

**UNEMAT**  
Universidade do Estado de Mato Grosso



**Planejamento  
Estratégico  
Participativo**

*Planejar, participar, concretizar*

Guia de Planejamento

Cáceres, Setembro de 2015

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	3
1ª MOMENTO – Discussões internas.....	3
2ª MOMENTO – Consolidação da Análise Diagnóstica .....	4
3ª MOMENTO – Validação das diretrizes e objetivos estratégicos .....	4
O PASSO-A-PASSO .....	5
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	5
Formulação/Revisão da Missão.....	5
Como Fazer Para Formular/Revisar da Missão.....	5
Formulando/Revisando a Visão de Futuro .....	6
Como Elaborar/Revisar a Visão da Unemat: .....	7
Formulando/Revisando os Princípios da UNEMAT .....	8
Formulando/Revisando Valores da UNEMAT .....	9
ANÁLISE DIAGNOSTICA.....	10
Análise do Ambiente Externo .....	10
Análise do Ambiente Interno .....	16
ANALISE DE INDICADORES .....	17
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS .....	23
REFERÊNCIAS .....	24

## INTRODUÇÃO

Este guia foi desenvolvido para facilitar a compreensão dos servidores da UNEMAT capacitados para serem multiplicadores locais na elaboração do Planejamento Estratégico Participativo (PEP). O guia tem o propósito de orientar as ações dos grupos de trabalho, principalmente para o preenchimento das informações solicitadas nas planilhas (Formulários) de cada campus disponibilizadas na plataforma virtual do PEP.

As equipes de trabalho locais são constituídas por diferentes perfis de formação. Sendo assim, este guia possui um formato didático, com o objetivo de promover o entendimento de todos no que se refere à metodologia a ser utilizada na elaboração do PEP, resguardadas as características de universidade pública/gratuita e o fortalecimento institucional.

A análise criteriosa de cada um dos itens propostos, ocorrida durante os encontros de trabalho, além de capacitar as equipes multiplicadoras no que se refere a conceitos e técnicas de elaboração do documento formal de planejamento estratégico, tem como objetivo principal funcionar como orientação para ações futuras e deve servir de relações na elaboração e formulação de estratégias, tendo em vista os objetivos estratégicos da UNEMAT.

Apresentamos a seguir os momentos de discussões que serão realizados:

### **1ª MOMENTO – Discussões internas**

(Nesse momento se contará com a presença de professores, alunos e técnicos):

- Definição e cadastramento da equipe (Formulário 3<sup>1</sup>);
- Definição da Identidade Organizacional da UNEMAT, Campus, Curso e Setor (Formulário 5<sup>1</sup>):
  - ✓ Definição da Missão;
  - ✓ Identificação da Visão de Futuro;
  - ✓ Definição dos Princípios e Valores;
- Análise do Ambiente Externo – Fatores Sistêmicos (Formulário 6<sup>1</sup>);
- Análise do Ambiente Externo – Detalhamento e priorização das Forças Competitivas (Formulário 7 e 8<sup>1</sup>);
- Análise do Ambiente Interno – Pontos Fortes e Pontos Fracos (Formulário 9<sup>1</sup>);

- Definição dos Objetivos do PEP (Formulário 2<sup>1</sup>);

O Diagnóstico da ambiente interno terá oito dimensões de análise: docentes; discentes; técnicos; gestão; orçamento/finanças; ensino/currículo; infraestrutura e inovação.

## **2ª MOMENTO – Consolidação da Análise Diagnóstica**

(Seminário com todas as equipes técnicas de trabalho dos campi):

- Validação Institucional do Propósito/Identidade Organizacional da UNEMAT;
- Validação dos Indicadores;
- Análise e Diagnóstico dos cenários.
- Construção do Mapa Estratégico:
  - ✓ Identificação dos Principais Objetivos Estratégicos;
  - ✓ Definição das perspectivas do Mapa Estratégico;
  - ✓ Identificação das relações de causa-efeito entre os objetivos (relação de causalidade);
- Definição das metas de curto, médio e longo prazo;
- Elaboração do Plano Estratégico;
  - ✓ Elaboração do Plano de Ação;
  - ✓ Elaboração dos mecanismos de monitoramento técnico dos resultados.

## **3ª MOMENTO – Validação das diretrizes e objetivos estratégicos**

(Seminário para validação dos planos e estratégias traçadas)

- Validação dos Fatores Críticas de Sucesso, das Diretrizes e Estratégias.

---

<sup>1</sup> As planilhas estão disponíveis no link:

<http://www.novoportal.unemat.br/index.php?pg=site&i=pep&m=coleta-de-dados-externos>

## O PASSO-A-PASSO

*(sugestão para a metodologia)*

### IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

#### Formulação/Revisão da Missão

**Objetivo:** Proporcionar um entendimento comum quanto ao método de definição de Missão e formular/revisar coletivamente a Missão da UNEMAT, do campus que representa, suas faculdades, respectivos cursos e setores.

De forma geral a missão deve definir o sentido ou a razão da existência da instituição, esclarecer o compromisso da instituição e seu dever para com a sociedade. A missão é o seu objetivo fundamental, e sua definição refletirá no que ela quer oferecer ao seu público. O texto deve ser claro, conciso, motivador e inspirador.

A Missão deve ser escrita após ampla discussão entre todos os setores da instituição e serve de base para o estabelecimento dos objetivos organizacionais e para a alocação de recursos, além de assegurar que a instituição não persiga objetivos conflitantes, devendo haver uma única percepção do seu significado e finalidade entre os seus integrantes.

Em um exercício de formulação/revisão da missão, deve-se buscar respostas às seguintes questões:

1. O que fazer? (verbo de ação)
2. Para quem fazer?
3. De que modo fazer? (desafio)

#### Como Fazer Para Formular/Revisar da Missão

Com a coordenação do multiplicador/representante do campus, organizar os participantes em grupos de, no máximo, 5 pessoas;

Cada grupo deve formular/revisar a Missão da UNEMAT, do seu campus, das suas faculdades e respectivos cursos, devendo, sempre, haver coerência entre elas, tendo como referência maior a Missão geral da instituição.

Cada grupo deve apresentar as suas propostas aos outros grupos;

O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, retirar uma única Missão entre todos da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o **Formulário 5**, localizado na plataforma do PEP.

## Exemplos de Missão:

### *Missão da Universidade Minho (Portugal)*

“Gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.” (MINHO, 2013).

### *Missão da Universidade Estadual Paulista*

“Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional compromissada com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania.” (UNESP, 2015).

*Lembre-se: Os campi, as faculdades e os cursos também podem e devem definir suas missões, inspirando-se na missão da Universidade.*

## Formulando/Revisando a Visão de Futuro

**Objetivo:** Proporcionar um entendimento comum quanto ao método de definição de Visão de Futuro da UNEMAT, do campus que representa e suas faculdades, seus cursos respectivos e as unidades administrativas.

De forma geral a visão de futuro pode ser entendida como a “autoimagem da organização: [...] como ela gostaria de se ver no futuro” (COSTA, 2004). A visão é a imagem daquilo que seus colaboradores sonham que ela se torne. Em outras palavras, a visão define como a UNEMAT quer ser em 2025.

O estabelecimento da Visão de Futuro de uma instituição é importante à medida que, ajuda a controlar seus rumos; questiona seu estado atual confortável ou inadequado; reforça a necessidade de resolver seus atuais problemas; institui um sonho em comum de toda a equipe; promove a exploração de novas oportunidades.

A Visão deve representar o que a UNEMAT deseja ser, sua personalidade e

crenças, apontando um caminho para o futuro que representa suas maiores aspirações. Seu enunciado deve seguir as orientações estatutárias, seus propósitos e sua missão. E, não pode deixar de ter em conta os objetivos definidos para o ensino superior no contexto brasileiro. Ela deve ter um conceito claro e abrangente, um propósito bem definido e plausível de se alcançar, considerando as atuais tendências e influências e não estabelecer fins quantitativos.

### **Exemplos de Visão:**

#### ***Visão da Universidade de Minho***

“Em 2020 a Universidade do Minho será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com grande atratividade internacional, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes o saber, a criatividade e a ética, constituindo-se como agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural.” (MINHO, 2013)

#### ***Visão da UNESP:***

“Ser referência nacional e internacional de Universidade Pública multicâmpus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, que forme profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social e a ética ambiental, e que contribua para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciência.” (UNESP, 2015)

### **Como Elaborar/Revisar a Visão da Unemat:**

A visão de uma organização é basicamente uma resposta às seguintes perguntas:

- O que queremos nos tornar/onde pretendemos chegar?
- Que cenário desejamos encontrar?
- O que esperamos alcançar e criar/?
- Como vemos nossa organização no futuro/que ambiente ansiamos vislumbrar?

O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, retirar uma única Visão de Futuro, definido entre todos, da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o Formulário 5, localizado na plataforma do PEP (<http://pep.unemat.br> – coleta de dados externos)

### **Formulando/Revisando os Princípios da UNEMAT**

**Objetivo:** Proporcionar um entendimento comum quanto a definição de princípios e definir/revisar os princípios da UNEMAT.

Os princípios são pontos considerados imutáveis, não passíveis de serem negociados. Para Costa (2004) “podemos afirmar que, em relação a eles, não há meio termo: ou são respeitados integralmente ou estão sendo violados”. Os princípios da universidade apoiam-se em um conjunto de valores, estatutariamente assumidos. Por exemplo: a não discriminação racial, política e religiosa, solidariedade, respeito à dignidade humana, gratuidade do ensino, entre outros.

### **Exemplos de Princípios:**

#### **Universidade do Minho**

- Liberdade de aprender, ensinar e investigar;
- Participação democrática;
- Pluralismo de opiniões e de orientações;
- Igualdade;
- Eficácia da ação;
- Prevalência do interesse geral.

#### **Princípios da UNESP**

- Criar, preservar, organizar e transmitir o saber, a arte e a cultura por meio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão universitária;
- Defender a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Oferecer ensino público gratuito, laico e de qualidade;
- Formar cidadãos críticos e capacitados para o exercício da pesquisa e das diferentes profissões;
- Respeitar a liberdade intelectual, o pluralismo das ideias, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social.

O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, selecionar os princípios concordado entre todos, da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o Formulário 5, na plataforma do PEP (<http://pep.unemat.br> – coleta de dados externos).

### **Formulando/Revisando Valores da UNEMAT**

**Objetivo:** Proporcionar um entendimento comum quanto a definição de princípios e definir/revisar coletivamente os valores da UNEMAT.

Valores são características, virtudes e qualidades da UNEMAT que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala com gradação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a instituição, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas. Costa (2004) nos esclarece que os são como se “fossem os alicerces de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas do prédio; ambos são importantes, mas em natureza e graus diferenciados.”. Portanto, a gestão participativa, a prioridade de oferta de programas a populações carentes e a utilização de metodologias participativas que valorizem o aprender a aprender são exemplos de valores. Para Scott; Jaffe & Tobe (1998) os valores “são a base da cultura corporativa. Os valores dão às pessoas um senso de ação comum e servem de referência para o comportamento do dia a dia. A clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para ação.”

### **Exemplo de Valores:**

#### **Universidade do Minho:**

“o respeito pela dignidade da pessoa humana, a ética e a solidariedade”  
(MINHO, 2013)

O coordenador/multiplicador dos trabalhos deve, baseando-se nas propostas elaboradas, selecionar os princípios ajustados entre todos da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o Formulário 5, localizado na plataforma do PEP.

## ANÁLISE DIAGNOSTICA

A análise diagnóstica consiste na identificação do conjunto de fatores, tendências e forças externas e internas, que podem impactar as ações da IES.

Por meio da análise ambiental as equipes de trabalho poderão traçar a área de abrangência da unidade de atuação, na medida em que ela descreve/identifica limitações reais ou auto impostas pela instituição. A abrangência definida pelas diretrizes e políticas, qualifica e especifica, por exemplo, que tipo de público, faixa etária e que áreas de formação deverão compor o elenco de cursos/serviços a serem oferecidos pela UNEMAT.

Lembre-se:

O **ambiente interno** da instituição pode ser gerenciado pelos seus gestores, pois é resultado das suas estratégias de atuação definidas pelas instâncias de decisão. Sendo assim, um ponto forte deve ser ressaltado ao máximo e um ponto fraco deve ser controlado ou ter seu efeito minimizado.

O **ambiente externo** está fora da gestão da instituição. Porém, ele deve ser conhecido e acompanhado frequentemente, de modo que as oportunidades sejam aproveitadas e as ameaças enfrentadas, com fins de minimizar seus possíveis efeitos.

Vejam os:

<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pontos Fortes (potencialidades):</b> representam os destaques da instituição, o que ela tem de forte no que diz respeito à concretização de seus propósitos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pontos Fracos (fragilidades):</b> representam questões ou características negativas que dificultam a instituição na concretização de seus propósitos.</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidades:</b> representam as potencialidades a serem exploradas pela instituição.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ameaças:</b> representam entraves ou opositores que podem inviabilizar a melhoria ou o crescimento das formulações estratégicas para a UNEMAT.</li> </ul>
<b>Proposições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nessa coluna devem ser indicadas as sugestões para correção dos pontos fracos e ameaças identificados pelos participantes.</li> </ul>

### Análise do Ambiente Externo

#### - Fatores Sistêmicos

Para a análise do ambiente externo, , deverão ser analisados os Fatores Sistêmicos abaixo, impactando nas dimensões Discente, Docentes, Técnicos e Comunidade.

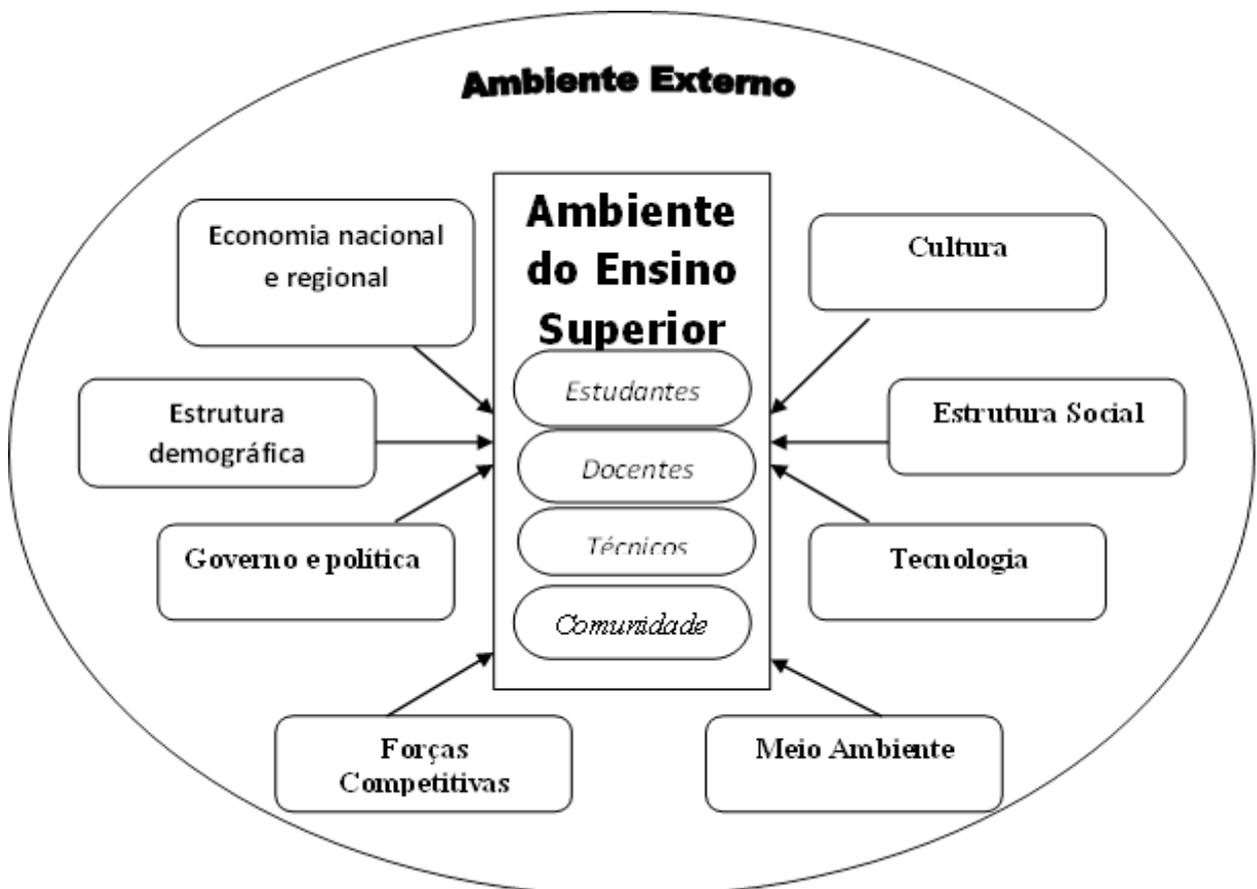


Figura 1: Ambiente Estratégico  
Autor: Rubens, 2014.

**- Detalhamento das dimensões do ambiente externo:**

- **Economia Nacional e Regional:** variação do PIB, inflação, câmbio, taxa de juros, distribuição de renda, impacto das políticas monetárias, tributárias e fiscais no orçamento da instituição, incentivos fiscais, etc.;
- **Estrutura demográfica:** densidade populacional, mobilidade, índices de natalidade e mortalidade infantil, expectativa de vida, etnias, estrutura familiar, etc;
- **Governo e política:** partidos políticos, associações de classe, instituições religiosas, mudanças possíveis na legislação, riscos políticos, tensões entre

poderes e entes da federação, etc;

- **Cultura:** índices de alfabetização, níveis de escolaridade, principais valores, veículos de comunicação, etc;
- **Estrutura social:** estrutura socioeconômica, divergência entre os segmentos, estrutura de classes, estrutura sindical e política, características ideológicas, etc;
- **Tecnologia:** ritmo de mudança tecnológica, nível de investimento em P&D, estrutura da pesquisa científica, principais áreas de desenvolvimento, legislação de royalties e patentes, etc;
- **Meio ambiente:** ritmo de alterações das mudanças climáticas, impacto das atividades econômicas no meio ambiente, uso dos recursos naturais, etc;
- **Forças competitivas:** poder dos concorrentes, probabilidade da implantação de novas IES na região dos *campi*, mudança do perfil dos discentes, surgimento e valorização de novas profissões, investimento em comunicação massiva por parte de outras IES, etc.

Exemplificando a análise de alguns dos fatores:

**Exemplos de Ameaças:** *Modus operandi* das Instituições privadas de ensino, Flexibilidade de matriz das IES privadas, Horários atrativos e diversificados das IES privadas, Agilidade na tomada de decisão das IES privadas.

**Exemplos de Oportunidades:** Inflação reduzida, Parceria com outras instituições, Aumento da taxa de natalidade, Valorização da educação, Exigência do mercado em relação à escolaridade, Oferta de vagas *versus* mão de obra disponível, Investimento público no ensino superior na região, Fomento público para implantação de novos parques industriais, Redução dos custos de combustíveis, Surgimento de novas profissões, Visibilidade nacional por conta do SISU, Estabilidade política e econômica, Tendências de crescimento econômico no estado e áreas prioritárias deste crescimento; Grau de escolaridade da força de trabalho, Surgimento de novas tecnologias, Sofisticação e aumento das exigências das empresas no que diz respeito a requisitos relativos a recrutamento de pessoal.

Após análise, discussão e definição entre os representantes do ambiente externo da UNEMAT em relação dos fatores acima exemplificados, deve-se preencher o Formulário 6 na plataforma do PEP, descrevendo na planilha a ameaça ou a oportunidade decorrente de cada Fator Sistêmico em relação à dimensão (colunas) dos Discentes, Docentes, Técnicos e Comunidade.

### – Detalhamento das Forças Competitivas

Nesta fase, deverão ser analisadas pelos grupos, as Forças Competitivas Externas que impactam na Instituição, conforme exemplificado nos itens abaixo:

#### a. Determinantes da Rivalidade

- Crescimento do mercado (com o crescimento há espaços para todos);
- Poder de investimento em mídia das instituições rivais;
- Concorrentes numerosos e bem equilibrados;
- Excesso de capacidade crônica de vagas (a ociosidade eventual força as instituições de ensino a disputarem mais agressivamente os alunos);
- Diferenciação de cursos/grade (baixa diferença intensifica a competição, pois torna o curso uma commodity, reduzindo custos de mudança e identidade da marca institucional);
- Identidade de marca (cria relacionamento emocional do aluno);
- Custos de mudança (a diferenciação da grade curricular pode gerar um custo de mudança mais perceptível para o discente);
- Diversidade de IES no contexto competitivo (reduz a formação de alianças, conluios e cartéis, aumentando a competição).

#### b. Barreiras de Entrada

- Economias de escala (necessidade de grande quantidade de discentes);
- Identidade de marca (em virtude da lealdade do discente a um curso/IES estabelecidos);
- Exigências de capital (volume e custo de capital para se estabelecer como IES e para criar/manter cursos);

- Barreiras governamentais ou legais;
- Retaliação esperada (ações das concorrentes contra uma instituição pública com vistas à captação de aluno, por exemplo, greves de professores).

#### **c. Determinante do poder de negociação dos alunos**

- Concentração de discentes *versus* concentração de IES;
- Custos de mudança percebido pelo discente (moradia, transporte, distância, exigências de ingresso, greve de professores, burocracia, etc);
- Informação para o candidato;
- Grau de importância e interesse do curso para o discente, em relação ao seu futuro;
- Diferenças e apelo dos cursos (mercado, oferta de vagas, salários);
- Identidade de marca UNEMAT;
- Impacto sobre qualidade/desempenho no futuro.

#### **d. Determinantes do poder de negociação dos fornecedores (semelhante ao dos discentes)**

- Diferenciação de cursos entre IES: grade, carga horária, horários, tempo para integralização;
- Poder de comunicação com o mercado (investimento em mídias de massa);
- Processos seletivos inclusivos.

#### **e. Ameaça de formação profissional e cursos substitutos**

- Preço/reconhecimento de qualidade dos cursos;
- Custos de mudança.

Após análise, discussão e ACORDO entre os representantes, do ambiente externo da UNEMAT em relação às Forças Competitivas acima exemplificadas, preencher o **Formulário 7** localizado na plataforma do PEP, descrevendo cada uma das variáveis encontradas em suas respectivas colunas.

## – Priorização das Forças Competitivas

Após o detalhamento das Forças Competitivas, fazer a priorização destas no Formulário 8, através da mensuração de:

### **Desempenho (de 1 a 10):**

O grupo deve avaliar, para cada fator competitivo listado no **Formulário 7 – Forças Competitivas**, qual é o desempenho atual de seu Campus, curso ou da UNEMAT em relação às principais IES da região que atende diretamente o mesmo público pretendido pela UNEMAT. A avaliação deve ser feita por meio de uma nota entre 1 e 10, sendo que:

- 1 = O desempenho do meu Campus, Curso ou da UNEMAT é muito pior que o desempenho das outras IES;
- 10 = O desempenho da meu Campus, Curso ou da UNEMAT é muito melhor que o desempenho das outras IES.

### **Importância (de 1 a 5):**

O grupo deve avaliar, para cada fator competitivo listado no **Formulário 7 – Forças Competitivas**, qual o nível de importância da variável para o sucesso da UNEMAT ou de qualquer outra IES na região. A importância deve ser avaliada por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 – Nada importante;
- 2 – Pouca importância;
- 3 – Relativamente importante;
- 4 – Muita importância;
- 5 – Extremamente importante.

## Análise do Ambiente Interno

Lembrando que os dados do ambiente interno são classificados como forças e fraquezas, e são variáveis que estão sob a gestão da administração da IES, podendo ou não ser trabalhadas em determinado momento para aproveitar as oportunidades. É necessário também realizar a proposição de ações para correção das fraquezas (fragilidades).

Exemplificando a análise do ambiente interno em uma IES:

Forças (Potencialidades)	Fraquezas (Fragilidades)	Proposições
Estabilidade do quadro docente	Falta de autonomia	Deve ser indicados as sugestões para fortalecimento das fraquezas que foram identificadas pela comunidade.
Qualificação dos professores	Falta de flexibilidade para distribuição de disciplinas	
Foco na pesquisa e na extensão	Problemas de infraestrutura, inclusive de TI.	
Gratuidade aos alunos	Falta de indicadores de fluxo acadêmico	
Programas de bolsa ofertados	Distância dos campi em relação ao centro de poder.	

Para a análise do ambiente interno da UNEMAT serão considerados alguns indicadores quantitativos definidos pelo Sistema de Avaliação Nacional (SINAES), agrupados nas seguintes dimensões:

1. Docentes;
2. Discentes;
3. Técnicos Administrativos;
4. Orçamento e Finanças;
5. Gestão;
6. Infraestrutura;
7. Ensino/Currículo;
8. Inovação.

Nesta fase, os dados analisados são mensuráveis/quantificáveis. Para tanto, cada campus deverá preencher as informações relativas a cada dimensão no Sistema de Informações Gerenciais SIG, disponibilizado para esta finalidade.

## ANALISE DE INDICADORES

Para Ferreira, Cassiolato, Gonzalez (2007) o indicador é:

“uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.”

Deve ter como propriedades essenciais: utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade.

A classificação dos indicadores se dá em duas categorias específicas:

- a) **Indicadores quantitativos:** podendo ser expressos em números, medem as alterações de uma situação inicial, auxiliando na compreensão das mudanças ocorridas. Os indicadores quantitativos serão detalhados da seguinte forma:

Dimensões	Dados Brutos para os Indicadores
<b>Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulação</li> <li>- Forma de ingresso</li> <li>- Quantitativo</li> <li>- Qualificação</li> <li>- Docentes em função administrativa</li> <li>- Docentes afastados para qualificação</li> </ul>
<b>Discentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em projetos</li> <li>- Participação em conselhos, colegiados e reuniões estudantis</li> <li>- Quantitativo de Inscritos no Vestibular</li> <li>- Quantitativo de Discentes</li> <li>- Quantitativo de Matrículas</li> <li>- Quantitativo de Diplomados</li> <li>- Quantitativo de Retidos</li> <li>- Quantitativo de Evasão</li> </ul>
<b>Técnicos Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulação</li> <li>- Forma de ingresso</li> <li>- Qualificação</li> <li>- Quantitativo</li> </ul>
<b>Orçamento e Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totais das folhas de pagamento</li> <li>- Totais dos investimentos</li> <li>- Totais das dívidas flutuante e fundada</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitativo de Discentes</li> <li>- (Ver maneira de distribuição de recursos por unidade regionalizada)</li> </ul>
<b>Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo à qualificação</li> <li>- Atuação em colegiados e conselhos</li> </ul>
<b>Infraestrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de Pesquisa</li> <li>- Laboratórios</li> <li>- Quantitativo de salas de aula disponíveis</li> <li>- Frota de veículos</li> <li>- Cobertura de rede wireless</li> <li>- Acervo bibliográfico</li> </ul>
<b>Ensino/Currículo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitativo de projetos de extensão</li> <li>- Quantitativo de projetos de pesquisa</li> <li>- Quantitativo de bolsas ofertadas</li> <li>- Quantitativos de auxílios ofertados</li> <li>- Vagas ofertadas</li> <li>- Vagas preenchidas</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empresas juniores;</li> <li>- Número de incubadoras de empresas;</li> <li>- Número de empresas incubadas;</li> <li>- Número de grupos de pesquisa que interagiram com empresas nos últimos 3 anos. (Fontes: censo 2010 CNPQ);</li> <li>- Número de contratos de licenciamento de tecnologia com empresas;</li> <li>- Número de atendimentos no NIT;</li> <li>- Número de funcionários no NIT;</li> <li>- Número de produção técnica – tecnológica (produtos, técnicas, processos ou softwares). Fonte: Plataforma Aquarius CNPQ);</li> <li>- Número de projetos de extensão com interação com empresas;</li> <li>- Número de cursos com disciplinas relacionadas a empreendedorismo e inovação.</li> </ul>

Variáveis

Indicadores

Forma de Cálculo

Função

<b>Docentes</b>	$\frac{5D + 3M + 2E + 1G}{D + M + E + G}$	Considerando “D” como o total de doutores; “M” como total de mestres; “E” total de especialistas; e “G” total de graduados, tem-se o Índice de Titulação do Corpo Docente	Apontar a evolução da qualificação do quadro funcional docente a respeito de sua qualificação
<b>Docentes</b>	$\frac{\sum \text{docentes doutores}}{\sum \text{docentes}}$	Relação entre o total de professores doutores pelo total de professores da instituição.	Apontar a taxa de professores doutores no quadro funcional docente.
<b>Docentes</b>	$\frac{\sum \text{substitutos} + \sum \text{visitantes}}{\sum \text{docentes}}$	Através da relação do somatório dos professores contratados e visitantes pelo total de professores da instituição, tem-se o Índice de Forma de Ingresso	Apontar a taxa de docentes temporários no quadro funcional docente
<b>Docentes</b>	$\frac{\sum \text{docentes em função adm}}{\sum \text{docentes}}$	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
<b>Docentes</b>	$\frac{\sum \text{docente afastado qualif}}{\sum \text{docentes}}$	Relação entre os docentes afastados para pós-graduação <i>stricto sensu</i> pelo total de docentes, calculada individualmente por curso	Apontar a taxa de professores afastados para a qualificação por curso da instituição

<b>Docentes e Ensino/Currículo</b>	$\frac{\sum \text{projetos de extensão}}{\sum \text{docentes}}$	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
<b>Docentes e Ensino/Currículo</b>	$\frac{\sum \text{projetos de pesquisa}}{\sum \text{docentes}}$	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
<b>Docentes e Técnicos Administrativos</b>	$\frac{\sum \text{técnicos}}{\sum \text{docentes}}$	Relação entre o total de técnicos administrativos pelo total de docentes	Indicar o percentual de técnicos em relação ao número de professores
<b>Docentes e Discentes</b>	$\frac{\sum \text{discente}}{\sum \text{docente}}$	Total de discentes dividido pelo total de docentes	Indicar a taxa de utilização de recursos docentes da instituição, representada pela relação total de alunos pelo total de professores
<b>Docentes e Técnicos</b>	$\frac{\sum \text{técnico}}{\sum \text{docente}}$	Total de técnicos dividido pelo total de docentes	Indicar a taxa de utilização de recursos técnicos da instituição, representada pela relação total de técnicos pelo total de professores
<b>Discentes</b>	$\frac{\sum \text{diplomados}}{\sum \text{ingressantes}}$	Relação entre o total de diplomados pelo total de ingressantes, observado pela peculiaridade temporal de cada curso da instituição, apontando, assim, a Taxa de Sucesso	Apresenta a taxa de sucesso dos discentes por curso
<b>Discentes</b>	$\frac{\sum \text{evadidos}}{\sum \text{matriculados}}$	Relação entre o total dos alunos que desistiram, trancaram	Apresenta o percentual de evasão por curso da

		e jubilaram durante o percurso do curso, excluídos os transferidos, dividido pelo total de matriculados por curso	instituição
<b>Discentes</b>	$\frac{\sum \text{discentes admitidos}}{\sum \text{inscritos no vestibular}}$	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
<b>Discentes e Ensino/Currículo</b>	$\frac{\sum \text{bolsas}}{\sum \text{discentes}}$	Relação entre o total de bolsas institucionais para discentes dividido pelo total de alunos, resultando no Índice de Participação em Programas Acadêmicos	Apontar o percentual entre o total de bolsas ofertadas pelo total de alunos da instituição
<b>Discentes e Ensino/Currículo</b>	$\frac{\sum \text{bolsas} + \sum \text{auxílios}}{\sum \text{discentes}} \times 100$	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, visando apontar o Índice de Participação em Programas Acadêmicos
<b>Discentes e Infraestrutura</b>	$\frac{\sum \text{acervo bibliográfico}}{\sum \text{discentes}}$	Relação entre o total de obras e periódicos das bibliotecas de cada <i>campus</i> pelo total de alunos	Apontar o quantitativo médio de obras por aluno ativo
<b>Discentes e Técnicos</b>	$\frac{\sum \text{discentes}}{\sum \text{técnicos}}$	Relação entre o total de alunos pelo total de servidores técnicos	Aponta a taxa de utilização de pessoal técnico da instituição

<p><b>Técnicos</b></p>	$\frac{\sum \text{contratados} + \sum \text{cedidos}}{\sum \text{técnicos}}$	<p>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</p>	<p>Apontar a taxa de técnicos efetivos no quadro funcional técnico</p>
<p><b>Orçamento e Finanças</b></p>	$\frac{\text{folha de pagamento}}{\sum \text{orçamento}}$	<p>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.</p>	<p>Verificar o grau de comprometimento do orçamento institucional com gastos com pessoal.</p>
<p><b>Ensino/Currículo</b></p>	$\frac{\text{vagas preenchidas}}{\text{vagas ofertadas}}$	<p>Através da relação entre as vagas preenchidas com as vagas ofertadas.</p>	<p>Demonstra o nível de preenchimento das vagas e a consequente taxa de ociosidade</p>

b) **Indicadores qualitativos:** Analisa as mudanças nas atitudes e comportamentos, informando as alterações ocorridas em termo de qualidade. A tabela com os indicadores qualitativos, por ser muito extensa, estará disponível para consulta no site do PEP, no link: <http://www.novoportal.unemat.br/?pg=site&i=pep&m=indicadores>

## DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e metas procuram definir com clareza, quais e quando os resultados precisam ser alcançados. Referem-se aos parâmetros-chave qualitativos ou quantitativos que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro pré-estabelecido. Podem ser marcos finais ou intermediários. Eles são como as placas de quilometragem nas estradas, servem para indicar se o caminho escolhido está correto e sendo percorrido no espaço e no tempo combinados. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar (COSTA, 2004).

Foram pré-acordados três períodos para a proposição de seus objetivos e metas:

- A curto prazo: 2016;
- A médio prazo: 2019;
- A longo prazo: 2025.

REFORÇANDO:

**Objetivos:** definem o que é crítico para o sucesso da IES, são referências que mensuram o desempenho e os meios para alcançar a Visão da instituição. São as prioridades estratégicas, ligadas à missão e à visão da instituição, determinando para onde esta deve dirigir seus esforços.

**Metas** são as taxas de melhoria necessárias para o alcance do sucesso planejado, e devem ser traçadas segundo cinco variáveis:

- a) **Especificidade:** o objetivo deve ser muito bem definido;
- b) **Mensurabilidade:** a meta deve ser quantificável, objetiva;
- c) **Exequibilidade:** a meta deve ser possível, viável. Metas consideradas inatingíveis podem levar as equipes ao desânimo;
- d) **Relevância:** deve ser desafiadora, significativa, importante;
- e) **Tempo:** devem ser definidas num horizonte de tempo, e concretizadas até a data limite.

É papel dos multiplicadores pactuar metas desafiadoras e motivadoras, de tal forma que o trabalho cotidiano seja um constante exercício de desenvolvimento pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

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

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Como Elaborar Modelo Lógico de Programas: um roteiro básico. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.

MINHO, Universidade. Plano Estratégico da UMINHO 2020 - Crescimento Sustentado para cumprir o futuro. Fev/2013. Disponível em <<http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf>>

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RUBENS, Joaquim. Planejamento Estratégico. GV Consulting. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

UNESP. Transparência. Informações Abertas. Jul/2015. Disponível em <<http://unesp.br/transparencia/competencias.php>>