luzatti@hotmail.com	Cáceres
Anderson Dias Lima	andersonmatematica@hotmail.com	Barra do Bugres
Anderson Fernandes de Miranda	anderson@Unemat.br	Tangará da Serra
Anderson Marques do Amaral	andersonamaral@terra.com.br	Cáceres
Anderson Paulo Rossi	andersonrossi@Unemat.br	Alta Floresta
André Luiz Borges Milhomem	andre80@Unemat.br	Nova Xavantina
André Ricardo Cajazeira	andrericardo@Unemat.br	Tangará da Serra
Andressa Rodrigues Santos Carciolari	dessa.Unemat@gmail.com	Tangará da Serra
Antônia Alves Pereira	antoniaalves@Unemat.br	Nova Xavantina
Antonio Francisco Malheiros	malheiros@Unemat.br	Cáceres
Aparecida Helena Torres de Carvalho	leninha.torres@sop.com	Diamantino
Ariel Lopes Torres	ariel@Unemat.br	Cáceres
Arnaldo Taveira Chioveto	arnaldotc@Unematnet.br	Sinop
Beatriz Cecília Warmling	biawarmling@gmail.com	Sinop
Bruna Marcelo Freitas	edf.diamantino@Unemat.br	Tangará da Serra

Caio Cesar Enside de Abreu	caioenside@Unemat.br	Nova Xavantina
Carlos Edinei de Oliveira	carlosedinei@Unemat.br	Barra do Bugres
Carlos Henrique Martins de Arruda	carlos.arruda@Unemat.br	Diamantino
Carlos Magno de Oliveira	magnocometa@gmail.com	Nova Xavantina
Carlos Plácido Vieira de Carvalho	carlosplacido7@hotmail.com	Diamantino
Carolina Sampaio de Oliveira	krolinasampaio@hotmail.com	Cáceres
Cátia Regina Porta	catiatga@Unemat.br	Tangará da Serra
Cesar Enrique De Melo	meloce@yahoo.com	Nova Xavantina
Cezar Claudio Granetto	granettocc@gmail.com	Sinop
Clades Zimmermann	c238@hotmail.com	Alta Floresta
Claudeir Dias	claudeirdias@Unemat.br	Pontes e Lacerda
Cleuza Regina Balan Taborda	cleuregina@hotmail.com	Juara
Cristiano Bensone	cristiano@Unemat.br	Alta Floresta
Danilo Persch	dan.persch@bol.com.br	Nova Xavantina
Darlam Guimarães Ribeiro	darlam@Unemat.br	Sinop
Décio Schäffers	profdecio@gmail.com	Tangará da Serra
Delcino Leandro Artico	dlartico@Unemat.br	Cáceres
Delmonte Roboredo	roboredo@gmail.com	Alta Floresta
Denise da Costa B. Cortela	denisecortela@hotmail.com	Cáceres
Dirceu da Rosa Martins	dirceu@Unemat.br	Alta Floresta
Donizete Ritter	donizeteritter@yahoo.com.br	Colíder
Eder Pereira Fernandes	ederfernandes@Unemat.br	Colíder
Edileia Gonçalves Leite	edileiagleite@gmail.com	Cáceres
Edneia Aparecida Souza Andrade Santos	edneiasouza@Unemat.br	Alta Floresta
Eduardo Gimenes Volpini	eduardo@Unematnet.br	Sinop
Eduardo Melo Zinhani	zinhani@Unemat.br	Cáceres
Elba Regina Ferreira da Silva	elbareginaadm@gmail.com	Diamantino
Eletisanda das Neves	eletisanda@Unemat.br	Sinop
Elisângela Hoffmann	elis.mt@gmail.com	Cáceres
Elizeth Gonzaga dos Santos Lima	elizeth@Unemat.br	Cáceres
Emerson Pinheiro Leite	eleite@Unemat.br	Cáceres
Eurico Lucas de Sousa Neto	euriconeto@Unemat.br	Cáceres
Ezequiel Nunes Pacheco	ezequielnunes6@hotmail.com	Cáceres
Fábio Aparecido de Campos	fabiocampos@Unemat.br	Tangará da Serra
Fernanda Araújo Alencar Machado	fernandomachado.cba@hotmail.com	Diamantino
Fernando Selleri Silva	selleri.br@gmail.com	Tangará da Serra
Francesco Senatore de Oliveira	fsenatore@Unemat.br	Cáceres
Francisco Lledo dos Santos	franciscolledo@Unemat.br	Cáceres
Geraldo Alves Ferreira	gaf@Unemat.br	Sinop
Giancarlos Benetti	gianbenetti@Unemat.br	Alta Floresta
Gicela Teresinha Nicoletti	dati@Unemat.br	Sinop
Gildete Evangelista da Silva	domgill60@gmail.com	Juara
Gisele Castanha Fontes	planejamentoestrategico@Unemat.br	Cáceres
Gisely Aparecida Lente Franco	giselylente@hotmail.com	Diamantino
Gislaine Aparecida de Carvalho	gislainemail26@yahoo.com.br	Alto Araguaia

Guilherme Angerames Rodrigues Vargas	guilherme@Unemat.br	Cáceres
Gustavo Laet Rodrigues	glaet@Unemat.br	Cáceres
Gustavo Lopes Yung	dagp@Unemat.br	Cáceres
Heitor Marcos Kirsch	heitor.kirsch@gmail.com	Cáceres
Helena Ferraz Buhler	helenaferraz24@hotmail.com	Tangará da Serra
Helena Soares Ramos Cabette	hcabette@uol.com.br	Nova Xavantina
Heliofábio da Rocha Santos	heliofabio@outlook.com	Tangará da Serra
Hemília Maia Ribeiro	hemiliamaia@Unemat.br	Cáceres
Hilton Giovani Neves	hgneves@terra.com.br	Tangará da Serra
Howenda Nibetad Baganha	howenda@Unemat.br	Sinop
Humberto Massahiro Nanaka	humbertomassahiro@hotmail.com	Alta Floresta
Irinaldo Silva Penha	ispenha@Unemat.br	Cáceres
Izalete Lupe Virguein	izavirguein@hotmail.com	Alta Floresta
Jeferson Odair Diel	jeferson@Unemat.br	Sinop
João Cleito Oliveira de Souza	jcleito@hotmail.com	Alto Araguaia
Jocely Rodrigues L. de Souza	jocely@Unemat.br	Cáceres
Jocinei Silva de Miranda	jocinei1@hotmail.com	Cáceres
Joniel Santana da Silva	jonielsilva@bol.com.br	Cáceres
José Luiz Straub	jlstraubsa@brturbo.com.br	Sinop
José Pereira da Silva Neto	netojps_1@hotmail.com	Cáceres
Joseane dos Santos Cunha	joseane@Unemat.br	Cáceres
Josete Maria Cangussú Ribeiro	josetemcr@gmail.com	Tangará da Serra
Josué Souza Gleriano	josue_gleriano@hotmail.com	Tangará da Serra
Jucimara de Fatima dos Santos	jucimara.santos@adm.com	Diamantino
Julio Cezar de Lara	juliocezar.lara@Unemat.br	Cáceres
Juvenal Silva Neto	juvenalneto@Unemat.br	Alto Araguaia
Karine Medeiros Anunciato	karine@Unemat.br	Tangará da Serra
Kleber Tuxen Carneiro Azevedo	kleber2910@gmail.com	Cáceres
Laiz Fernanda Karlinski	laiz@Unemat.br	Cáceres
Leidismar Furtado da Silva	leidismar@Unemat.br	Luciara
Lindson Manrique Rocha	lindsonmr@gmail.com	Cáceres
Lourivaldo Amancio De Castro	louriamancio@yahoo.com.br	Nova Xavantina
Lucas Kriesel Sperotto	sperotto.lucas@gmail.com	Alto Araguaia
Luciane Sávio	lucianesavio@Unemat.br	Tangará da Serra
Luciano Mendes de Faria	mendenet@gmail.com	Tangará da Serra
Luciano Zamperetti Wolski	lwolski@Unemat.br	Tangará da Serra
Luis Eduardo Ferreira	luiseduardo@Unemat.br	Cáceres
Luiz Antonio Barbosa Soares	labsron@gmail.com	Luciara
Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	luizribeiro@Unemat.br	Alta Floresta
Luiz Jorge Brasilino da Silva	dati@Unemat.br	Cáceres
Luiz Rodrigues	rodriguesdoiguassu@gmail.com	Cáceres
Luiz Wanderlei dos Santos	luizwanderlei@Unemat.br	Cáceres
Maiza Maria Lachman	maizalachman@outlook.com	Diamantino
Manoel Wespthalen Vescia	manoelvescia@Unemat.br	Tangará da Serra
Marcelo Nunes da Silva	mancelonunes@Unemat.br	Sinop

Marcio Osvaldo Lima Magalhães	marciomagalhaes@Unemat.com	Tangará da Serra
Marcos Leandro Pereira de Oliveira	marcosleandro@Unemat.br	Barra do Bugres
Maria Aparecida Oliveira Pereira	maolpereira@gmail.com	Alta Floresta
Maria Eloisa Mignoni	eloisa@Unemat.br	Nova Mutum
Marinalva Pereira dos Santos	marinalvaconci@hotmail.com	Diamantino
Marines Orlandi Taveira Chiaveto	marines@Unematnet.br	Sinop
Marion Machado Cunha	marion@Unemat.br	Sinop
Mérik Rocha Silva	merik@Unemat.br	Cáceres
Nataniel Patrick Pinho Zanferrari	zanferrari_@hotmail.com	Cáceres
Ocimar Edson de Oliveira	ocimaredson@gmail.com	Tangará da Serra
Orismário Lúcio Rodrigues	orismario.nx@Unemat.br	Nova Xavantina
Ostenildo Ribeiro Campos	campos@Unemat.br	Alta Floresta
Pablo Santos Paes	platyon1@hotmail.com	Tangará da Serra
Pamela Aparecida Nery Costa	pahm-nery@hotmail.com	Diamantino
Paulo Cezar Libanori Junior	pclibanori@Unemat.br	Barra do Bugres
Rafael de Freitas Souza	rafael@Unemat.br	Cáceres
Raimundo Nonato Cunha de França	raimundofranca@gmail.com	Tangará da Serra
Rangel Renan Ramos da Silva	rangel@Unemat.br	Cáceres
Raphael Fernandes Lopes	raphael@Unemat.br	Nova Xavantina
Raphael Monteiro Pires	raphael.pires@gmail.com	Cáceres
Reinaldo Norberto da Silva	reinaldonorberto@Unemat.br	Cáceres
Renato Davi Moraes	reluznato@gmail.com	Alto Araguaia
Ricardo Keichi Umetsu	rkumetsu@yahoo.com.br	Nova Xavantina
Rinalda Bezerra	rinaldabc@terra.com.br	Cáceres
Rita Maria de Paula Garcia	rita_turismo@hotmail.com	Nova Xavantina
Rivanildo Dallacort	dati@Unemat.br	Tangará da Serra
Rodrigo Bruno Zanin	rodrigo.zanin@Unemat.br	Cáceres
Rodrigo F. Shimazu	shimazu@Unemat.br	Tangará da Serra
Rogério Luis Gabilan Sanchez	gabilan@Unemat.br	Cáceres
Rubén Francisco Gauto	rubenfgauto@Unemat.br	Barra do Bugres
Rubens Marques Rondon Neto	rubensrondon@yahoo.com.br	Alta Floresta
Ruberval Gomes	ruberval.gomes@gmail.com	Sinop
Sandra Luzia Wrobel Straub	wrobelstraub.sandra@gmail.com	Sinop
Sebastião Barbosa de Souza	sebastiao_230@hotmail.com	Nova Xavantina
Sergio Noerme dos Reis Rieffel	sergiorieffel1@gmail.com	Diamantino
Severino de Paiva Sobrinho	paivasevero@Unemat.br	Cáceres
Sidney Ribeiro de Andrade	sidney@Unemat.br	Sinop
Silvana Mara Lente	smaralente@hotmail.com	Diamantino
Silvania da Silva Ferri	silvaniaferri@Unemat.br	Cáceres
Silvio Cesar Garcia Granja	sggranja@gmail.com	Sinop
Silvio Yoshiharu Ushiwata	ushiwata77@yahoo.com	Nova Xavantina
Sirlene Aparecida Takeda Bresciani	sir_takeda@hotmail.com	Sinop
Steffano Scarabottolo	tefoufmt@gmail.com	Tangará da Serra
Tales Nereu Bogoni	tales@Unemat.br	Colíder
Tereza Antonia Longo Jób	tereza@Unemat.br	Cáceres

Thiago Silva Guimarães	thiagoguimaraes@Unemat.br	Sinop
Tiago Luís de Andrade	tiago@Unemat.br	Cáceres
Valci Aparecida Barbosa	valcibarbosa@gmail.com	Cáceres
Valter Gustavo Danzer	danzer@Unemat.br	Cáceres
Vera Lúcia da Rocha Maquêa	maqueav@Unemat.br	Cáceres
Vilmar Secundina Dantas	vilmardantas@Unemat.br	Cáceres
Vinicius Modolo Teixeira	falecomovinas@gmail.com	Alta Floresta
Vitérico Jabur Maluf	maluf@Unemat.br	Cáceres
Vivian Lara Cáceres Dan	viviancdan@hotmail.com	Tangará da Serra
Viviane Fraga Gouveia	vivianegouveia@Unemat.br	Alta Floresta
Walter Clayton de Oliveira	walter@Unemat.br	Tangará da Serra
Welton Neves Vilela	welton@Unemat.br	Nova Xavantina
Wescley Viana Evangelista	wescley.viana@Unemat.br	Alta Floresta
Wilbum de Andrade Cardoso	wcard@Unemat.br	Diamantino
Zeili Arantes da Silva	zeili.arantes@Unemat.br	Cáceres

Fonte: Multi Assessoria.

Além deles, os membros do Comitê de Coordenação do PEP Unemat, servidores efetivos que atuam na Unemat e que têm amplo conhecimento sobre Planejamento Estratégico e Políticas Públicas, também foram capacitados para atuarem em conjunto com a consultoria contratada no acompanhamento da elaboração e execução dos trabalhos. O quadro 02 apresenta os membros do Comitê que foram capacitados:

Quadro 02. Membros do Comitê capacitados no PEP Unemat

Nome	**Carreira**	**E-mail**
Francisco Lledo dos Santos	Docente do Ensino Superior	franciscolledo@Unemat.br
Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente do Ensino Superior	elizeth@Unemat.br
Julio Cezar de Lara	Gestor Governamental	juliocezar.lara@Unemat.br
Rinalda Bezerra Carlos	Docente do Ensino Superior	rinalda@Unemat.br
Valci Aparecida Barbosa	Profissional Técnico do Ensino Superior	valci@Unemat.br
Rafael de Freitas Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior	rafael@Unemat.br

Fonte: Multi Assessoria.

Anexo II – Os indicadores qualitativos

Dimensão A – A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional

Grupos de Indicadores
A.1 Articulação entre o PDI e o PPI
A.2 Aderência do PDI com a realidade institucional
A.3 Articulação entre o PDI e a Avaliação Institucional

A.1 Articulação entre o PDI e o PPI

A.1.1 - Articulação entre o PDI e o PPI nas Políticas de Ensino	5 - Quando há articulação entre o PDI e o PPI em todas as políticas de ensino; ela é traduzida em práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; todas as políticas para o ensino, enunciadas no PDI e/ou no PPI, estão totalmente implantadas, conforme cronograma. 4- Quando há articulação entre o PDI e o PPI na maioria das políticas de ensino; ela é coerente com a maioria das práticas institucionais; resulta e/ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas institucionais para o ensino, enunciadas no PDI e/ou no PPI, estão em processo de implantação. 3- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de ensino; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e algumas das políticas institucionais para o ensino, enunciadas no PDI e no PPI, estão em processo de implantação. 2- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de ensino de forma eventual, acidental; quando existe, não decorre de processo intencional/direcionado por políticas previamente formuladas e/ou por ações de gestores, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas; reflete muito pouco os objetivos e compromissos institucionais enunciados no PDI e no PPI. 1- Quando não há nenhuma articulação entre o PDI e o PPI nas políticas de ensino.
A.1.2 Articulação entre o PDI e o PPI nas Políticas de Pesquisa	5 - Quando há articulação entre o PDI e o PPI em todas as políticas de pesquisa; ela é traduzida em práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; todas as políticas para a pesquisa, enunciadas no PDI e/ou no PPI, estão totalmente implantadas, conforme cronograma. 4- Quando há articulação entre o PDI e o PPI na maioria das políticas de pesquisa; ela é coerente com a maioria das práticas institucionais; resulta e/ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas institucionais para a pesquisa, enunciadas no PDI e/ou no PPI, está em processo de implantação. 3- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de

	pesquisa; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e algumas das políticas institucionais para a pesquisa, enunciadas no PDI e no PPI, estão em processo de implantação. 2- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de pesquisa de forma eventual, acidental; quando existe, não decorre de processo intencional/direcionado por políticas previamente formuladas e/ou por ações de gestores, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas; reflete muito pouco os objetivos e compromissos institucionais enunciados no PDI e no PPI. 1- Quando não há nenhuma articulação
A.1.3 Articulação entre o PDI e o PPI nas Políticas de Extensão	5 - Quando há articulação entre o PDI e o PPI em todas as políticas de extensão; ela é traduzida em práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; todas as políticas para a extensão, enunciadas no PDI e/ou no PPI, estão totalmente implantadas, conforme cronograma. 4- Quando há articulação entre o PDI e o PPI na maioria das políticas de extensão; ela é coerente com a maioria das práticas institucionais; resulta e/ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas institucionais para a extensão, enunciadas no PDI e/ou no PPI, está em processo de implantação. 3- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de extensão; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e algumas das políticas institucionais para a extensão, enunciadas no PDI e no PPI, estão em processo de implantação. 2- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de extensão de forma eventual, acidental; quando existe, não decorre de processo intencional/direcionado por políticas previamente formuladas e/ou por ações de gestores, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas; reflete muito pouco os objetivos e compromissos institucionais enunciados no PDI e no PPI. 1- Quando não há nenhuma articulação entre o PDI e o PPI nas políticas de extensão.
A.1.4 Articulação entre o PDI e o PPI nas Políticas de Gestão Acadêmica	5 - Quando há articulação entre o PDI e o PPI em todas as políticas de gestão acadêmica; ela é traduzida em práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; todas as políticas para a gestão acadêmica, enunciadas no PDI e/ou no PPI, estão totalmente implantadas, conforme cronograma. 4- Quando há articulação entre o PDI e o PPI na maioria das políticas de gestão acadêmica; ela é coerente com a maioria das práticas institucionais; resulta e/ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas institucionais para a gestão acadêmica, enunciadas no PDI e/ou no PPI, está em processo de implantação.

	3- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de gestão acadêmica; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e algumas das políticas institucionais para a gestão acadêmica, enunciadas no PDI e no PPI, estão em processo de implantação. 2- Quando há articulação entre o PDI e o PPI em algumas políticas de gestão acadêmica de forma eventual, acidental; quando existe, não decorre de processo intencional/direcionado por políticas previamente formuladas e/ou por ações de gestores, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas; reflete muito pouco os objetivos e compromissos institucionais enunciados no PDI e no PPI. 1- Quando não há nenhuma articulação entre o PDI e o PPI nas políticas de gestão acadêmica.

A.2 Aderência do PDI com a realidade institucional

A.2.1 Coerência das propostas do PDI com a realidade institucional e cumprimento do cronograma	5- Quando a expansão institucional e demais propostas descritas no PDI, tendo como base a série histórica dos últimos 03 anos dos dados acadêmicos e administrativos praticados pela IES, estão coerentes com a realidade institucional, em relação à totalidade dos itens: Ensino Pesquisa (quando for o caso) Extensão Avaliação institucional Gestão 4- Quando a expansão institucional e demais propostas descritas no PDI, tendo como base a série histórica dos últimos 03 anos dos dados acadêmicos e administrativos praticados pela IES, estão coerentes com a realidade institucional, em relação à maioria dos itens: Ensino Pesquisa (quando for o caso) Extensão Avaliação institucional Gestão 3- Quando a expansão institucional e demais propostas descritas no PDI, tendo como base a série histórica dos últimos 03 anos dos dados acadêmicos e administrativos praticados pela IES, estão razoavelmente coerentes com a realidade institucional, em relação à maioria dos: Ensino Pesquisa (quando for o caso) Extensão Avaliação institucional Gestão 2- Quando a expansão institucional e demais propostas descritas no PDI, tendo como base a série histórica dos últimos 03 anos dos dados acadêmicos e administrativos praticados pela IES, estão pouco coerentes com a realidade institucional, em relação à maioria dos itens: Ensino Pesquisa (quando for o caso)

	Extensão Avaliação institucional Gestão 1- Quando a expansão institucional e demais propostas descritas no PDI, tendo como base a série histórica dos últimos 03 anos dos dados acadêmicos e administrativos praticados pela IES, estão totalmente incoerentes com a realidade institucional, em relação a todos os itens: Ensino Pesquisa (quando for o caso) Extensão Avaliação institucional Gestão
A.2.2 Utilização do PDI como referência para programas e projetos	5 - Quando o PDI é utilizado como documento de referência para a elaboração de todos os programas e projetos visando a dar cumprimento às políticas institucionais; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna e externa, conferindo identidade à IES. 4- Quando o PDI é utilizado como documento de referência para a elaboração da maioria dos programas e projetos visando a dar cumprimento às políticas institucionais; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna. 3- Quando o PDI é parcialmente utilizado como documento de referência para a elaboração de alguns programas e projetos visando a dar cumprimento às políticas institucionais; sua utilização decorre, ainda que de forma incipiente, de processo intencional, direcionado por políticas institucionais em processo de implantação. 2- Quando o PDI é eventualmente utilizado como documento de referência para a elaboração de alguns programas e projetos visando a dar cumprimento às políticas institucionais; sua utilização, quando acontece, não decorre de processo intencional, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas. 1- Quando o PDI não é utilizado como documento de referência para a elaboração de programas e projetos visando a dar cumprimento às políticas institucionais

A.3 Articulação entre o PDI e a Avaliação Institucional

Indicadores	**Critérios**
A.3.1 Articulação entre o PDI e a Auto avaliação	5- Quando os resultados da auto avaliação são sempre utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna e externa, conferindo identidade à IES. 4- Quando os resultados da auto avaliação são, na maioria das vezes, utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna. 3- Quando os resultados da auto avaliação são parcialmente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre, ainda que de forma incipiente, de processo intencional, direcionado por políticas institucionais em processo de implantação.

	2- Quando os resultados da auto avaliação são eventualmente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização, quando acontece, não decorre de processo intencional, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas. 1- Quando os resultados da auto avaliação não são utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI.
A.3.2 Articulação entre o PDI e as Avaliações Externas	5 - Quando os resultados das avaliações externas (oficiais ou não) são sempre utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna e externa, conferindo identidade à IES. 4- Quando os resultados das avaliações externas (oficiais ou não) são, na maioria das vezes, utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna. 3- Quando os resultados das avaliações externas (oficiais ou não) são parcialmente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre, ainda que de forma incipiente, de processo intencional, direcionado por políticas institucionais em processo de implantação. 2- Quando os resultados das avaliações externas (oficiais ou não) são eventualmente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização, quando acontece, não decorre de processo intencional, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas. 1- Quando os resultados das avaliações externas (oficiais ou não) não são utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI.

Dimensão B – A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades

Grupos de Indicadores
B.1 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): graduação (presencial e a distância)
B.2 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): especialização e educação continuada (presencial e à distância)
B.3 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): programas de pós-graduação *stricto sensu* (presencial e a distância)
B.4 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): pesquisa
B.5 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): extensão

B.1 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): graduação (presencial e a distância)

B.1.1 Políticas Institucionais para a graduação, graduação tecnológica	5- Quando todas as práticas implementadas na graduação, graduação tecnológica (quando for o caso), cursos sequenciais (quando for o caso), nas modalidades presencial e a distância, são coerentes com as políticas

(quando for o caso), cursos sequenciais (quando for o caso) e formas de sua operacionalização	constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas para o ensino estão implantadas. 4- Quando a maioria das práticas implementadas na graduação, graduação tecnológica (quando for o caso), cursos sequenciais (quando for o caso), nas modalidades presencial e a distância, é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas para o ensino está implantada. 3- Quando algumas das práticas implementadas na graduação, graduação tecnológica (quando for o caso), cursos sequenciais (quando for o caso), nas modalidades presencial e a distância, são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; algumas das políticas para o ensino estão em processo de implantação. 2- Quando as práticas implementadas na graduação, graduação tecnológica (quando for o caso), cursos sequenciais (quando for o caso), nas modalidades presencial e a distância, são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando as práticas implementadas na graduação, graduação tecnológica (quando for o caso), cursos sequenciais (quando for o caso), nas modalidades presencial e a distância, são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
B.1.2 Articulação entre o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC)	5 -Quando há articulação entre o PPI e todos os Projetos Pedagógicos dos Cursos; ela é traduzida em práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; as políticas para o ensino, enunciadas no PPI, estão presentes em todos os PPC. 4- Quando há articulação entre o PPI e a maioria dos Projetos Pedagógicos de Cursos; ela é coerente com a maioria das práticas institucionais; resulta e/ou expressa, uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna; as políticas institucionais para o ensino, enunciadas no PPI, estão presentes na maioria dos PPC. 3- Quando há articulação entre o PPI e alguns Projetos Pedagógicos de Cursos; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; as práticas de articulação estão em via de institucionalização e as políticas institucionais para o ensino, enunciadas no PPI, estão presentes em alguns PPC. 2- Quando há articulação entre o PPI e Projetos Pedagógicos de Cursos de forma eventual, acidental; quando existe, não decorre de processo intencional. 1- Quando não há nenhuma articulação entre o PPI e o os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC).

B.2 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): Ensino de especialização e educação continuada

Indicadores	Critérios
B.2.1 Políticas Institucionais para a Pós-Graduação *lato sensu* e formas de sua operacionalização	5- Quando todas as práticas implementadas na pós-graduação *lato sensu*) são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas para o ensino estão implantadas. 4- Quando a maioria das práticas implementadas na pós-graduação *lato sensu* é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas para o ensino de pós-graduação *lato sensu* está implantada. 3- Quando algumas das práticas implementadas na pós-graduação *lato sensu* são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas para o ensino de pós-graduação *lato sensu* estão em processo de implantação. 2- Quando as práticas implementadas na pós-graduação *lato sensu* são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual, inconstante. 1- Quando as práticas implementadas na pós-graduação *lato sensu* são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
B.2.2 Vinculação da especialização com a formação e com as demandas regionais	5 - Quando há uma completa vinculação entre a especialização e a formação e com as demandas regionais; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; todas as práticas de articulação estão institucionalizadas. 4- Quando há uma boa vinculação entre a especialização e a formação e com as demandas regionais; resulta e/ou expressa, uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; a maioria das práticas de articulação está institucionalizada e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna. 3- Quando há alguma vinculação entre a especialização e a formação e com as demandas regionais; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; algumas das práticas de articulação estão em via de institucionalização. 2- Quando há pouca vinculação entre a especialização e a formação e com as demandas regionais, e acontece de forma eventual e acidental. 1- Quando não há nenhuma vinculação entre a especialização e a formação e com as demandas regionais

B.3 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): programas de pós-graduação stricto sensu (presencial e a distância)

Indicadores	Critérios
B.3.1. Políticas Institucionais para a pós-graduação *stricto sensu* e formas de sua operacionalização	5- Quando estão em funcionamento mais do que 5 (cinco) programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo, no mínimo, um programa de doutorado, todos com avaliação positiva da CAPES/MEC. 4 – Quando estão em funcionamento pelo menos 05 (cinco) programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo, no mínimo, um programa de doutorado, todos com avaliação positiva da CAPES/MEC.

	3 - Quando estão em funcionamento pelo menos 04 (quatro) programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo, no mínimo, um programa de doutorado, todos com avaliação positiva da CAPES/MEC. 2 - Quando estão em funcionamento pelo menos 02 (dois) programas de pós-graduação *stricto sensu*, com avaliação positiva da CAPES/MEC. 1 – Quando não existem programas de pós-graduação *stricto sensu*, ou está em funcionamento 01 (um) programa de mestrado, com avaliação positiva da CAPES/MEC.
B.3.2 Atuação e recursos do órgão coordenador das atividades e políticas de pós-graduação *stricto sensu*	5 - Quando existem órgãos responsáveis pela coordenação das atividades e das políticas de pós-graduação *stricto sensu*, funcionando adequadamente, de modo a assegurar a oferta da infraestrutura física e logística para o desenvolvimento dos programas e condições de sustentação das suas atividades, a exemplo da concessão de bolsas de estudos, da manutenção de laboratórios e do suprimento de materiais permanentes e de consumo; existem programas de bolsa de fomento à formação acadêmico-científica devidamente regulamentados e com atuação permanente e consolidada; todas as suas políticas institucionais estão implantadas e são visíveis para a comunidade interna e externa. 4- Quando existem órgãos responsáveis pela coordenação das atividades e das políticas de pós-graduação *stricto sensu*, funcionando de forma adequada e com a maioria de suas práticas institucionalizada; há conexão com atores acadêmicos e vínculo com o entorno; a maioria de suas políticas institucionais está implantada. 3- Quando existem órgãos responsáveis pela coordenação das atividades e das políticas de pós-graduação *stricto sensu*, mas seu funcionamento é apenas razoável e suas práticas estão em via de institucionalização; algumas de suas políticas institucionais estão em processo de implantação. 2- Quando existem órgãos responsáveis pela coordenação das atividades e das políticas de pós-graduação *stricto sensu*, mas seu funcionamento é precário, pouco adequado ou pouco pertinente com práticas institucionais. 1- Quando não existem órgãos responsáveis pela coordenação das atividades e das políticas de pós-graduação *stricto sensu*.

B.4 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): Pesquisa

Indicadores	**Critérios**
B.4.1 Políticas Institucionais de práticas de investigação, iniciação científica, de Pesquisa e formas de sua operacionalização	5- Quando todas as atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas para a pesquisa e a iniciação científica estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: ▪ Definição dos eixos/linhas de pesquisa, de acordo com as exigências legais; ▪ Grupos de pesquisa cadastrados no CNPq e sua produção; ▪ Mecanismos implementados de estímulo à produção científica e tecnológica no âmbito da IES, possibilitando sua difusão junto à comunidade científica local, nacional ou internacional; ▪ Mecanismos implementados para a promoção do intercâmbio científico/tecnológico de docentes e discentes da IES com outras instituições de ensino e de pesquisa reconhecidas nacionalmente e/ou internacionalmente;

	▪ Mecanismos de difusão da produção científica/tecnológica da IES, por meio de sua publicação e/ou exposição em congressos, conferências e eventos similares reconhecidos pela comunidade acadêmico-científica; ▪ Participação dos professores nas Associações Científicas, Culturais e Artísticas; ▪ Articulação sistemática com o Ensino e a Extensão; formas de sua operacionalização. 4- Quando a maioria das atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas para a pesquisa e a iniciação científica está implantada. 3- Quando algumas das atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas para a pesquisa e a iniciação científica estão em processo de implantação. 2- Quando as atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando as atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa não existem ou são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
B.4.2 Participação dos corpos docente e discente (envolvimento e recursos)	5- Quando todos os docentes e discentes, membros das equipes responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa, participam regularmente das atividades previstas nos respectivos projetos; sua participação expressa uma diretriz clara e definida para a ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa, suas práticas estão institucionalizadas e difundidas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, o que pode ser constatado por meio de: - Quando estão claramente explicitadas as formas de envolvimento e participação do corpo docente nos diversos Programas e Projetos de pesquisa e iniciação científica: ▪ Atribuição de carga horária pela IES; ▪ Apresentação de produção científica; ▪ Apresentação de resultados em eventos científicos; ▪ Captação de recursos para viabilizar a execução dos Projetos; apresentação de Projetos de acordo com o calendário das agências de fomento e da IES. - Quando estão claramente explicitadas as formas de envolvimento e participação do corpo discente nos diversos Programas e Projetos de pesquisa e iniciação científica: ▪ Políticas de bolsas destinadas por órgãos de fomento ou pela IES; ▪ Participação voluntária de alunos com estímulos institucionais; ▪ Participação em Programas oficiais como PET e PIBIC, quando for o caso; apresentação de resultados em eventos da comunidade científica. Quando estão explicitadas as fontes do fomento destinado à pesquisa e à iniciação científica e a descrição das formas de obtê-lo:

	▪ Agências de fomento de natureza pública ou privada, por meio de apresentação dos projetos, conforme calendários próprios; ▪ Recursos da entidade mantenedora, por meio de rubrica específica; ▪ Outras fontes de fomento oriundas de entidades de natureza diversa; projetos submetidos às agências de fomento. 4- Quando a maioria dos docentes e discentes, membros das equipes responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa, participa regularmente das atividades previstas nos respectivos projetos; sua participação expressa uma diretriz clara e definida para a ação; é de conhecimento da comunidade interna. 3- Quando alguns dos docentes e discentes, membros das equipes responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa, participam regularmente das atividades previstas nos respectivos projetos; sua participação expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação e suas práticas estão em via de institucionalização. 2- Quando a participação dos docentes e discentes nas atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa é eventual ou acidental. 1- Quando não há participação de docentes e discentes nas atividades de prática de investigação, de iniciação científica e de pesquisa.

B.5 - Projeto Pedagógico Institucional (PPI): Extensão

Indicadores	**Critérios**
B.5.1 Políticas Institucionais de Extensão e formas de sua operacionalização	5- Quando todas as atividades de extensão são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas para a extensão estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: - Quando existem na IES políticas implementadas que explicitem claramente sua concepção de extensão, coerentes com as políticas constantes nos documentos oficiais da IES, o que pode ser constatado por meio de: ▪ Mecanismos implementados de estímulo à realização de programas, projetos, cursos, prestação de serviços, eventos produção e publicação organizados, prioritariamente, nas áreas temáticas da Comunicação, da Cultura, da Educação, da Saúde, dos Direitos Humanos, do Meio Ambiente e da Tecnologia e Trabalho; ▪ Mecanismos que permitam verificar se as ações de extensão nas diferentes áreas temáticas estão alcançando o impacto proporcional ao apoio da instituição; ▪ Integração das atividades de extensão com as do ensino e da pesquisa; formas de divulgação das ações de extensão para que delas participem a comunidade acadêmica da IES e a comunidade onde está inserida. 4- Quando a maioria das atividades de extensão é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação; é acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas para a extensão está implantada. 3- Quando algumas das atividades de extensão são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma

	diretriz de ação; é acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas para a extensão estão em processo de implantação. 2- Quando as atividades de extensão são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando as atividades de extensão são inexistentes ou totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
B.5.2 Vinculação das atividades de extensão com a formação e sua relevância com o entorno	5 - Quando há uma completa vinculação das atividades de extensão com a formação e sua relevância com o entorno; há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; todas as práticas de articulação estão institucionalizadas, o que pode ser constatado por meio de: - Participação dos alunos de graduação e dos docentes, incluindo os pesquisadores, nas atividades de extensão; - Vinculação dos cursos de graduação e de pós-graduação, bem como da pesquisa, com o setor da produção para estabelecer a troca e a disseminação dos conhecimentos; - Mecanismos mediante os quais estudantes e docentes prestam serviços com o objetivo de simular vivências profissionais e transmitir conhecimentos aos setores a comunidade; - Aproveitamento da infraestrutura de laboratórios e de pessoal (docentes, discentes e técnicos) que possibilite a sua utilização em serviços a terceiros; - Desenvolvimento de pesquisas visando aportar conhecimentos científicos e tecnológicos a problemas (sociais, de saúde, de natureza tecnológica, entre outros) levantados nas atividades de extensão. 4- Quando há uma boa vinculação das atividades de extensão com a formação e sua relevância com o entorno; resulta e/ou expressa, uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; a maioria das práticas de articulação está institucionalizada e são acessíveis ao conhecimento da comunidade interna. 3- Quando há alguma vinculação das atividades de extensão com a formação e sua relevância com o entorno; ela é coerente com algumas práticas institucionais; resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; algumas das práticas de articulação estão em via de institucionalização. 2- Quando há pouca vinculação das atividades de extensão com a formação e sua relevância com o entorno, porém ocorre de forma eventual ou acidental. 1- Quando não há nenhuma vinculação das atividades de extensão com a formação e sua relevância com o entorno.

DIMENSÃO C - A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural

Grupos de Indicadores
C.1 - Nas políticas institucionais
C.2 - Nas atividades de ensino, pesquisa e extensão

C.1. Nas políticas institucionais

Indicadores	**Critérios**
C.1.1 Compromisso da IES	5- Quando todas as políticas implementadas que estabeleçam o compromisso

com os programas de inclusão social, ação afirmativa e inclusão digital	da IES com a responsabilidade social no desenvolvimento das suas atividades são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas para a responsabilidade social estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: ▪ Organização e desenvolvimento de projetos voltados para portadores de necessidades especiais; ▪ Organização e desenvolvimento de projetos voltados para promover a inclusão digital; ▪ Responsabilidade quanto à qualidade da formação dos seus alunos e dos serviços prestados; ▪ Promoção de valores éticos; estabelecimento de parcerias com ONGs e instituições públicas. 4- Quando a maioria das políticas implementadas que estabeleçam o compromisso da IES com a responsabilidade social no desenvolvimento das suas atividades é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas para a responsabilidade social está implantada. 3- Quando algumas das políticas implementadas que estabeleçam o compromisso da IES com a responsabilidade social no desenvolvimento das suas atividades são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas para a responsabilidade social estão em processo de implantação. 2- Quando as políticas implementadas que estabeleçam o compromisso da IES com a responsabilidade social no desenvolvimento das suas atividades são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existem na IES políticas implementadas que estabeleçam seu compromisso com a responsabilidade social no desenvolvimento das suas atividades, ou quando existem e são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
C.1.2 Relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho	5- Quando todas as relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação das relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: - Quando existem ações que estimulam as relações com os setores público e privado, articuladas (em todos os níveis) com as demandas do setor produtivo e de instituições sociais, culturais e educativas, por meio de convênios de cooperação que facilitem o aporte de conhecimentos aplicados à problemática regional, visando contribuir para o desenvolvimento econômico e social. 4- Quando a maioria das relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das

	políticas de implementação das relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho está implantada. 3- Quando algumas das relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação das relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho estão em processo de implantação. 2- Quando as relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existem na IES relações com o setor público, produtivo e mercado de trabalho, ou quando existem e são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).

C.2 Nas atividades de ensino, pesquisa e extensão

C.2.1 Responsabilidade Social no Ensino	5- Quando todas as atividades de responsabilidade social no ensino são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação das atividades de responsabilidade social no ensino estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: - Quando o tema responsabilidade social está incorporado nas diferentes atividades do ensino, o que pode ser constatado por meio de: Componentes curriculares específicos; Seminários e encontros versando sobre o tema; Nivelamento educacional mantidos pela instituição, com a participação de estudantes e supervisão docente, prioritariamente a estudantes egressos do ensino médio público, especialmente afrodescendentes e indígenas. Cursos de capacitação de docentes, entre outros. 4- Quando a maioria das atividades de responsabilidade social no ensino é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação das atividades de responsabilidade social no ensino está implantada. 3- Quando algumas das atividades de responsabilidade social no ensino são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação das atividades de responsabilidade social no ensino estão em processo de implantação. 2- Quando as atividades de responsabilidade social no ensino são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existem na IES atividades de responsabilidade social no ensino, ou quando existem e são totalmente incoerentes com as políticas

	constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
C.2.2 Responsabilidade Social na Pesquisa	5- Quando todas as atividades de responsabilidade social na pesquisa são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação das atividades de responsabilidade social na pesquisa estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: - Quando o tema responsabilidade social está incorporado nas diferentes atividades da pesquisa, o que pode ser constatado por meio de: Seminários e encontros versando sobre o tema; projetos de Pesquisa e/ou de Iniciação Científica. 4- Quando a maioria das atividades de responsabilidade social na pesquisa é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação das atividades de responsabilidade social na pesquisa está implantada. 3- Quando algumas das atividades de responsabilidade social na pesquisa são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação das atividades de responsabilidade social na pesquisa estão em processo de implantação. 2- Quando as atividades de responsabilidade social na pesquisa são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existem na IES atividades de responsabilidade social na pesquisa, ou quando existem e são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
C.2.3 Responsabilidade Social na Extensão	5- Quando todas as atividades de responsabilidade social na extensão são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação das atividades de responsabilidade social na extensão estão implantadas, o que pode ser constatado por meio de: - Quando a IES desenvolve atividades de extensão sobre temas relevantes que tenham impacto de melhoria na sociedade quanto à: Inclusão digital; Desenvolvimento econômico e social; Defesa do meio ambiente; Memória cultural; produção artística e patrimônio cultural. 4- Quando a maioria das atividades de responsabilidade social na extensão é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação das atividades de responsabilidade social na extensão está implantada. 3- Quando algumas das atividades de responsabilidade social na extensão são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES

	(PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação das atividades de responsabilidade social na extensão estão em processo de implantação. 2- Quando as atividades de responsabilidade social na extensão são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existem na IES atividades de responsabilidade social na extensão, ou quando existem e são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).

Dimensão D – A comunicação com a sociedade

Grupos de Indicadores
D.1 Comunicação Interna
D.2 Comunicação Externa

D.1 Comunicação Interna

Indicadores	**Critérios**
D.1.1 Canais de comunicação e sistemas de informações	5 - Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa, conferindo identidade à IES, o que pode ser constatado por: - Mecanismos definidos para a coleta, sistematização e divulgação da informação; - Mecanismos de garantia e precisão na divulgação da informação e sua periodicidade (Portal, jornal, mural, intranet, entre outros); - Utilização de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação, como intranet e internet, como mecanismos para garantir que a informação favoreça a articulação entre as distintas áreas da instituição e colaborem com a tomada de decisões, bem como as funções de acompanhamento e controle; - Consistência e exequibilidade dos mecanismos de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização de informações sobre as atividades realizadas de modo a qualificar a participação coletiva nas mesmas. 4- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna. 2- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação, porém com funcionamento eventual ou acidental; pouco frequentes; inconstantes; baixa conexão com atores acadêmicos e com o entorno. 1- Quando não existem canais de comunicação e sistemas de informação, ou quando são pouco perceptíveis, insuficientes ou encontram-se em situação

	fragmentada.
D.1.2. Ouvidoria	5 - Quando existem serviços de ouvidoria em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa. 4- Quando existem serviços de ouvidoria em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem serviços de ouvidoria funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem serviços de ouvidoria com funcionamento eventual ou acidental; pouco frequentes; inconstantes; baixa conexão com atores acadêmicos e com o entorno. 1- Quando não existem serviços de ouvidoria

D.2 Comunicação Externa

Indicadores	**Critérios**
D.2.1 Canais de comunicação e sistemas de informações	5 - Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa, o que pode ser constatado por: - Consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade, permitindo à instituição dialogar com seu entorno a fim de identificar demandas, bem como formas de apoio acadêmico e institucional à sua resolução; - Captação da imagem pública da IES com vistas a (re)alimentar processos de diagnóstico e planejamento que fortaleçam/reorientem sua missão; - Utilização de meios de comunicação fidedignos e eficazes que democratizem e facilitem o acesso às informações, trabalhos e atividades realizadas na IES. - Divulgação pública de critérios de seleção e admissão de estudantes. 4- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade externa; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade externa; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa com funcionamento eventual ou acidental; pouco frequentes; inconstantes; baixa conexão com atores acadêmicos e com o entorno.

	1- Quando não existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa.
D.2.2 Imagem pública da IES	5 - Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de forma permanente, de alcance abrangente, utilizando as mais diversas mídias e resulta ou expressa uma diretriz de ação. 4- Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de forma constante; resulta ou expressa uma diretriz de ação. 3- Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de forma razoável; resulta ou expressa uma diretriz de ação, porém de forma incipiente. 2- Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, porém de forma eventual ou acidental; pouco frequente; inconstante. 1- Quando a IES não consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública.

Dimensão E - As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho

Grupos de Indicadores
E.1 Perfil docente
E.2 Condições Institucionais para os docentes
E.3 Corpo técnico-administrativo e suas condições institucionais

E.1 – Perfil Docente

Docente da Instituição
Para efeito de avaliação, considera-se docente o profissional regularmente contratado pela instituição e que, no momento da visita de avaliação, encontra-se em uma das seguintes situações: 1) está em exercício e ministra, ou ministrou, disciplinas em qualquer um dos cursos, no semestre de avaliação ou no semestre imediatamente anterior; 2) está exercendo funções na administração acadêmica, mesmo que não tenha ministrado disciplina no período acima definido; 3) está exercendo funções na direção ou coordenação dos cursos, mesmo que não tenha ministrado disciplina no período acima definido; 4) está afastado integralmente para capacitação e tenha ministrado disciplinas ou exercido função de administração acadêmica, de direção ou coordenação de curso, no semestre ou ano letivo imediatamente anterior ao início do seu afastamento.

Indicadores	**Critérios**
E.1.1 Titulação	O cálculo do conceito do indicador "Titulação" será feito em dois passos: 1) Fórmula de cálculo do parâmetro MT (média da titulação) para a titulação do corpo docente: $$\mathrm{MT} = \frac{P_E \times N_E + P_M \times N_M + P_D \times N_D}{\sum docentes}$$

	Onde: PE é o peso da especialização: 10; NE é o número de docentes com especialização; PM é o peso do mestrado: 30; NM é o número de docentes com mestrado; PD é o peso do doutorado: 60; ND é o número de docentes com doutorado; $\sum \boldsymbol{docentes}$ é o total de docentes da instituição (graduados + especialistas + mestres + doutores).
E.1.2 Publicações e produções	N $= \frac{(P_A \times n_A + P_L \times n_L + P_T \times n_T + P_R \times n_R + P_{Pi} \times n_{Pi} + P_{PT} \times n_{PT} + P_{DP} \times n}{(P_A + P_L + P_T + P_R + P_{Pi} + P_{PT} + P_{DP}) \times D}$ N é o parâmetro intermediário para o cálculo dos conceitos do indicador "Publicações e produções"; PA é o peso atribuído aos artigos publicados em periódicos científicos indexados – 30; na é o número de artigos publicados em periódicos científicos indexados, pelo corpo docente da instituição, nos últimos três anos; PL é o peso atribuído aos livros ou capítulos de livros publicados – 20; nl é o número de livros ou capítulos de livros publicados, pelo corpo docente da instituição, nos últimos três anos; PT é o peso atribuído aos trabalhos publicados em anais – 10; nt é o número de trabalhos completos publicados em anais, pelo corpo docente da instituição, nos últimos três anos; PR é o peso atribuído aos resumos publicados em anais – 05; nr é o número de resumos publicados em anais, pelo corpo docente da instituição, nos últimos três anos; PPI é o peso atribuído às propriedades intelectuais depositadas ou registradas, do corpo docente da instituição, nos últimos três anos – 15; npi é o número de propriedades intelectuais depositadas ou registradas, do corpo docente da instituição, nos últimos três anos; PPT é o peso atribuído aos projetos e/ou produções artísticas, técnicas, culturais e científicos, do corpo docente da instituição, nos últimos três anos – 10; npt é o número de projetos e/ou produções artísticas, técnicas, culturais e científicos, do corpo docente da instituição nos últimos três anos; PDP é o peso atribuído às produções didático-pedagógicas relevantes, do corpo docente da instituição, nos últimos três anos – 10; ndp é o número de produções didático-pedagógicas relevantes, do corpo docente da instituição, nos últimos três anos; D é o número total de docentes da instituição.

E.2 Condições Institucionais para os Docentes

Indicadores	**Critérios**
E.2.1. Regime de trabalho	Para efeito de avaliação considera-se: **Docentes em tempo integral** – docentes contratados com 40 horas semanais de trabalho (ou outra carga horária determinada pelo acordo coletivo de trabalho) na mesma instituição, nelas reservado o tempo mínimo de 20 horas semanais destinadas a estudos, pesquisa, trabalho de extensão, gestão,

	planejamento, avaliação e orientação de alunos. **Docentes em tempo parcial** – docentes contratados com 12 ou mais horas semanais de trabalho na mesma instituição, nelas reservado o tempo mínimo de 25% para estudos, planejamento, avaliação e orientação de alunos. **Docentes horistas** – docentes contratados pela instituição exclusivamente para ministrar horas-aula, independentemente da carga horária contratada, ou que não se enquadrem nos outros regimes de trabalho acima definidos. .
E.2.2. Plano de Carreira	5 - Quando existe Plano de Carreira com excelente implementação; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; definido e regulamentado por dispositivos legais e institucionais e efetivamente implantado há pelo menos um ano, contemplando: ▪ Critérios de admissão na instituição, claramente definidos, regulamentados e efetivamente aplicados; ▪ Critérios de progressão na carreira, claramente definidos, regulamentados e efetivamente aplicados; formas de sua operacionalização. 4- Quando existe Plano de Carreira com boa implementação; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos; é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe Plano de Carreira com implementação de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe Plano de Carreira com implementação eventual ou acidental; não decorre de processo intencional e direcionado por políticas previamente formuladas e/ou ações de gestores, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas; pouco frequente e inconstante. 1- Quando não existe Plano de Carreira.
E.2.3 Políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente e formas de sua operacionalização	5 - Quando existem políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; voltadas para apoiar a qualificação e o acompanhamento dos professores, regulamentadas e efetivamente praticadas nos últimos três anos, contemplando: ▪ Critérios para a concessão de incentivos destinados a apoiar professores para cursar pós-graduação, definidos em consonância com o planejamento orçamentário; ▪ Critérios definidos para participação em cursos de formação continuada; ▪ Critérios definidos para participação em estágios e intercâmbios; ▪ A vinculação da área de capacitação com os interesses institucionais; ▪ A promoção de cursos e seminários voltados para a formação pedagógica; ▪ Auxílios ao docente no desempenho de suas atividades didático-pedagógicas;

	▪ Assessoramento aos coordenadores e professores, no acompanhamento contínuo e sistemático da elaboração e execução dos programas de aprendizagem; formas de sua operacionalização. 4- Quando existem políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente com implementação de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente com implementação eventual ou acidental; não decorre de processo intencional ou direcionado por políticas previamente formuladas e/ou ações de gestores, nem resulta de práticas institucionais definidas e divulgadas. 1- Quando não existem políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente.

E.3 - Corpo técnico-administrativo e suas condições institucionais

Indicadores	**Critérios**
E.3.1 Perfil técnico-administrativo	5- Quando o perfil da totalidade dos membros do corpo técnico-administrativo é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de adequação do perfil do corpo técnico-administrativo às atividades da IES estão implantadas; existe na IES uma compatibilização entre a formação profissional, a experiência profissional acumulada e as funções exercidas pelos membros do corpo técnico-administrativo. 4- Quando o perfil da maioria dos membros do corpo técnico-administrativo é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de adequação do perfil do corpo técnico-administrativo às atividades da IES está implantada. 3- Quando o perfil de alguns dos membros do corpo técnico-administrativo é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de adequação do perfil do corpo técnico-administrativo às atividades da IES estão em processo de implantação. 2- Quando o perfil do corpo técnico-administrativo da IES é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando o perfil do corpo técnico-administrativo da IES é totalmente incoerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).
5.3.2 Plano de carreira e capacitação do corpo	5 -Quando existe Plano de carreira e capacitação do corpo técnico-administrativo com excelente implementação; práticas consolidadas e

técnico-administrativo	institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; definido e regulamentado por dispositivos legais e institucionais e efetivamente implantado há pelo menos um ano, contemplando: ▪ Critérios de admissão na instituição, claramente definidos, regulamentados e efetivamente aplicados; ▪ Critérios de progressão na carreira, claramente definidos, regulamentados e efetivamente aplicados; ▪ Programas de incentivos destinados a apoiar funcionários técnico-administrativos para cursos de graduação e pós-graduação, cujos critérios estejam em consonância com o planejamento orçamentário; ▪ Critérios definidos para participação em cursos de formação continuada; ▪ Existência de projetos voltados para a capacitação dos diferentes segmentos dos funcionários; periodicidade da formação continuada. 4- Quando existe Plano de carreira e capacitação do corpo técnico-administrativo com boa implementação; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna. 3- Quando existe Plano de carreira e capacitação do corpo técnico-administrativo com implementação de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é acessível à comunidade interna. 2- Quando existe Plano de carreira e capacitação do corpo técnico-administrativo com implementação eventual ou acidental. 1- Quando não existe Plano de carreira e capacitação do corpo técnico-administrativo

Dimensão F - Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios

Grupos de Indicadores
F.1 Administração Institucional
F.2 Estrutura dos Órgãos Colegiados

F.1 Administração Institucional

Indicadores	**Critérios**
F.1.1. Gestão institucional	5- Quando a gestão institucional é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação das atividades de gestão institucional estão implantadas; a estrutura organizacional proposta nos documentos oficiais da IES (estatuto, regimento, organograma, regulamentos internos, normas acadêmicas, entre outros) está totalmente implantada e em excelente funcionamento. 4- Quando a gestão institucional é coerente com a maioria das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação das atividades

	de gestão institucional está implantada. 3- Quando a gestão institucional é razoavelmente coerente com algumas das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação das atividades de gestão institucional estão em processo de implantação. 2- Quando a gestão institucional é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando a gestão institucional é totalmente incoerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
F.1.2 Sistemas e recursos de informação, comunicação e recuperação de normas acadêmicas	5 - Quando existem sistemas e recursos de informação, comunicação e recuperação de normas acadêmicas em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa, o que pode ser constatado por: ▪ Mecanismos definidos para coleta, sistematização e divulgação da informação; ▪ Mecanismos de garantia e precisão na divulgação da informação e sua periodicidade (Portal, jornal, mural, intranet...); ▪ Utilização de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação, como intranet e internet, como mecanismos para garantir que a informação favoreça a articulação entre as distintas áreas da instituição e colaborem com a tomada de decisões; ▪ Procedimentos estabelecidos para arquivar e recuperar as normas acadêmicas, atas dos órgãos colegiados, portarias ministeriais relativas a atos normativos da instituição e pareceres de comissões externas. 4- Quando existem sistemas e recursos de informação, comunicação e recuperação de normas acadêmicas em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade externa; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem sistemas e recursos de informação, comunicação e recuperação de normas acadêmicas funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade externa; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem sistemas e recursos de informação, comunicação e recuperação de normas acadêmicas com funcionamento eventual ou acidental; pouco frequentes; inconstantes; baixa conexão com atores acadêmicos e com o entorno. 1- Quando não existem sistemas e recursos de informação, comunicação e recuperação de normas acadêmicas.

F.2. Estrutura de Órgãos Colegiados

Indicadores	**Critérios**
F.2.1. Funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente	5- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade

	interna e externa; todas as políticas de implementação do funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente estão implantadas; quando é possível verificar o cumprimento dos dispositivos regimentais e estatutários de órgãos colegiados, no que tange à sua atuação efetiva, sua composição e atribuições, critérios de indicação e recondução de seus membros e periodicidade de reuniões; quando existem critérios definidos sobre: - A participação de docentes, discentes, funcionários, mantenedora e representantes da sociedade civil, sendo que para universidades e centros universitários, a participação de representantes da mantenedora deve estar limitada a 20% (vinte por cento) da representação total, independente do cargo e da atividade que exerçam na IES - Regularidade de funcionamento; - Grau de autonomia. 4- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação do funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente está implantada. 3- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação do funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente estão em processo de implantação. 2- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Superior ou equivalente são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
F.2.2. Funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente	5- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação do funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente estão implantadas; quando existem critérios definidos sobre: - A participação de docentes, discentes, funcionários, mantenedora e representantes da sociedade civil, sendo que para universidades e centros universitários, a participação de representantes da mantenedora deve estar limitada a 20% (vinte por cento) da representação total, independente do cargo e da atividade que exerçam na IES - Regularidade de funcionamento; - Grau de autonomia. 4- Quando o Funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e

	Extensão ou equivalente são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação do Funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente está implantada. 3- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação do Funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente estão em processo de implantação. 2- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).
F.2.3. Funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente	5- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as políticas de implementação do funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente estão implantadas; quando existem critérios definidos sobre a participação de docentes, discentes, funcionários, mantenedora e representantes da sociedade civil, devendo ser observado o seguinte: - O Conselho Consultivo ou equivalente é órgão vinculado ao reitor, com representação majoritária da sociedade civil; - Para universidades e centros universitários, a participação de representantes da mantenedora deve estar limitada a 20% (vinte por cento) da representação total, independente do cargo e da atividade que exerçam na IES; - A regularidade de funcionamento; - O grau de autonomia para trazer à instituição as demandas da sociedade que permitam a fixação de diretrizes ou para opinar sobre outros assuntos que lhe for submetido pelo reitor. 4- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação do Funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente está implantada. 3- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas

	das políticas de implementação do funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente estão em processo de implantação. 2- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando o funcionamento, representação e autonomia do Conselho Consultivo ou equivalente são totalmente incoerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.).

Dimensão G - Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação

Grupos de Indicadores
G.1 Instalações gerais: espaço físico
G.2 Instalações gerais: equipamentos
G.3 Instalações gerais: serviços
G.4 Biblioteca: espaço físico e acervo
G.5 Biblioteca: serviços
G.6 Laboratórios e Instalações específicas: espaço físico, equipamentos e serviços

G.1 – Instalações Gerais: espaço físico

Indicadores	**Critérios**
G.1.1 Instalações Gerais	5- Quando todas as instalações para o ensino são adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as instalações para o ensino atendem aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza. 4- Quando a maioria das instalações para o ensino é adequada para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das instalações para o ensino atende aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza. 3- Quando algumas das instalações para o ensino são razoavelmente adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das instalações para o ensino atendem aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação mobiliário e limpeza. 2- Quando as instalações gerais são pouco adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando as instalações gerais são totalmente inadequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).
G.1.2 Instalações acadêmico administrativas (direção,	5- Quando todas as Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) são adequadas para a

coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.)	implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) atendem aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza; quando a IES conta com instalações para coordenadores de cursos/chefes de departamento e docentes da graduação e da pós-graduação, como salas de professores e de reuniões, gabinetes individuais de trabalho para coordenadores/chefes de departamento e professores em regime de tempo integral; quando a IES conta com instalações adequadas ao pleno desenvolvimento das atividades administrativas como Secretaria, Tesouraria, Direção, Salas de Reuniões, Almoxarifado, Protocolo e outros espaços de atendimento à comunidade acadêmica. 4- Quando a maioria das Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) é adequada para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) atende aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza. 3- Quando algumas das Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) são razoavelmente adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) atendem aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza. 2- Quando das Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) são pouco adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando as Instalações acadêmico administrativas (direção, coordenação, docentes, secretaria, tesouraria, etc.) são totalmente inadequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).
G.1.3 Condições de acesso para portadores de necessidades especiais	5- Quando todas as Instalações são adequadas às condições de acesso para portadores de necessidades especiais; essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as Instalações contam com rampas com inclinação adequada, ou elevadores com espaço suficiente para cadeiras de rodas, instalações sanitárias apropriadas e vagas especiais de estacionamento, de acordo com as exigências legais. 4- Quando a maioria das Instalações é adequada às condições de acesso para portadores de necessidades especiais; essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das Instalações conta com rampas com inclinação adequada, ou elevadores com espaço suficiente para cadeiras de rodas, instalações sanitárias apropriadas e vagas especiais de estacionamento, de acordo com as exigências legais.

	3- Quando algumas das Instalações são razoavelmente adequadas às condições de acesso para portadores de necessidades especiais; quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das Instalações contam com rampas com inclinação adequada, ou elevadores com espaço suficiente para cadeiras de rodas, instalações sanitárias apropriadas e vagas especiais de estacionamento, de acordo com as exigências legais. 2- Quando as Instalações são pouco adequadas às condições de acesso para portadores de necessidades especiais. 1- Quando as Instalações da IES são totalmente inadequadas às condições de acesso para portadores de necessidades especiais.

G.2 Instalações gerais: equipamentos

Indicadores	**Critérios**
G.2.1 Acesso a equipamentos de informática, recursos audiovisuais, multimídia, internet e intranet	5- Quando o acesso a equipamentos de informática, recursos audiovisuais, multimídia, internet e intranet são adequados para a implementação de todas as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) que necessitam desses recursos; essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; existem nos espaços destinados aos coordenadores/chefes de departamento e professores, equipamentos de informática devidamente atualizados, com acesso à internet, em número suficiente ao pleno desenvolvimento de suas atividades; existem na IES laboratórios destinados aos alunos com equipamentos de informática devidamente atualizados, com acesso à internet, em número suficiente ao pleno desenvolvimento de suas atividades; a IES conta com recursos audiovisuais e de multimídia, em número suficiente para atender as necessidades dos docentes no desenvolvimento de suas atividades; existe na IES rede de comunicação (Internet e Intranet) com porte compatível com as dimensões da comunidade acadêmica e as atividades administrativas e acadêmicas desenvolvidas. 4- Quando o acesso a equipamentos de informática, recursos audiovisuais, multimídia, internet e intranet são adequados para a implementação da maioria das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) que necessitam desses recursos; essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna. 3- Quando o acesso a equipamentos de informática, recursos audiovisuais, multimídia, internet e intranet são razoavelmente adequados para a implementação de algumas políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) que necessitam desses recursos; quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna. 2- Quando o acesso a equipamentos de informática, recursos audiovisuais, multimídia, internet e intranet são pouco adequados para a implementação de algumas políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando o acesso a equipamentos de informática, recursos audiovisuais, multimídia, internet e intranet são totalmente inadequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).

G.2.2 Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos	5- Quando o Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as políticas de implementação do Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos estão implantadas. 4- Quando o Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação do Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos está implantada. 3- Quando o Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos é razoavelmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPCs, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é do conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação do Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos estão em processo de implantação. 2- Quando o Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existe Plano de expansão e atualização dos *softwares e* equipamentos, ou quando existe e é totalmente incoerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).

G.3 Instalações gerais: serviços

Indicadores	**Critérios**
G.3.1 Manutenção e conservação das instalações físicas	5- Quando existe Plano de Manutenção e conservação das instalações físicas em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos gestores internos e visível para a comunidade externa; quando existe na IES serviço próprio e/ou terceirizado para a constante manutenção e conservação das instalações físicas. 4- Quando existe Plano de Manutenção e conservação das instalações físicas em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos gestores acadêmicos; é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe Plano de Manutenção e conservação das instalações físicas funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe Plano de Manutenção e conservação das instalações físicas com funcionamento eventual ou acidental. 1- Quando não existe Plano de Manutenção e conservação das instalações físicas.
G.3.2 Manutenção e	5 - Quando existe Plano de Manutenção e conservação dos equipamentos em

conservação dos equipamentos	excelente funcionamento, que assegura a manutenção preventiva e corretiva; existência de práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; política institucional assumida pelos gestores internos e visível para a comunidade externa; quando existe na IES serviço próprio e/ou terceirizado para a constante Manutenção e conservação dos equipamentos. 4- Quando existe Plano de Manutenção e conservação dos equipamentos em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos gestores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe Plano de Manutenção e conservação dos equipamentos funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe Plano de Manutenção e conservação dos equipamentos com funcionamento eventual ou acidental. 1- Quando não existe Plano de Manutenção e conservação dos equipamentos
G.3.3 Apoio logístico para as atividades acadêmicas	5- Quando o apoio logístico para as atividades acadêmicas é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as políticas de implementação do Apoio logístico para as atividades acadêmicas estão implantadas; existe na IES serviço de apoio logístico para o pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas tais como: ▪ Reserva e distribuição de equipamentos de informática, audiovisuais e multimídia; ▪ Organização e reprodução de materiais didáticos; transporte para as atividades de campo. 4- Quando o apoio logístico para as atividades acadêmicas é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de implementação do Apoio logístico para as atividades acadêmicas está implantada. 3- Quando o apoio logístico para as atividades acadêmicas é razoavelmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de implementação do Apoio logístico para as atividades acadêmicas estão em processo de implantação. 2- Quando o apoio logístico para as atividades acadêmicas é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta é pouco frequente, eventual e inconstante. 1- Quando não existe Apoio logístico para as atividades acadêmicas.

G.4 Biblioteca: espaço físico e acervo

Indicadores	**Critérios**

G.4.1 Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo	5- Quando todas Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo são adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo atendem aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza; quando as instalações para o acervo da biblioteca atendem aos seguintes requisitos: ▪ Condições de armazenagem de modo a assegurar a boa conservação do acervo; ▪ Mobiliário e equipamentos adequados; condições de acesso por meio de catálogos informatizados disponíveis para o público, permitindo a consulta por, no mínimo, autor, título e assunto; quando a biblioteca conta com espaço e mobiliário adequados aos estudos individuais e que atendem totalmente às necessidades dos alunos e professores; quando a biblioteca conta com espaços isolados acusticamente e mobiliário adequado para estudo em grupo e que atendem totalmente às necessidades dos alunos e professores. 4- Quando a maioria das Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo é adequada para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo atende aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza. 3- Quando algumas das Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo são razoavelmente adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é de conhecimento da comunidade interna; algumas das Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo atendem aos adequados requisitos de dimensão para o número de usuários, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário e limpeza. 2- Quando as Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo são pouco adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando as Instalações para o acervo, estudos individuais e em grupo são totalmente inadequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).
G.4.2. Informatização	5 - Quando existe informatização da biblioteca em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando a biblioteca conta com serviço de informatização do acervo e serviço de catalogação, controle de periódicos, reserva e empréstimo, comutação e consulta ao catálogo. 4- Quando existe informatização da biblioteca em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe informatização da biblioteca funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de

	ação; acessível à comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe informatização da biblioteca com funcionamento precário. 1- Quando não existe informatização da biblioteca.
G.4.3. Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização	5- Quando todas as Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização são adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização estão implantadas; quando existem na IES políticas implementadas para aquisição, conservação e atualização do acervo e que detalhem claramente, entre outros, os seguintes elementos: ▪ Critérios definidos para a aquisição e conservação do acervo (livros, periódicos, multimeios); ▪ Indicadores para tomada de decisão, considerando a proposta pedagógica dos cursos e as prioridades para as bibliografias básicas e complementares; sistemática regular de aquisição. 4- Quando a maioria das Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização é adequada para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização está implantada. 3- Quando algumas das Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização são razoavelmente adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização estão em processo de implantação. 2- Quando as Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização são pouco adequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando as Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização são totalmente inadequadas para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).

G.5. Biblioteca: serviços

Indicadores	**Critérios**
G.5.1. Serviços (condições, abrangência e Qualidade)	5- Quando todas os serviços da biblioteca (condições, abrangência e qualidade) são adequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; todas as Políticas Institucionais de aquisição, expansão e atualização do acervo e formas de sua operacionalização estão implantadas; quando a biblioteca possui horário de funcionamento compatível com os

	turnos dos cursos, inclusive aos sábados, e quando apresenta possibilidades de reserva de livros pela Internet; quando a biblioteca torna disponível: ▪ Serviço de empréstimo domiciliar para itens do acervo, ainda que com distinções entre tipos de material e categorias de usuários, sendo obrigatória a possibilidade de empréstimo de livros, aceitando-se restrições a certos títulos, de forma justificada; ▪ Acesso a serviço de cópia de documentos internamente na instituição (ainda que não no espaço físico da biblioteca); ▪ Existência de serviço de empréstimo entre bibliotecas; ▪ Oferta de serviço de comutação bibliográfica no país e no exterior; ▪ Existência de serviço de consulta às bases de dados disponíveis diretamente na instituição, ou via acesso remoto a recursos de outras instituições; ▪ Quando existe na biblioteca, orientado por um(a) bibliotecário(a), um programa de apoio aos alunos quanto à normalização dos trabalhos monográficos e o grupo de normas da ABNT para normalização de documentação. 4- Quando a maioria dos serviços da biblioteca (condições, abrangência e qualidade) é adequada para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria dos serviços da Biblioteca (condições, abrangência e qualidade) está em implantada. 3- Quando alguns dos serviços da biblioteca (condições, abrangência e qualidade) são razoavelmente adequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; alguns dos serviços da Biblioteca (condições, abrangência e qualidade) estão em processo de implantação. 2- Quando os serviços da biblioteca (condições, abrangência e qualidade) são pouco adequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando os serviços da biblioteca (condições, abrangência e qualidade) são totalmente inadequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).
G.5.2 Recursos Humanos	5- Quando todos os recursos humanos da biblioteca são adequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; quando os responsáveis pela biblioteca têm curso de biblioteconomia e os auxiliares técnicos têm, no mínimo, ensino médio, em número compatível com o número de usuários e necessidades da IES. 4- Quando a maioria dos recursos humanos da biblioteca é adequada para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna. 3- Quando alguns dos recursos humanos da biblioteca são razoavelmente adequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há adequação, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna.

	2- Quando os recursos humanos da biblioteca são pouco adequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando os recursos humanos da biblioteca são totalmente inadequados para a implementação das políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).

G.6 Laboratórios e Instalações específicas: espaço físico, equipamentos e serviços

Indicadores	**Critérios**
G.6.1. Políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização	5- Quando todas políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as Políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização estão implantados; quando existem na IES políticas implementadas de conservação e/ou de expansão do espaço físico dos laboratórios e instalações especiais que detalhem, entre outros, os seguintes elementos: ▪ Mecanismos existentes para a conservação do espaço físico; ▪ Plano de expansão do espaço físico, de acordo com o previsto no PDI; ▪ Formas de sua operacionalização; quando existem na IES normas e equipamentos de segurança para os laboratórios e instalações especiais. 4- Quando a maioria das políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das Políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização estão implantados. 3- Quando as políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das Políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização estão em processo de implantação. 2- Quando as políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando não existem políticas de conservação e/ou expansão do espaço físico, normas de segurança e formas de sua operacionalização
G.6.2. Políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização	5- Quando todas políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as políticas de aquisição,

	atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização estão implantadas; quando existem na IES políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos dos laboratórios e instalações especiais que detalhem os seguintes elementos: ▪ Critérios definidos para aquisição de novos equipamentos; ▪ Mecanismos existentes para manutenção dos equipamentos; ▪ Formas de sua operacionalização. 4- Quando a maioria das políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização estão implantadas. 3- Quando as políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização estão em processo de implantação. 2- Quando as políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando não existem políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos e formas de sua operacionalização.
G.6.3. Políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização	5- Quando todas as políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização estão implantadas; quando existem na IES políticas de contratação e de qualificação de pessoal técnico para os laboratórios e instalações especiais, contemplando: ▪ Critérios claramente definidos de admissão; ▪ Critérios claramente definidos de qualificação; ▪ Formas de sua operacionalização. 4- Quando a maioria das políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização são coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das Políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização estão implantadas. 3- Quando as políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade

	interna; algumas das Políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização estão em processo de implantação. 2- Quando as políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando não existem políticas de contratação e de qualificação do pessoal técnico e formas de sua operacionalização.

Dimensão H - Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional

Grupos de Indicadores
H.1 Auto avaliação
H.2 Avaliações Externas

H.1 Auto avaliação

Indicadores	**Critérios**
H.1.1. Participação da comunidade acadêmica, divulgação e análise dos resultados	5 - Quando existem participação da comunidade acadêmica, divulgação e análise dos resultados da auto avaliação de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando é possível verificar a participação regular e sistemática de professores, alunos e funcionários técnico-administrativos em todas as etapas do processo de auto avaliação da IES juntamente com a CPA, ou seja, da elaboração do projeto, sua implementação e discussão dos seus resultados; quando os resultados da auto avaliação das dimensões avaliadas são compartilhadas com a comunidade acadêmica da IES, por meio de gráficos, relatórios, cartazes, vídeos, jornais, boletins internos, intranet, internet; seminários e outros eventos congêneres. 4- Quando existem participação da comunidade acadêmica, divulgação e análise dos resultados da auto avaliação de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem participação da comunidade acadêmica, divulgação e análise dos resultados da auto avaliação de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem participação da comunidade acadêmica, divulgação e análise dos resultados da auto avaliação de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existem Participação da comunidade acadêmica, divulgação e análise dos resultados da auto avaliação
H.1.2. Ações acadêmico-administrativas em função dos resultados da auto avaliação	5 - Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados da auto avaliação de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indícios claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa, conferindo identidade à IES; quando são sistematicamente incorporados os resultados da auto avaliação no desenvolvimento ou reordenação das ações acadêmico-administrativas voltadas para o desenvolvimento institucional.

	4- Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados da auto avaliação de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados da auto avaliação de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados da auto avaliação de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados da auto avaliação.

H.2 Avaliações externas

Indicadores	**Critérios**
H.2.1. Ações acadêmico-administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC	5 - Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando são sistematicamente incorporados os resultados das avaliações realizadas pelo MEC nos programas de graduação e de pós-graduação, no desenvolvimento ou reordenação das ações acadêmico administrativas voltadas para o desenvolvimento institucional. 4- Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existem ações acadêmico administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC.
H.2.2. Articulação entre os resultados das avaliações externas e os da auto avaliação	5 - Quando existe articulação entre os resultados das avaliações externas e os da auto avaliação de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existem na IES estudos e ações regulares para promover a articulação entre os resultados das avaliações realizadas pelo MEC e os da auto avaliação da IES e esses resultados conduzem à reordenação ou ao aperfeiçoamento de

	suas ações acadêmico administrativas. 4- Quando existe articulação entre os resultados das avaliações externas e os da auto avaliação de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe articulação entre os resultados das avaliações externas e os da auto avaliação de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe articulação entre os resultados das avaliações externas e os da auto avaliação de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existe articulação entre os resultados das avaliações externas e os da auto avaliação.

Dimensão I - Políticas de atendimento aos estudantes

Grupos de Indicadores
I.1. Programa de apoio ao desenvolvimento acadêmico do discente
I.2. Condições Institucionais para os discentes
I.3 Egressos

I.1. Programa de apoio ao desenvolvimento acadêmico do discente

Indicadores	**Critérios**
I.1.1. Programas de apoio ao discente	5- Quando os programas de apoio ao discente são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todos os programas de apoio ao discente estão implantados; quando existem na IES programas sistemáticos e permanentes voltados para o acompanhamento psicopedagógico dos discentes e para oferecer aos alunos com dificuldades, subsídios para melhoria de seu desempenho que detalhem, entre outros, os seguintes elementos: ▪ Composição da equipe com pessoal especializado, capaz de contribuir para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem em geral, recuperando as motivações, promovendo a integridade psicológica dos alunos, realizando a orientação e os serviços de aconselhamento e assegurando sua adaptação, especialmente, os ingressantes; ▪ Mecanismos de oferta de orientação e encaminhamento profissional; ▪ Mecanismos de motivação capazes de produzir a interação efetiva entre aluno e professor, entre aluno e aluno; ▪ Mecanismos e ferramentas voltados para a melhoria da aprendizagem do discente (programas de nivelamento, de suficiência, de tutoria, de orientação acadêmica, entre outros); ▪ Condições de funcionamento adequadas e compatíveis para atendimento da população discente; formas de sua operacionalização; quando existem na IES programas de mobilidade e intercâmbio nacionais e internacionais, a partir de convênios de cooperação, com ampla divulgação e igualdade de oportunidade para os membros da população discente. 4- Quando a maioria dos programas de apoio ao discente é coerente com as

	políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria dos programas de apoio ao discente está implantada. 3- Quando os programas de apoio ao discente são razoavelmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; alguns dos programas de apoio ao discente estão em processo de implantação. 2- Quando os programas de apoio ao discente são pouco coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.). 1- Quando não existem programas de apoio ao discente.
I.1.2. Realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos	5 - Quando existe realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existe uma programação sistemática para a realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos que detalhe os mecanismos existentes para a sua promoção. 4- Quando existe realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existe realização de eventos científicos, culturais, técnicos e artísticos.

I.2. Condições Institucionais para os discentes

Indicadores	**Critérios**
I.2.1. Facilidade de acesso aos dados e registros acadêmicos	5 - Quando existe facilidade de acesso aos dados e registros acadêmicos de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando o aluno consegue acesso ágil no sistema de registro acadêmico para efetivação das matrículas, transferência de turma e de turno, provas substitutivas (quando for o caso), trancamento de matrículas e retorno, solicitação de informações e requerimento de documentos estudantis, bem como acesso ao manual do aluno e ao projeto pedagógico do curso. 4- Quando existe facilidade de acesso aos dados e registros acadêmicos de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação

	dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe facilidade de acesso aos dados e registros acadêmicos de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe facilidade de acesso aos dados e registros acadêmicos de forma precária. 1- Quando não existe facilidade de acesso aos dados e registros acadêmicos.
I.2.2. Apoio à participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção discente	5 - Quando existe apoio à participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção discente de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existe apoio institucional à participação dos alunos em eventos, caracterizado por: ▪ Funcionamento sistemático, permanente e efetivo; ▪ Critérios definidos para a participação em eventos científicos e acadêmicos locais, regionais, nacionais e estrangeiros; formas de sua operacionalização; quando existem na IES mecanismos definidos para difundir a produção científica/tecnológica dos discentes: ▪ Revistas e jornais acadêmicos que possuam espaço para a publicação discente; realização sistemática de seminários e outros eventos científicos com espaço para a apresentação da produção discente. 4- Quando existe apoio à participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção discente de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe apoio à participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção discente de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; práticas em via de institucionalização. 2- Quando existe apoio à participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção discente de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existe apoio à participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção discente.
I.2.3. Bolsas acadêmicas	5 - Quando existem bolsas acadêmicas destinadas aos alunos de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existem mecanismos sistemáticos de desconto integral ou parcial concedido ao aluno pela instituição no pagamento da anuidade ou mensalidade; quando existem mecanismos sistemáticos de remuneração mensal conferida ao aluno, com o objetivo de promover seu desenvolvimento acadêmico, integrando-o, sob a orientação de um professor, às atividades de ensino, pesquisa ou iniciação científica e extensão:

	▪ Monitoria; ▪ Bolsa de pesquisa ou de iniciação científica; bolsa de extensão; bolsa PET e PIBIC, quando for o caso. 4- Quando existem bolsas acadêmicas destinadas aos alunos de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem bolsas acadêmicas destinadas aos alunos de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem bolsas acadêmicas destinadas aos alunos de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existem bolsas acadêmicas destinadas aos alunos.
I.2.4 Apoio e incentivo à organização dos estudantes	5 - Quando existem apoio e incentivo à organização dos estudantes de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existem apoio e incentivo à organização dos estudantes em Centros Acadêmicos e Diretórios Acadêmicos, o que pode ser constatado por meio de: - Respeito às normas, fins e meios das associações em funcionamento; - Nível de participação dos estudantes nas associações existentes; - Mecanismos de relacionamento entre os dirigentes e os órgãos de gestão com as associações de estudantes, dentre os quais a representatividade em órgãos colegiados de acordo com as normas e regulamentos institucionais. 4- Quando existem apoio e incentivo à organização dos estudantes de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem apoio e incentivo à organização dos estudantes de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem apoio e incentivo à organização dos estudantes de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existem apoio e incentivo à organização dos estudantes.

I.3 Egressos

Indicadores	**Critérios**
I.3.1. Política de acompanhamento do egresso	5 - Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos de adequação dos currículos que contemple:

	▪ Mecanismos para a criação de uma base de dados, com informações atualizadas dos egressos; ▪ Mecanismos para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos; ▪ Mecanismos para avaliar a adequação da formação do profissional para o mercado de trabalho; ▪ Mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação. 4- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existe política de acompanhamento do egresso.
I.3.2. Programas de educação continuada voltados para o egresso	5 - Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existem na IES programas voltados para a constante atualização do egresso caracterizados por: ▪ Realização de seminários e outros eventos congêneres; realização de cursos de curta duração ou de especialização, elaborados de acordo com os interesses profissionais dos egressos. 4- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas. 3- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização. 2- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma eventual ou acidental. 1- Quando não existem programas de educação continuada voltados para o egresso.

Dimensão J - Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

Grupos de Indicadores
J.1 Captação e alocação de recursos
J.2 Aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão

J.1 – Captação e alocação de recursos

Indicadores	Critérios
J.1.1 Compatibilidade entre a proposta de desenvolvimento da IES e o orçamento previsto	5- Quando a proposta orçamentária é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); e possibilita a execução de todas as propostas de desenvolvimento da IES); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as propostas de desenvolvimento da IES estão implantadas. 4- Quando a proposta orçamentária é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); e possibilita a execução da maioria das propostas de desenvolvimento da IES; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das propostas de desenvolvimento da IES está implantada. 3- Quando a proposta orçamentária é razoavelmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); e possibilita a execução parcial da proposta de desenvolvimento da IES; quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das propostas de desenvolvimento da IES estão em processo de implantação. 2- Quando a proposta orçamentária é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.), dificultando a execução da proposta de desenvolvimento da IES. 1- Quando a proposta orçamentária é incoerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); e não possibilita a execução da proposta de desenvolvimento da IES.
J.1.2 Alocação de recursos para manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais	5- Quando a alocação de recursos para manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); há muitas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento o que possibilita a execução de todas as propostas de desenvolvimento da IES); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as propostas de desenvolvimento da IES estão implantadas. 4- Quando a alocação de recursos para manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); há muitas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento o que possibilita a execução da maioria das propostas de desenvolvimento da IES; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das propostas de desenvolvimento da IES está implantada. 3- Quando a alocação de recursos para manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais é razoavelmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC,

	etc.); e há algumas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento; quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é acessível ao conhecimento da comunidade interna. 2- Quando a alocação de recursos para manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); e há poucas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento. 1- Quando a alocação de recursos para manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais é incoerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.), não havendo dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento.
J.1.3 Alocação de recursos para a capacitação de pessoal docente e técnico administrativo	5- Quando a alocação de recursos para a capacitação de pessoal docente e técnico administrativo é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); há muitas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento o que possibilita a execução de todas as propostas de capacitação de recursos humanos; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as propostas de capacitação de recursos humanos estão implantadas. 4- Quando a alocação de recursos para a capacitação de pessoal docente e técnico administrativo é coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.); há muitas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento o que possibilita a execução da maioria das propostas de capacitação de recursos humanos; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das propostas de capacitação de recursos humanos está implantada. 3- Quando a alocação de recursos para a capacitação de pessoal docente e técnico administrativo é razoavelmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e há algumas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento; quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é acessível ao conhecimento da comunidade interna. 2- Quando a alocação de recursos para a capacitação de pessoal docente e técnico administrativo é pouco coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e há poucas dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento. 1- Quando a alocação de recursos para a capacitação de pessoal docente e técnico administrativo é incoerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.), não havendo dotações e rubricas designadas para cada item de dispêndio no orçamento.

J.2 Aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão

Indicadores	**Critérios**
J.2.1 Compatibilidade entre o ensino e as verbas e os recursos disponíveis	5- Quando a proposta orçamentária é totalmente coerente com as políticas de ensino constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução de todas as propostas de

	ensino da IES); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as propostas de ensino da IES estão implantadas; quando é verificada a compatibilidade entre as demandas para a realização das atividades de ensino e as verbas disponíveis para tal fim, dentro de uma ótica racionalizada e otimizada de utilização de recursos. 4- Quando a proposta orçamentária é coerente com as políticas de ensino constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução da maioria das propostas de ensino da IES; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das propostas de ensino da IES está implantada. 3- Quando a proposta orçamentária é razoavelmente coerente com as políticas de ensino constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita parcialmente a execução das propostas de ensino da IES; quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das propostas de ensino da IES estão em processo de implantação. 2- Quando a proposta orçamentária é pouco coerente com as políticas de ensino constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e pouco possibilita a execução das propostas de ensino da IES. 1- Quando a proposta orçamentária é incoerente com as políticas de ensino constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e não possibilita a execução das propostas de ensino da IES.
J.2.2 Compatibilidade entre a pesquisa e as verbas e recursos disponíveis	5- Quando a proposta orçamentária é totalmente coerente com as políticas de pesquisa constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução de todas as propostas de pesquisa da IES); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as propostas de pesquisa da IES estão implantadas; quando é verificada a compatibilidade entre as demandas para a realização das atividades de pesquisa e as verbas disponíveis para tal fim, dentro de uma ótica racionalizada e otimizada de utilização de recursos. 4- Quando a proposta orçamentária é coerente com as políticas de pesquisa constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução da maioria das propostas de pesquisa da IES; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das propostas de pesquisa da IES está implantada. 3- Quando a proposta orçamentária é razoavelmente coerente com as políticas de pesquisa constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução parcial das propostas de pesquisa da IES; quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das propostas de pesquisa da IES estão em processo de implantação. 2- Quando a proposta orçamentária é pouco coerente com as políticas de pesquisa constantes dos documentos oficiais da IES

	(PDI, PPI, PPC, etc.) e pouco possibilita a execução das propostas de pesquisa da IES. 1- Quando a proposta orçamentária é incoerente com as políticas de pesquisa constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e não possibilita a execução das propostas de pesquisa da IES.
J.2.3 Compatibilidade entre a extensão e as verbas e recursos disponíveis	5- Quando a proposta orçamentária é totalmente coerente com as políticas de extensão constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução de todas as propostas de extensão da IES); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro; todas as propostas de extensão da IES estão implantadas; quando é verificada a compatibilidade entre as demandas para a realização das atividades de extensão e as verbas disponíveis para tal fim, dentro de uma ótica racionalizada e otimizada de utilização de recursos. 4- Quando a proposta orçamentária é coerente com as políticas de extensão constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução da maioria das propostas de extensão da IES; essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna; a maioria das propostas de extensão da IES está implantada. 3- Quando a proposta orçamentária é razoavelmente coerente com as políticas de extensão constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e possibilita a execução parcial das propostas de extensão da IES; quando há coerência, esta resulta e/ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; é acessível ao conhecimento da comunidade interna; algumas das propostas de extensão da IES estão em processo de implantação. 2- Quando a proposta orçamentária é pouco coerente com as políticas de extensão constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e pouco possibilita a execução das propostas de extensão da IES. 1- Quando a proposta orçamentária é incoerente com as políticas de extensão constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.) e não possibilita a execução das propostas de extensão da IES.

Fonte: INEP, 2004

Anexo III – Os indicadores quantitativos

Indicador: **ITCD – INDICADOR DO ÍNDICE DE TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar a evolução da qualificação do quadro funcional docente a respeito de sua qualificação.	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{ITCD} = \frac{5Prof_D + 3Prof_M + 2Prof_E + 1Prof_G}{Prof_D + Prof_M + Prof_E + Prof_G}$	Prof_D: Quantidade de Docentes Doutores no Quadro Institucional; Prof_M: Quantidade de Docentes Mestres no Quadro Institucional; Prof_E: Quantidade de Docentes Especialistas no Quadro Institucional; Prof_G: Quantidade de Docentes Graduados no Quadro Institucional;	3,07 Obs.: Dado prejudicado por falta de preenchimento adequado do SIG com relação à diferenciação entre graduados e especialistas.	3,387 Segundo o PNE (2014)	SIG, anuário estatístico e PRAD
Indicador: **IRTCD – INDICADOR DA RELAÇÃO DE TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar o percentual dos docentes do curso com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*.	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{RTCD} = \frac{Prof_D + Prof_M}{\sum Prof_{total}} \times 100$	Prof_D: Quantidade de Docentes Doutores no Quadro Institucional; Prof_M: Quantidade de Docentes Mestres no Quadro Institucional; Prof_{total}: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional.	71,89%	75% Segundo técnicas de avaliação de curso do MEC.	SIG, anuário estatístico e PRAD

Indicador: **ITPD – INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE O TOTAL DE PROFESSORES DOUTORES PELO TOTAL DE PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar o percentual de professores doutores no quadro funcional docente.	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{RTCD} = \frac{Prof_D}{\sum Prof_{total}} \times 100$	Prof_D: Quantidade de Docentes Doutores no Quadro Institucional; Prof_{total}: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional.	30,40%	35% Segundo técnicas de avaliação de curso do MEC.	SIG, anuário estatístico e PRAD

Indicador: **IFIP – INDICADOR DA FORMA DE INGRESSO PROFISSIONAL** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar o percentual de docentes temporários no quadro funcional docente através da relação do somatório dos professores não efetivos pelo total de professores da instituição	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{FIP} = \frac{\sum Prof_{interinos} + \sum Prof_{visitantes}}{\sum Prof_{total}} \times 100$	$\text{Prof}_{interinos}$: Quantidade de Docentes Contratados; $\text{Prof}_{visitantes}$: Quantidade de Docentes Visitantes; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional;	38,27%	16,67% Segundo a Lei nº 8745/93	SIG, anuário estatístico e PRAD

Indicador: **IPTE – INDICADOR DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS EM EXERCÍCIO** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar a taxa de docentes temporários em relação aos docentes efetivos em exercício	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{PTE} = \frac{\sum Prof_{interinos} + \sum Prof_{visitantes}}{\sum Prof_{efetivos}} \times 100$	$Prof_{interinos}$: Quantidade de Docentes Contratados; $Prof_{visitantes}$: Quantidade de Docentes Visitantes; $Prof_{efetivos}$: Quantidade Total de Docentes Efetivos no Quadro Institucional	61,99%	20% Segundo a Lei nº 8745/93	SIG, anuário estatístico e PRAD
Indicador: **IDFA – INDICADOR DA RELAÇÃO DE DOCENTES INCUMBIDOS DE FUNÇÃO ADMINISTRATIVA** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Indicar a taxa de professores afastados de suas disciplinas em função de incumbência em função administrativa, por unidade regionalizada.	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{DFA} = \frac{\sum Prof_{fadm}}{\sum Prof_{total}} \times 100$	$Prof_{fadm}$: Quantidade de Docentes Incumbidos de Função Administrativa; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional.	9,16%	Não há parâmetro legal	SIG, anuário estatístico e PRAD
Indicador: **IDAPG – INDICADOR DA RELAÇÃO DE DOCENTES AFASTADOS PARA CURSAR A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar a taxa de professores afastados para a qualificação por curso da instituição.	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{DAPG} = \frac{\sum Prof_{apg}}{\sum Prof_{total}} \times 100$	$Prof_{apg}$: Quantidade de Docentes Afastados para Cursar a Pós-Graduação *Stricto Sensu*; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional.	Cálculo prejudicado pelo não preenchimento adequado no SIG	20% Dados da UFMT	SIG

Indicador: **IPPD – INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE O TOTAL DE PROJETOS DE PESQUISA PELO TOTAL DE DOCENTES** – Responsável: PRPPG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Indicar o percentual de projetos de pesquisa através da relação entre o total de projetos de pesquisa pelo total de docentes	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{PPD} = \frac{\sum Proj_{pesq}}{\sum Prof_{total}} \times 100$	Proj_{pesq}: Total de Projetos de Pesquisa; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional.	24,75%	88,5% Dados da UFG	SIG, anuário estatístico e PRPPG

Indicador: **IPED – INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE O TOTAL DE PROJETOS DE EXTENSÃO PELO TOTAL DE DOCENTES** – Responsável: PROEC							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Indicar o percentual de projetos de extensão através da relação entre o total de projetos de pesquisa pelo total de docentes.	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{PED} = \frac{\sum Proj_{ext}}{\sum Prof_{total}} \times 100$	Proj_{pesq}: Total de Projetos de Extensão; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes no Quadro Institucional.	19,74%	17,8% Dados da UFMT	SIG, anuário estatístico e PROEC

Indicador: **ITpD – INDICADOR DA RELAÇÃO DO TOTAL DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS PELO TOTAL DE DOCENTES** – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Indicar o índice de utilização de recursos humanos técnicos da instituição. Relação entre o total de técnicos administrativos pelo total de docentes	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{TpD} = \frac{\sum Tec_{total}}{\sum Prof_{total}}$	Tec_{total}: Quantidade Total de Técnicos Administrativos do Quadro Institucional; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes do Quadro Institucional.	0,489	0,840 Dados da UFMT	SIG, anuário estatístico e PRAD

Indicador: **IApD – INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE O TOTAL DE DISCENTES PELO TOTAL DE DOCENTES** – Responsável: PRAD e PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Indicar a taxa de utilização de recursos docentes da instituição no ensino através do total de discentes, dividido pelo total de docentes	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{ApD} = \frac{\sum Alun_{total}}{\sum Prof_{total}}$	$Alun_{total}$: Quantidade Total de Discentes Matriculados; $Prof_{total}$: Quantidade Total de Docentes do Quadro Institucional.	13,16	13,8 Segundo o PNE (2014)	SIG, anuário estatístico, PRAD e PROEG

Indicador: **ITSD – INDICADOR DA TAXA DE SUCESSO DISCENTE** – Responsável: PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Indicar a taxa de utilização de recursos docentes da instituição no ensino através do total de discentes, dividido pelo total de docentes	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{TSD} = \frac{\sum Alun_{dip}}{\sum Alun_{ing}} \times 100$	$Alun_{dip}$: Quantidade Total de Discentes Diplomados; $Alun_{ing}$: Quantidade Total de Discentes Ingressantes;	40,23%	41,7% Segundo o PNE (2014)	SIG, anuário estatístico e PROEG

Indicador: ITED – INDICADOR DA TAXA DE EVASÃO – Responsável: PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apresentar o percentual de evasão por curso da instituição	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{TSD} = \frac{\sum Alun_{eva}}{\sum Alun_{mat}} \times 100$	I_{TED}: Indicador da Taxa de Evasão; $Alun_{eva}$: Quantidade Total de Discentes Evadidos; $Alun_{mat}$: Quantidade Total de Discentes Matriculados;	Em construção	28,46% Média de evasão das IES brasileiras no ano de 2013	SIG, Anuário estatístico e PROEG

Indicador: IPPA – INDICADOR DE PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS ACADÊMICOS – Responsável: PROEG, PROEC e PRPPG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar a participação em programas acadêmicos que envolvem bolsas ofertadas	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{PPA} = \frac{\sum bolsas_{total}}{\sum alun_{total}}$	$bolsas_{total}$: Quantidade Total de Bolsas Ofertadas pela UNEMAT; $alun_{total}$: Quantidade Total de Discentes da UNEMAT.	0,095	0,046 Dados da UFMT	IG, Anuário estatístico PROEG, PROEC e PRPPG

Indicador: IABD – INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE O SOMATÓRIO DE AUXÍLIOS E BOLSAS E O TOTAL DE DISCENTES – Responsável: PRAE, PROEG, PROEC e PRPPG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Relacionar o percentual do somatório do total de auxílios e total de bolsas e o total de alunos.	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{ABD} = \frac{\sum auxílios_{total} + \sum bolsas_{total}}{\sum alun_{total}} \times 100$	$auxílios_{total}$: Quantidade Total de Auxílios Ofertados pela UNEMAT; $bolsas_{total}$: Quantidade Total de Bolsas Ofertadas pela UNEMAT;	15,30%	33% Dados da UFMT	PRAD, PROEG, PROEC e PRPPG
Indicador: IOPD – INDICADOR MÉDIA DE OBRAS E PERIÓDICOS POR ALUNO ATIVO – Responsável: PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar o quantitativo médio de obras acadêmicas disponíveis para consulta nas bibliotecas institucionais pelo quantitativo total de alunos	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{OPD} = \frac{\sum acervo_{total}}{\sum alun_{total}}$	$acervo_{total}$: Quantidade Total de Obras e Periódicos Disponíveis nas Bibliotecas Institucionais; $alun_{total}$: Quantidade Total de Discentes da UNEMAT.	8,50	8 Dados do SINAES	SIG, Anuário Estatístico, PROEG e Bibliotecas Setoriais
Indicador: IApT – INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE O TOTAL DE ALUNOS PELO TOTAL DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS – Responsável: PRAD e PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar o percentual de utilização de pessoal técnico da instituição.	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{OPD} = \frac{\sum alun_{total}}{\sum Tec_{total}}$	$alun_{total}$: Quantidade Total de Discentes da UNEMAT. Tec_{total}: Quantidade Total de Técnicos Administrativos do	26,93	12,18 Dados da UFMT	SIG, Anuário Estatístico, PRAD e PROEG

Relação entre o total de alunos pelo total de servidores técnicos				Quadro Institucional.			
Indicador: ITEQ – INDICADOR DA TAXA DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EFETIVOS NO QUADRO FUNCIONAL TÉCNICO – Responsável: PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Apontar o índice de Forma de Ingresso Técnico	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{TEQ} = \frac{\sum Tec_{interinos} + \sum Tec_{cedidos}}{\sum Tec_{total}} \times 100$	$Tec_{interinos}$: Quantidade Total de Técnicos Administrativos Contratados no Quadro Institucional; $Tec_{cedidos}$: Quantidade Total de Técnicos Administrativos Cedidos pela UNEMAT a Outros Órgãos Públicos; Tec_{total}: Quantidade Total de Técnicos Administrativos do Quadro Institucional.	6,59%	0% Segundo a lei 8.745/93	SIG, Anuário estatístico e PRAD.
Indicador: ICGP – INDICADOR DO GRAU DE COMPROMETIMENTO DO ORÇAMENTO INSTITUCIONAL COM OS GASTOS COM PESSOAL – Responsável: PGF – PRPTI - PRAD							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Verificar o grau de comprometimento percentual do orçamento institucional com os gastos com pessoal	Anual	Quanto menor, melhor	$I_{CGP} = \frac{\sum CA_{pessoal}}{\sum CA_{total} - CA_{convênios} - D_R - A_D} \times 100$	$CA_{pessoal}$: Crédito Autorizado da Folha de Pagamento; CA_{total}: Crédito Autorizado Total do Orçamento Institucional; $CA_{convênios}$: Crédito Autorizado Total para Convênios; D_R: Destaques Recebidos; A_D: Arrecadações Diretas.	Dez/2015: 86,33%	70,63% Dados da UFMT	SIG, Fiplan e PRPTI.

Indicador: INPV – INDICADOR DO NÍVEL DE PREENCHIMENTO DE VAGAS – Responsável: PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Demonstrar o nível de preenchimento das vagas e a consequente taxa de ociosidade.	Anual	Quanto maior, melhor	$I_{NPV} = \frac{vagas_{preenchidas}}{vagas_{ofertadas}} \times 100$	$vagas_{preenchidas}$: Quantidade de Vagas Preenchidas para o Ingresso Acadêmico; $vagas_{ofertadas}$: Quantidade de Vagas Ofertadas para o Ingresso Acadêmico em Determinado Período.	Em construção	88% Quando comparada à média nacional de 1995 a 2011	SIG, Anuário estatístico e PROEG.

Indicador: **IPA– Investimento por Aluno** – Responsável: PRPTI							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
Base de Referencia para financiamentos	Anual	Quanto maior, melhor	$\frac{\text{Investimento Corrente sem HU}}{\text{AgE + ApTI}}$	HU – Hospital Universitário AgE - Aluno Equivalente de Graduação ApTI - Aluno da Pós-Graduação Tempo Integral	R$ 14.265,46	R$ 11.699,40 Investimento no ensino Superior / OCDE	Anuário estatístico

Indicador: **IGC – Índice Geral de Cursos** – Responsável: PROEG							
Função	**Periodicidade**	**Polaridade**	**Fórmula**	**Variáveis**	**Status Unemat**	**Parâmetro Utilizado**	**Fonte Unemat**
É um indicador de qualidade que avalia as instituições de educação superior.	Anual	Quanto maior, melhor	$G_{IES} = \sum_{j=1}^{n} NCPC_j \phi_j$	$NCPC_j$ – Notas continuas de Conceitos Preliminares de Curso $Ø_j$ – razão entre o número de matriculados na unidade de observação	3	5 Dados do SINAES	SINAES, INEP

Anexo III – Os indicadores quantitativos validados no PEP – 2015-2025.

Variáveis	Indicadores	Forma de Cálculo	Função	Parâmetro	Índice da Unemat
Docentes	$\frac{5D + 3M + 2E + 1G}{D + M + E + G}$	Considerando "D" como o total de doutores; "M" como total de mestres; "E" total de especialistas; e "G" total de graduados.	Apontar a evolução da qualificação do quadro funcional docente a respeito de sua qualificação.	3,387	
Docentes	$\frac{\sum docentes\ doutores + \sum docentes\ mestres}{\sum docentes}$	Relação entre o total de professores doutores e mestres pelo total de professores da instituição.	Apontar o percentual dos docentes do curso com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*.	75%	
Docentes	$\frac{\sum docentes\ doutores}{\sum docentes}$	Relação entre o total de professores doutores pelo total de professores da instituição.	Apontar a taxa de professores doutores no quadro funcional docente.	35%	
Docentes	$\frac{\sum substitutos + \sum visitantes}{\sum docentes}$	Através da relação do somatório dos professores contratados e visitantes pelo total de professores da instituição.	Apontar a taxa de docentes temporários no quadro funcional docente.	16,67%	
Docentes	$\frac{\sum substitutos + \sum visitantes}{\sum docentes\ efetivos}$	Através da relação do somatório dos professores contratados e visitantes pelo total de professores efetivos da instituição.	Apontar a taxa de docentes temporários em relação aos docentes efetivos em exercício.	20%	
Docentes	$\frac{\sum docentes\ em\ função\ adm}{\sum docentes}$	Relação entre os docentes incumbidos de função administrativa pelo total de docentes, calculado individualmente por unidade regionalizada.	Indicar a taxa de professores afastados de suas disciplinas em função de incumbência em função administrativa, por unidade regionalizada.		

Docentes	$\frac{\sum docente\ afastado\ qualif}{\sum docentes}$	Relação entre os docentes afastados para pós-graduação *stricto sensu* pelo total de docentes, calculada individualmente por curso.	Apontar a taxa de professores afastados para a qualificação por curso da instituição.	20%	
Docentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum projetos\ de\ extensão}{\sum docentes}$	Relação entre o total de projetos de extensão pelo total de docentes.	Indicar o percentual de projetos de extensão pelo total de docentes da instituição.	0,178	
Docentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum projetos\ de\ pesquisa}{\sum docentes}$	Relação entre o total de projetos de pesquisa pelo total de docentes.	Indicar o percentual de projetos de pesquisa pelo total de docentes da instituição.	0,885	
Docentes e Técnicos Administrativos	$\frac{\sum técnicos}{\sum docentes}$	Relação entre o total de técnicos administrativos pelo total de docentes.	Indicar a taxa de utilização de recursos técnicos da instituição.	0,840	
Docentes e Discentes	$\frac{\sum discente}{\sum docente}$	Total de discentes dividido pelo total de docentes.	Indicar a taxa de utilização de recursos docentes da instituição no ensino.	13,8	
Discentes	$\frac{\sum diplomados}{\sum ingressantes}$	Relação entre o total de diplomados pelo total de ingressantes, observado pela peculiaridade temporal de cada curso da instituição.	Apresenta a taxa de sucesso dos discentes por curso.	41,7%	
Discentes	$\frac{\sum evadidos}{\sum matriculados}$	Relação entre o total dos alunos que desistiram, trancaram e jubilaram durante o percurso do curso, excluídos os transferidos, dividido pelo total de matriculados por curso.	Apresenta o percentual de evasão por curso da instituição.	28,46%	
Discentes	$\frac{\sum discentes\ admitidos}{\sum inscritos\ no\ vestibular}$	Através da relação entre o total de alunos admitidos pela instituição pelo total de inscritos no concurso vestibular.	Apresenta o percentual de admissão discente institucional.	9,43%	

Discentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum bolsas}{\sum discentes}$	Relação entre o total de bolsas institucionais para discentes dividido pelo total de alunos.	Apontar o percentual entre o total de bolsas ofertadas pelo total de alunos da instituição.	0,046	
Discentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum bolsas + \sum auxílios}{\sum discentes} \times 100$	Através da relação entre o somatório do total de auxílios e total de bolsas e o total de alunos, multiplicados por 100.	Considera as bolsas providas pela instituição e auxílios visando o engrandecimento acadêmico.	35%	
Discentes e Infraestrutura	$\frac{\sum acervo\ bibliográfico}{\sum discentes}$	Relação entre o total de obras e periódicos das bibliotecas de cada *câmpus* pelo total de alunos	Apontar o quantitativo médio de obras por aluno ativo	0,07	
Discentes e Técnicos	$\frac{\sum discentes}{\sum técnicos}$	Relação entre o total de alunos pelo total de servidores técnicos	Aponta a taxa de utilização de pessoal técnico da instituição	12,18	
Técnicos	$\frac{\sum contratados + \sum cedidos}{\sum técnicos}$	Através da relação do somatório dos técnicos contratados e outros servidores que não docentes cedidos, pelo total de técnicos da instituição, tem-se o Índice de Forma de Ingresso Técnico	Apontar a taxa de técnicos efetivos no quadro funcional técnico	0	
Orçamento e Finanças	$\frac{folha\ de\ pagamento}{\sum orçamento}$	Através da relação do valor da folha de pagamento de ativos e inativos, pelo total do orçamento excluído valores de convênios, destaques e arrecadação direta.	Verificar o grau de comprometimento do orçamento institucional com gastos com pessoal.	70,63%	
Ensino/Currículo	$\frac{vagas\ preenchidas}{vagas\ ofertadas}$	Através da relação entre as vagas preenchidas com as vagas ofertadas.	Demonstra o nível de preenchimento das vagas e o a consequente taxa de ociosidade	88%	

Fonte: Comitê de Coordenação

Anexo IV – Papéis e responsabilidades para a implantação do PEP por dimensão

Papéis e responsabilidades para a implantação do PEP Unemat por dimensão

DIMENSÃO ENSINO-CURRÍCULO		
O que	**Como**	**Quem**
Qualificação e capacitação do quadro de docentes	Elaborar um Programa de Capacitação Docente, com minicursos e oficinas pedagógicas, com base em dados levantados pela Comissão Permanente de Avaliação e de estudos das necessidades do corpo docente oferecendo um calendário de cursos na modalidade presencial e à distancia. Para a qualificação em nível de pós-graduação, realizar convênios com programas como o DINTER, o MINTER, O BIONORTE e por meio de agências de fomento (CAPES, CNPq, MEC/PDE) outros programas de qualificação que atendam a unidade de lotação do docente e da Instituição. Promover ações de apoio e financiamento das atividades de capacitação como concessão de ajuda de custo e bolsas com critérios a serem definidos.	PRPPG
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes.	Evitar a abertura de novos cursos, sem ter alcançado qualidade satisfatória nos existentes.	PROEG
	1.Equipe para elaboração de projetos de infraestrutura de salas de aula e laboratórios para concentrar todas as solicitações e verificar a viabilidade e atendimento de cada solicitação. 2.Construção de laboratórios e salas de aula. 3.Contratação de Servidores para os laboratórios.	PRPTI

Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.	1.Promover uma similaridade de ementários de disciplinas ofertadas em mais de um curso por Campus. 2.Permitir que os acadêmicos possam cursas suas eletivas em outros cursos do Campus e outras unidades.	PROEG
DIMENSÃO ENSINO-CURRÍCULO		
O que	**Como**	**Quem**
Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos	1.Adotar para todos os cursos uma plataforma de nivelamento, inserindo um período preparatório para acessar o nível universitário, para os acadêmicos ingressantes.	PROEG
Promover a inovação curricular	1.Modificar a estrutura curricular, eliminando a divisão por grupos de disciplinas identificadas com número de semestre; 2. Reconhecer a "coluna vertebral" do conhecimento do curso e otimizar os conteúdos disciplinares; 3. Evitar o acréscimo de novas disciplinas baseando-se em aparecimentos de "novas ciências"; 4. Buscar a substituição de um conteúdo que caiu em importância atual por um novo de atualidade perante o acréscimo de este último; 5. Avaliar a diminuição de disciplinas mediante a "fusão" das disciplinas afins sem prejudicar a carga horária do curso; 6. Rever as estruturas curriculares considerando a utilização de recursos virtuais nos programas	PROEG

	de formação presenciais, semipresenciais e à distância.	
Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão.	1. Reconhecer as disciplinas da "coluna vertebral"; 2. Diminuir o número de disciplinas; 3. Criar grupos disciplinares que conformem um setor com uma coordenação pedagógica própria.	PROEG
DIMENSÃO ENSINO-CURRÍCULO		
O que	**Como**	**Quem**
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à	1. Criação de um Banco de Dados de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos que permitam a formação Integrada em Ciência e Tecnologia buscando parcerias publico-privado e integrar-se com outros centros de pesquisas;	PRPPG

laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros	2. Intensificar e ampliar a utilização do AVA no oferecimento de disciplinas optativas , através da divulgação das disponíveis; 3. Implantar laboratórios de tecnologias voltadas para a produção de materiais didáticos	
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros	1. Criação de um Banco de Dados de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos que permitam a formação Integrada em Ciência e Tecnologia buscando parcerias publico-privado e integrar-se com outros centros de pesquisas; 2. Intensificar e ampliar a utilização do AVA no oferecimento de disciplinas optativas , através da divulgação das disponíveis; 3. Implantar laboratórios de tecnologias voltadas para a produção de materiais didáticos	PRPPG
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros	1. Criação de um Banco de Dados de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos que permitam a formação Integrada em Ciência e Tecnologia buscando parcerias publico-privado e integrar-se com outros centros de pesquisas; 2. Intensificar e ampliar a utilização do AVA no oferecimento de disciplinas optativas , através da divulgação das disponíveis; 3. Implantar laboratórios de tecnologias voltadas para a produção de materiais didáticos	PRPPG
Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula.	1.Aquisição de áreas experimentais e equipamentos; 2.Construir laboratórios de ensino e equipá-los; 3. Manter convênios com centros de pesquisas, empresas e órgão públicos.	PROEG
DIMENSÃO ENSINO-CURRÍCULO		
O que	**Como**	**Quem**

Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela Unemat	1.Definir áreas estratégicas, incentivar à promoção de eventos científicos nas áreas. 2.Manter e atualizar a infraestruturas dos cursos, bem como, manter um quadro de docentes qualificados e atualizados.	PRPPG
	1.Avaliar e monitorar a qualidade dos egressos.	PRAE
	1.Criar comissão especial para acompanhamento dos cursos com baixo desempenho no ENADE. 2.Readequação de cursos com notas baixas no CEE-MT	PROEG
Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos câmpus/faculdades	1.Criar polos vocacionais. 2.Fomentar a pesquisa e a extensão por meio da ampliação de bolsas de IC. 3.Creditar as horas de pesquisa discentes. 4.Criação de projetos de fortalecimento de ensino (ex. FOCCO). 5.Manter sintonia entre as linhas de pesquisa na graduação e na pós.	PROEG
Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.	1.Adotar novas metodologias e incorporar novas tecnologias nos cursos e capacitando seu quadro docente nas modalidades diferenciadas. 2.Instituir política permanente de oferta de cursos de modalidades diferenciadas	PROEG
DIMENSÃO TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
O que	**Como**	**Quem**
Ter um quadro de PTES adequado às demandas.	1.Manter atualizado o conhecimento da real necessidade em cada setor dos câmpus e da Sede administrativa e das funções necessárias para a Unemat, realizando os concursos necessários; 2.Atualizar e/ou criar um organograma da Instituição que atenda suas necessidades; 3.Ter autonomia para realizar os concursos e efetivar as posses sempre que necessário;	PRAD

	4.Criação de cargos inexistentes após o conhecimento da demanda.	
DIMENSÃO TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
O que	**Como**	**Quem**
Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência	1- Criação de um programa de avaliação próprio; 2-Elaborar o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental; 3-Capacitação técnica especial para novos servidores antes de encaminhá-lo ao setor de lotação; 4-Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico; 5-Firmar parcerias para oferta do Mestrado Profissional; 6-Oferta de programas de capacitação continuada visando atender as diferentes demandas setoriais da Universidade; 7-Equiparação dos requisitos para progressão de classe dos técnicos aos docentes no que tange a interstício.	PRAD

Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.	1-Implantação de sistema integrado de gestão universitária; 2-Desenvolver softwares para o desenvolvimento das atividades institucionais (ex: seletivos, contratos, aquisições, etc); 3-Implantar a certificação digital; 4-Modernizar a parte de equipamentos utilizados pelos servidores em suas funções laborais.	PRPTI
Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)	Organização e oferta de MINTERs e DINTERs	PRPPG
DIMENSÃO TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
O que	**Como**	**Quem**
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.	Realizar concursos periódicos e locais, atendendo as peculiaridades de cada Campus.	PRAD
	Acompanhamento do quadro de técnicos existentes e, simultaneamente, informar a PRAD sobre a necessidade de recomposição do quadro de técnicos;	RH
Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.	1- Criar normativas das atribuições e responsabilidades de cada cargo e suas especialidades dentro do quadro de carreira, que reconheça como parte da carga horária as atividades realizadas no âmbito da Unemat. 2- Normatizar as funções e responsabilidades de cada setor do organograma da instituição, bem como aqueles criados por meio de portarias e resoluções.	PRAD

Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES	1-Organização de programas de especialização que atenda a demanda e as necessidades dos PTES; 2-Oferta de programas institucionais Stricto Sensu Profissionais que atendam a demanda dos serviços prestados pela Unemat.	PRPPG
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais	1-Realização constante de cursos de capacitação e avaliação da produtividade; 2-companhamento constante do crescimento da Universidade, de seus setores e cursos para que tenhamos um quadro adequado e capacitado para atender as demandas da instituição; 3-Lançar editais periódicos de remoção interna que atendam as necessidades dos câmpus.	PRAD
	Realocação de técnicos de forma a atender o interesse da instituição de acordo com a formação e capacitação dos técnicos	RH

DIMENSÃO DISCENTE		
O que	**Como**	**Quem**
Melhorar a Assistência Estudantil	1-Criar um setor específico (Supervisão de Assistência Estudantil - SAE) em cada câmpus com o objetivo de orientar, informar e auxiliar os acadêmicos; 2-Criação de programa de acompanhamento aos estudantes beneficiados pelos auxílios; 3- Ampliar o valor dos auxílios para assistência estudantil; 4- Criar um programa de assistência ao transporte; 5-Acelerar a concessão das bolsas no início dos semestres; 6- Criar auxílio para PCD.	PRAE
Definir ações de	1 - Estreitar as relações Unemat x acadêmicos, elencando as dificuldades encontradas e apresentando	PRAE/SAE

combate à evasão	medidas junto aos DCEs, PROEG, PRAE, Diretorias, Faculdades e Cursos com finalidade de auxiliar o acadêmico antes que o mesmo desista; 2- Criar programa de nivelamento; 3- Criação de restaurante universitário	
Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.	1- Promover a aproximação com escolas de ensino médio por meio de visitas para divulgação dos cursos oferecidos pela Unemat, bem como orientá-los nas escolhas de um curso, uma carreira e apresentar o que podemos auxiliar e dispomos para oferecer; 2- Realizar por meio de orientações sobre eventos, pesquisas, estágios profissionais, etc e de como eles podem participar e a importância de participar; 3-Retomar e fortalecer programa de monitoria com bolsa; 4-Criação de espaços de convivência no interior da universidade com acompanhamento psicopedagógico; 5- Promover atividades que oportunizem a visita das escolas à Unemat para conhecer o funcionamento dos diversos cursos.	PRAE/SAE
DIMENSÃO DISCENTE		
O que	**Como**	**Quem**
Potencializar a relação teoria x prática	Os cursos devem reanalisar suas matrizes e ementas visando promover mais atividades práticas.	PROEG
Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.	Oferecer cursos e monitoria, especialmente, de língua portuguesa e matemática para as turmas iniciais.	PROEG
Estimular a convivência e lazer nos Câmpus	A SAE, juntamente com os DCE, PROEC, CA, os Cursos, as Faculdades e o Campus, deve construir uma agenda anual fortalecendo a convivência e o lazer.	PRAE/SAE

Aprimorar as formas de ingresso.	1-Estimular novas políticas de ingresso de inscritos na Unemat.	PROEG / COVEST
Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.	Estimular o contato do acadêmico com práticas profissionais em ambiente de trabalho de sua profissional por meio de estágio extracurricular e outras iniciativas.	PRAE
Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos câmpus e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.	1- Estimular a participação de discentes em projetos de ensino, extensão e pesquisa; 2- Aumentar a quantidade de bolsas de ensino, pesquisa e extensão; 3- Criar política de parceria para bolsas com empresas privadas e demais instituições; 4- Aumento do auxílio financeiro para participação em eventos; 5- Fomentar a abertura de editais de ensino, pesquisa e extensão que proporcionem interação entre o ser humano e o ambiente.	PROEC
Criar estruturas de atendimento aos universitários.	1. Estruturar a SAE dando total condição para o seu efetivo funcionamento; 2.Criar estrutura de atendimento médico-ambulatorial nos câmpus.	PRAE
DIMENSÃO DOCENTE		
O que	**Como**	**Quem**

Capacitação contínua pedagógica para todos os professores	Elaborar um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	PROEG
	Realizar eventos semestrais para discussão de procedimentos didáticos e metodológicas visando aperfeiçoar o trabalho docente e a relação docente x discente x aprendizado.	PROEG / Faculdades
Regulamentar a relação entre os docentes da Unemat e a sociedade	1. Reestruturar as normatizações sobre a participação dos docentes em atividades, remuneradas ou não, de pesquisa e extensão em inovação junto à sociedade; 2. Reestruturar as normas que regulam a relação da Unemat com as Fundações de apoio à pesquisa de forma a permitir a realização de projetos financiados por recursos privados.	Reitoria
Aprimorar mecanismo de avaliação docente.	1. Aprimorar os processos de avaliação permanente realizados pela Unemat; 2.Buscar autonomia para decidir sobre os encaminhamentos da avaliação	Reitoria
Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.	1.Melhoria da estrutura física (salas de aula equipadas com telas de projeção, melhoria de rede elétrica, entre outros) e de recursos tecnológicos (projetor multimídia, equipamentos para realização de aulas práticas, serviços de internet, entre outros); 2. Salas de estudo/Atendimento	Reitoria
Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.	1.Criar resoluções sobre a atuação dos professores em cargo de gestão, seja na própria instituição ou em casos de cedência para outros órgãos do Estado	PRAD
Ampliar o quadro de docentes efetivos.	Garantir autonomia para a realização de concurso público (por faculdade), bem como, para convocação dos aprovados.	PROEG / Faculdades
Promover a interdisciplinaridade no	1.Criar eventos científicos com a finalidade de promover o intercâmbio entre docentes,	PROEG / Faculdade

desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.	a fim de possibilitar a interação entre os mesmos e a criação de grupos de trabalho/pesquisa; 2.Criar incentivos a projetos que englobem mais de uma área do conhecimento e que atendam as necessidades regionais.	s
DIMENSÃO DOCENTE		
O que	**Como**	**Quem**
Aumentar a participação em conselhos externos.	1. Promover campanhas que mostrem a importância da participação de membros da instituição em conselhos externos e estimular a participação dos docentes nesses conselhos; 2. Divulgação das vagas dos Conselhos no site da Unemat	Reitoria
Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.	1. Um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	PROEG
	2. Realizar eventos semestrais para discussão de procedimentos didáticos e metodológicas visando aperfeiçoar o trabalho docente e a relação docente x discente x aprendizado.	PROEG / Faculdade s
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	1.Divulgar os projetos de ensino, pesquisa e extensão realizados por docentes, em conjunto como os profissionais técnicos e discentes, através das diversas mídias existentes.	Reitoria / Assecom
	Organizar eventos para divulgação de ensino, pesquisa e extensão para promover maior interação com a comunidade externa.	Reitoria
Criar políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e	1.Promover canais de aproximação e discussão junto ao Poder Público e aos demais órgãos a eles vinculados, para a realização de fóruns permanentes; 2. Criação de grupos de expertises nas mais diversas áreas do conhecimento.	Reitoria

internacional.		
Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e/ou público-privado.	Normatizar essas políticas em consonância com a Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016, conhecida como Marco Legal da Ciência e Tecnologia.	Reitoria / Assejur
	1.Fortalecer setor de Contrato e Convênios; 2. Reduzir burocracia para assinatura de contratos e convênios	PGF
Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.	1.Reestruturar as políticas dos processos formativos nos cursos de licenciatura junto às escolas; 2. Estimular a realização de projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão com a participação de docentes e discentes; 3.Fomentar ações de ensino, pesquisa e extensão com interlocução Universidade/Ed. Básica	PROEG

DIMENSÃO GESTÃO		
O que	**Como**	**Quem**
Capacitar os gestores	1- Criar programas de capacitação e oferecer regularmente aos gestores (DOCENTES E TÉCNICOS); 2-Criar parceiras com o Governo no intuito de capacitar os gestores.	Reitoria
Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a Unemat, reduzindo a burocracia sempre que possível.	1- Constituir uma comissão (ou comissões) para que seja analisado e proposto a partir das bases (dos CÂMPUS) um novo regimento, estatuto e normativas; 2- Unificar os procedimentos (administrativos) burocráticos existentes na Unemat, com um sistema de gerenciamento eletrônico (sistemas); 3- Construção de fluxograma dos diferentes tipos de processos e procedimentos, e torná-los acessíveis à comunidade acadêmica.	PRAD
Proporcionar maior	1-Padronizar os espaços para a divulgação nas diferentes mídias na Unemat;	PRPTI

acessibilidade às informações.	2- Criar e/ou atualizar as páginas dos cursos e faculdades com as suas ações acadêmicas; 3- Implementar aparelhamento adequados de Comunicação; 4- Criar um portal institucional com suporte a todos os câmpus, dando a possibilidade de trazer os informes referentes a colegiados, cursos, faculdades e informações relevantes, em um só espaço, que atenda pessoas com deficiências.	
	Colocar regularmente as informações e decisões a respeito das reuniões dos colegiados nos sites da instituição (data, horário, pautas, atas)	Órgãos Colegiados
	Atribuir um funcionário para a função de alimentar o site e dar mais acesso às informações	DURA.
Incentivar a inovação tecnológica.	1- Capacitação de profissionais a fim de desenvolver novos procedimentos 2- Buscar e firmar parcerias público/público e/ou público/privado para o desenvolvimento de novas tecnologias 3- Criação de incubadoras de empresas.	NIT
	Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão, que inclua o sistema de transporte, reserva de equipamentos, entre outros	PRPTI
DIMENSÃO GESTÃO		
O que	**Como**	**Quem**
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Criar em cada câmpus, um setor de comunicação responsável pela divulgação.	DPPF
	Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição.	Reitoria / Assecom
	Ampliar os editais de projetos de extensão, eventos e de bolsas em conjunto com a FAPEMAT/Estado.	PROEC
	Oferecer serviços de acordo com as expertises existentes dos profissionais da Unemat para o Estado em cada uma das esferas.	Reitoria

Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.	1- Estabelecer estratégias de melhoria dos cursos de graduação baseando-se nos resultados das avaliações institucionais. 2- Proporcionar cursos de atualização para os professores	PROEG
	1.Criar mecanismos que garantam o investimento na infraestrutura; 2. Capacitar Técnicos para analisar projetos.	PRPTI
Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição, processos, licitações, aquisições que envolvam a Universidade como um todo, deve haver consulta aos Câmpus.	Reitoria
Promover políticas de inserção da comunidade na Unemat e da Unemat na comunidade.	1- Criar em cada câmpus um setor de comunicação, responsável pela divulgação; 2- Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição; 3- Propor e ampliar as parcerias dos diferentes câmpus junto às prefeituras; 4- Apoiar as assessorias dos câmpus	DPPF
DIMENSÃO GESTÃO		
O que	**Como**	**Quem**
Proporcionar maior autonomia e participação.	1- Criação dos CNPJ para os câmpus; 2- Criar mecanismos que permitam que a Unemat estabeleça novas parcerias com outras Fundações; 3- Adequar estrutura administrativa nos câmpus (setor jurídico, assessor de imprensa, cpd´s, setor aquisições/licitação, financeiro/contábil)	Reitoria
Fortalecer as atividades das	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição	Reitoria

políticas de planejamento institucional.	Criar comitês de Planejamento nos câmpus	DURA
Intensificar a comunicação com o Governo do Estado.	1- Fazer reuniões periódicas para estabelecer metas e prazos; 2- Estabelecer canais de comunicações mais diretos com órgãos públicos	Reitoria
Buscar alternativas de fomento.	Realizar parcerias público/público e público/privado com a oferta de consultorias por meio das expertises desenvolvendo pesquisas de produtos e tecnologias para a indústria, o comércio e o governo.	Reitoria
	Criar mecanismos para o desenvolvimento de ações e estratégias de prestações de serviços autofinanciáveis	PRPPG
Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica.	Ampliar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão em conjunto com a comunidade	PRPTI / Projetos
	Criar e ampliar parcerias entre a Unemat e outras instituições	DPPF
Desenvolver Política de Sustentabilidade da Unemat.	Desenvolver ações e estratégias voltadas para o gerenciamento de resíduos	DURA
	1."Aquisições sustentáveis", como por exemplo: equipamentos com alta eficiência energética, materiais reciclados; 2. Estudar o impacto e a demanda para os novos cursos e novos câmpus a serem implantados.	DPPF
	Desenvolver programas de educação ambiental	PROEC
Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.	1- Investir em infraestrutura e capacitação do corpo técnico; 2- Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão	Reitoria
DIMENSÃO INFRAESTRUTURA		
O que	**Como**	**Quem**

Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.	1- Contratar Empresa Especializada afim de apresentar: diagnóstico situacional e operacional da estrutura da atual estrutura, com transferência de tecnologia; 2- Apresentar Projeto de Reformulação das Políticas de TI; e propor encaminhamentos para resolução dos problemas; 3-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 4-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda.	Reitoria
Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da Unemat.	1-Disponibilizar pontos de acesso à internet para comunidade acadêmica em geral; 2-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 3-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda. 4-Conectar a Unemat a RNP que passa em Cuiabá; 5-Instalação de Roteadores de qualidade.	PRPTI / DATI
Otimizar as políticas de TI	1-Realizar estudo de Lotacionograma no setor de TI; 2- Criar e publicar o Regimento Interno contemplando as novas políticas de otimização; 3-Criação do comitê de TI	PRPTI
Descartar resíduos de forma correta e contínua	1-Realizar Estudo de descarte de resíduos; 2-Instituir a comissão permanente de Resíduos; 3-Executar o Plano de Descarte de Resíduos sistematicamente; 4- Criar política/plano de tratamento de resíduos.	Dura
Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básico e executivo a fim de atender as necessidades da instituição; 2-Viabilização de recursos para execução de Obras e Manutenção; 3- Integrar os acadêmicos na elaboração dos projetos básico e executivo.	Reitoria

DIMENSÃO INFRAESTRUTURA		
O que	**Como**	**Quem**
Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos	1-Atuação mais incisiva da Diretoria de Patrimônio; 2-Disponibilizar o inventário dos câmpus e cursos com acesso online para que todos possam conhecer o que se tem e o que se precisa adquirir urgentemente.	Reitoria
Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	1- Instituir e/ou melhorar as condições das seguintes comissões: Inventário, Avaliação e Reavaliação, Recebimento Provisório, Recebimento Definitivo e Baixa; 2-Analisar todos os bens que se encontram em Estado Residual; 3-Realizar vistorias Técnicas nos Campus; 4-Promover encontros e treinamentos para os servidores dessas áreas; 5-Disseminar a conscientização de preservar e cuidar os bens públicos; 6-Unificar os setores de Compras e Aquisições; 7-Elaborar política de reposição/atualização contínua de materiais permanentes.	PRAD
Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado.	1-Melhorar e/ou desenvolver sistemas que contemple os itens de controle, gestão e serviços acadêmicos num único lugar a fim de facilitar a consulta e alimentação dos mesmos; 2- Prover base de dados local para acesso aos sistemas acadêmicos (redundância de dados); 3-Desenvolver os sistemas necessários para a integração.	PRPTI / DATI

Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados	1-Elaboração de Termo de Referências que contemple o máximo possível do dinamismo (acelerar o TR) e evolução dos objetos, aparatos e serviços de TI; 2-Elaborar um plano de aquisição e manutenção dos equipamentos e servidores de dados a partir das necessidades levantadas e do desenvolvimento de novas tecnologias no mercado; 3- Garantir a atualização constante do parque tecnológico de cada câmpus; 4- Buscar autonomia para o cadastramento do item compra para os câmpus.	PRPTI / DATI
DIMENSÃO INFRAESTRUTURA		
O que	**Como**	**Quem**
Ter áreas experimentais para aulas de campo	1- Firmar Parceiras Públicas e Privadas; 2-Cessão e Concessão de Uso de bens e imóveis e Termos de Cooperação para realização de suas atividades; 3- Realizar a aquisição de áreas experimentais	DPPF
Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos Câmpus	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade; 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	Dura
Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.	1a- Realizar estudo de viabilidade para a construção de RU e moradia universitária; 2-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade; 3- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	PRAE
Melhorar a área de estacionamento dos	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade;	DPPF

Câmpus	2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos	
Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.	1- Criar política institucional que garanta a compra de livros da bibliografia dos cursos de oferta contínua antes do mesmo ser implementado (depois do curso ser autorizado); 2- Garantir que a bibliografia esteja no câmpus no qual o curso passa a ser oferecido, nos casos de "migração" de curso; 3- Criar biblioteca virtual.	Reitoria
DIMENSÃO INFRAESTRUTURA		
O que	**Como**	**Quem**
Aplicar um plano de segurança para os câmpus.	Contratação de empresa especializada para elaboração de Projetos de Segurança Patrimonial que atenda a realidade e projetos futuros da Universidade	DURA
Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	1- Fazer um diagnóstico dos auditórios existentes e do que seria preciso fazer para melhorar esses ambientes com base nas necessidades locais; 2- Construir/ampliar os auditórios.	DURA
Implementar gestão da frota interna.	1- A Equipe de TI deverá implementar/disponibilizar um software integrado que possibilitará realizar a Gestão da Frota da Universidade; 2- Criar política de renovação da frota; 3- Criar normas e princípios que regem a frota da universidade.	PRAD
Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade; 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de	DPPF

acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade.	atender a Universidade; 3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos; 4- Garantir que a sustentabilidade esteja presente em todos os projetos de engenharia e arquitetura da Unemat; 5- Elaboração de Plano Diretor para cada câmpus.	
Consolidar os espaços adequados nos câmpus para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade; 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade; 3- Participação da comunidade acadêmica na elaboração dos projetos; 4 - Nos câmpus onde não existirem os espaços, estes devem ser criados.	DPPF

DIMENSÃO ORÇAMENTO E FINANÇAS		
O que	**Como**	**Quem**
Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	Revisão dos critérios de distribuição de bolsas e elaboração de edital.	Reitoria
Otimizar, com planejamento, a gestão financeira e a distribuição dos recursos por câmpus	1. Definir os critérios de distribuição de recursos financeiros dos Câmpus baseando-se nos custos dos cursos de graduação e pós-graduação ofertados; 2. Garantir que os repasses destinados aos Campus sejam de fato concretizados.	Reitoria
Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal	1. Simplificar o acesso às informações de interesse público contidas no Portal de Transparência	PRPTI

de Transparência.		
Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado	1. Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios; 2. Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais	PGF
Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.	1. Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	Reitoria
Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES; 2 Buscar dispositivos jurídicos que garantam o cumprimento do art. 207 da CF/88; 3 Desvincular as fontes de recursos da Unemat da conta única do Estado.	Reitoria

DIMENSÃO ORÇAMENTO E FINANÇAS		
O que	**Como**	**Quem**
Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica	1 Fortalecimento do NIT por meio de incremento de material humano no setor. 2 Abertura de editais anualmente destinado a apoio ao desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica	PRPPG
Garantir investimentos financeiros que atendam as	Elaborar plano de distribuição orçamentária anual p/ investimento dos Câmpus.	DPPF
	Descentralização financeira e administrativa por meio da criação de CNPJ´s por Câmpus.	Reitori

demandas dos Câmpus com autonomia gestora/financeira de cada câmpus.		a
Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.	1 Inserir no Estatuto da Unemat um percentual mínimo anual dos repasses advindos do Governo Estadual destinados a investimentos em estrutura física e materiais permanentes, à exceção dos repasses para convênios, consórcios e termos de cooperação.	Reitoria
Simplificar a demonstração dos dados orçamentário-financeiros.	1 Promover a apresentação da prestação de contas dos Campus à comunidade.	DPPF
Planejar a expansão da Unemat mediante garantia de recursos financeiro-orçamentários para seu funcionamento.	1 Apresentar e comprovar a viabilidade de recursos orçamentários e financeiros para a criação de câmpus e/ou cursos; 2 Criação de critérios que garantam condições financeiras p/ abertura de novos cursos, considerando as discussões coletivas nos Colegiados Regionais; 3 Promover a política de expansão em conformidade com critérios de disponibilidades financeiras que estabeleçam a garantia de sua execução; 4 Criação de critérios para a abertura de novos cursos e manutenção dos cursos já existentes.	Reitoria
DIMENSÃO ORÇAMENTO E FINANÇAS		
O que	**Como**	**Quem**

Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a Unemat.	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	Reitoria
Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.	1 Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2 Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais.	PGF
Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Câmpus para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.	1 Promover discussão técnica, envolvendo os servidores, sobre a descentralização orçamentária, financeira, despesas e responsabilidades técnicas dos Câmpus.	PRPTI
Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.	1 Continuar atuando de forma incisiva junto à ABRUEM c/ vistas a pressionar a Federação no sentido a destinar fundos a IES´s estaduais; 2 Criar agenda de visitas junto aos órgãos e bancada federal em busca de recursos financeiros.	Reitoria
DIMENSÃO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA		

O que	Como	Quem
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	1-Atualizar os currículos dos cursos, inserindo conteúdos sobre empreendedorismo, inovação e tecnologia.; 2-Utilizar novas tecnologias de aprendizados	Faculdades
	1.Promover a capacitação dos docentes com práticas de empreendedorismo e inovação 2.Incentivar e disseminar iniciativas de sucesso.	PRPPG
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.	Criar a Politica de inovação da instituição.	PRPPG
	Implantar programas de germinação, incubação e prototipação.	NIT
	1.Reduzir a burocracia nas parcerias da instituição; 2.Adequar as normas da universidade ao novo marco legal de inovação.	Reitoria
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	1 - Adequação do NIT as novas regras do marco legal de inovação; 2 - Regulamentar as novas regras referentes à convênios e participação em projetos de inovação.	REITORIA
	Criação da bolsa de inovação conforme o novo marco legal.	PGF
	Expansão e adequação dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento tecnológico	PRPPG
Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.	1-Melhorar a qualidade da internet da instituição; 2-Investimento em novas tecnologias de informação.	PRPTI

Inserir a Unemat nas ações do NIT no Parque Tecnológico	1-Estruturar o escritório avançado do NIT na Arena Pantanal; 2-Ampliar a equipe técnica e de prospecção de parcerias.	PRPPG
	Definir o planejamento estratégico do NIT.	PRPPG /NIT
DIMENSÃO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA		
O que	**Como**	**Quem**
Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat	1.Adequar e/ou criar laboratórios de mídia e estúdios de gravação nos câmpus/polos, por meio de parcerias interinstitucionais; 2.Capacitação da equipe técnica	PRPTI
Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação.; 2.Apresentar a politica de inovação da instituição; 3.Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	PRPPG
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias.	1.Fortalecer a prospecção de parceiros e recursos para projetos, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação; 2.Reduzir a burocracia na consolidação de parcerias, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação.	PRPPG / NIT
	1. Fortalecer as relações com as Fundações de apoio à pesquisa; 2.Implantar o escritório de projetos.	Reitoria
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.	Implementar a politica de inovação tecnológica da instituição.	PRPPG
	Criar mecanismos financeiros e institucionais de apoio as pesquisas tecnológicas.	PGF

Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Ampliar e apoiar parcerias institucionais entre a universidade e parceiros externos (público-privado).	NIT
	Adequar a formalização dos termos de cooperação e convênios ao novo marco legal de CT & Inovação.	PGF
Ter políticas de TI consolidadas.	1.Inserir na politica de inovação da instituição o planejamento do desenvolvimento de TI; 2.Adequar a politica de TI da instituição as novas demandas definidas no planejamento estratégico da universidade.	PRPTI
DIMENSÃO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA		
O que	**Como**	**Quem**
Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas.	1.Participar de todas as representações institucionais para fortalecer a imagem da universidade como provedor de ciência e tecnologia. 2.Criar e disponibilizar um banco de expertise, equipamento e laboratórios para os parceiros; 3.Apoiar projetos de pesquisa e extensão que sejam feitas em rede.	PRPPG / NIT
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.	Identificar os grupos de pesquisas estratégicos no desenvolvimento tecnológico.	PRPPG
	Ampliar os recursos para consolidação desses grupos	PGF
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação; 2.Apresentar a politica de inovação da instituição.	PRPPG
	Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	PRPPG / NIT

Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.	1.Propor ações articuladas com o Estado com objetivo de promover projetos tecnológicos;2. Apresentar soluções que atendam as demandas de Estado; 3.Oferecer profissionais qualificados e produtos tecnológicos que supram demandas de Estado.	PRPPG / NIT
Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	1.Criar fundo de incentivo à inovação que também contemple bolsas de inovação; 2.Instituir estratégias de captação de recursos externos para fomento da pesquisa na instituição, com critérios bem definidos.	PRPPG

Fonte: Comitê de Coordenação PEP Unemat 2015-2025.