

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de**

**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## **UNEMAT: A ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**PRODUTO: PLANO DE TRABALHO AJUSTADO**

---

CÁCERES 22/FEV/2015

---



## **REITORIA UNEMAT**

### **Reitora**

Ana Maria Di Renzo

### **Vice-reitor**

Ariel Lopes Torres

### **Pró-reitoria de Administração**

Valter Gustavo Danzer

### **Pró-reitoria de Gestão Financeira**

Ezequiel Nunes Pacheco

### **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)

**Coordenador do Comitê**

Francisco Lledo dos Santos

**Membro Titulares**

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima

Rinalda Bezerra Carlos

Julio Cezar de Lara

Gisele Castanha Fontes

**Membros Suplentes**

Valci Aparecida Barbosa

Rafael de Freitas Souza

**MULTI ASSESSORIA**

**Equipe de Consultoria**

Silvio Tavares Monteiro

Keila Cristina Costa

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
1. PRINCÍPIOS TEÓRICOS: Concepções de Universidade e Planejamento .....	6
2. PRESSUPOSTOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
3. PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS: O Desafio Operacional.....	18
4. O TERMO DE REFERÊNCIA: .....	20
4.1. OS AJUSTES/ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS: .....	22
5. AS ETAPAS PREVISTAS PARA O PE-UNEMAT: .....	23
5.1. ETAPA I – PREPARATÓRIA: .....	23
5.2. ETAPA II – A FORMAÇÃO DOS MULTIPLICADORES (a capacitação): .....	24
5.3. ETAPA III – A ANÁLISE DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA: .....	24
5.4. ETAPA IV – CONSTRUINDO AS DIRETRIZES (revisão e/ou aperfeiçoamento da missão): .	25
5.5. ETAPA V – CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA:.....	26
5.6. ETAPA VI – A CONSTRUÇÃO DOS MEIOS DE ACOMPANHAMENTO DO PE:.....	27
5.7. ETAPA VII – A CONSOLIDAÇÃO DO PE:.....	27
5.8. ETAPA VIII – FINALIZAÇÃO CONSULTORIA .....	28
6. ANEXOS .....	30
6.1. FLUXOGRAMA DO PLANEJAMENTO.....	30
6.2. QUANTIFICAÇÃO DE TÉCNICOS, PROFESSORES E ALUNOS.....	33
6.3. LOCAIS DOS EVENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	34
6.4. CRONOGRAMA.....	35
6.1. TERMO DE REFERÊNCIA.....	36
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

## APRESENTAÇÃO

A reitoria da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT considerando os cenários sócio-político, econômico e cultural que se configuram no contexto local, nacional e internacional das universidades públicas, promove a discussão sobre a sua função social enquanto instituição educativa que produz conhecimento com a perspectiva da humanização visando o desenvolvimento sustentável, propondo a elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.

Neste contexto, parte do princípio fundante que a participação da comunidade acadêmica garante a legitimidade das ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão assegurando assim a autonomia institucional, aspecto que identifica a universidade pública como promotora do conhecimento como um bem social.

Partindo dessas premissas, esta reitoria agrega a participação dos atores sociais para construir uma proposta coletiva de Planejamento Estratégico (PE), o que necessariamente pressupõe a organização de equipes de trabalho para atender os 13 campi e os núcleos pedagógicos que constituem a UNEMAT. Para tanto, cria-se, inicialmente, o Comitê de Acompanhamento do PE para sistematizar as estratégias de operacionalização, este coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação e assessorado por um consultor ad hoc com experiência em elaboração de PE em universidades públicas.

Enfatizamos a necessidade da participação de toda a comunidade acadêmica para reafirmar a identidade desta importante instituição na promoção do desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, sem perder de vista a sua identidade local, regional, histórica e cultural.

O Planejamento Participativo 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.

## 1. PRINCÍPIOS TEÓRICOS: Concepções de Universidade e Planejamento

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. Essa e tantas outras questões precisam ser enfrentadas abertas e criticamente 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 mesma surge com 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 chegam a existir um povo e sua universidade, pois se 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 Agrônomo 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/repotagens/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, sua crise, etc...

A literatura sobre isto é grande, autores desde Darcy Ribeiro (que além da UNB projetou e/ou participou de reformas universitárias no Uruguai 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 multicampi, de uma UNIOESTE entre as outras do Paraná, de uma UERGS e tantas outras, partem de contextos históricos, sócio-culturais, 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:** A estrutura “orgânica” das IES privadas é onde 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, 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 da instituição, 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 “artesaniais” 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 isto, por serem uma específica instituição social, a responsável pela ampliação do conhecimento humano, para servir o desenvolvimento humano. 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. Por outro lado, 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 *campi* distantes geograficamente, resulta em outra forte tendência complexa e diversa na forma operacional da instituição. Os *campi* 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 *campus*, 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 *campi*, 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 organização 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, *campi*, 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/trabal\\_hpos](http://www.anpad.org.br/diversos/trabal_hpos), 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 instituciones incorporan técnicas de gestión para elevar la eficiencia y la efectividad de su desempeño. Tecnologías 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 norteamericanas 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, apropiada su aplicación a instituciones 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](http://www.anpad.org.br/admin). Acesso em 25/01/15).

## 2. PRESSUPOSTOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*A Universidade existe para servir à sociedade e, como tal, não deve operar num completo afastamento dos interesses, aspirações e necessidades da comunidade em que se insere. (Irineu Manoel de Souza)*

O planejamento de instituições complexas como as Universidades deve ser um processo aberto, ou seja, um processo em etapas, com ritmos algumas vezes diferenciados, mas que tenha a participação efetiva de toda comunidade acadêmica. Não restam dúvidas que os três poderosos vetores que atuam sobre a Universidade: o Estado, o mercado e ambiente interno pela autonomia, pressionam de diferentes formas para que a mesma se aperfeiçoe e melhore sua qualidade. Neste contexto, em que o Estado “indiretamente” demanda resultados do seu financiamento, onde o mercado cotidianamente compete com seus produtos similares”, e, onde a comunidade acadêmica trabalha e exerce sua consciência crítica, o planejamento é peculiar, vivenciando um cotidiano de tensões.

Portanto, trata-se de conduzir um processo participativo que tenha como base o acumulado da cultura institucional e, por meio de ações planejadas e cronogramadas, resulte num novo patamar de gestão institucional, menos subjetivo, menos conflitivo, e mais integrado, dentro dos objetivos da Universidade pública. Nesse processo o respeito a diversidade é fundamental.

A correta adoção da metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico (PE), respeitando a característica da universidade pública, nos permite almejar que teremos como efeitos de médio prazo do PE-UNEMAT, o **fortalecimento institucional** com: i. Melhoria de qualidade dos seus serviços; ii. maior competência na realização do seu mandato legal; iii. Mais efetividade em suas atividades; iv. Ampliação da unidade institucional ou diminuição da “fragmentação” (os diferentes atores, partes interessadas, percebem que o pacto e instrumentos articuladores do PE é mais benéfico a todos do que às partes); v. Aperfeiçoamento nas decisões gerenciais (tático-operacionais), com mais objetividade das decisões presentes e seus alcances futuros; vi. Maior fortalecimento político (maior base social, mais respeitabilidade externa, reforçando sua “legitimidade como bem social”).

No entanto, uma ameaça ao processo pode ocorrer por incompreensão do mesmo e/ou por ausência das necessárias decisões gerenciais, que garantam o ritmo mínimo necessário para sua operacionalização. A descontinuidade, rotatividade de participantes e de pessoas envolvidas no processo de elaboração e execução do planejamento pode prejudicar os efeitos esperados, ou seja, a prática do que foi planejado, pois este é um processo de construção de conhecimentos, de forma agregativa entre os movimentos das atividades práticas com os encontros de atividades “teórico-práticas”. É importante saber usar o planejamento como uma etapa de construção de aprendizagens sobre a instituição, para que o mesmo seja o momento inicial da necessária interiorização, de um continuado desenvolvimento institucional que deve ser levado com seriedade e compromisso na implementação das ações planejadas.

### 3. PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS: O Desafio Operacional

As primeiras semanas de atividades da consultoria voltaram-se a um rápido diagnóstico situacional envolvendo revisão de documentos, entrevistas e reuniões de trabalho com autoridades acadêmicas, técnicos e, particularmente, com a Pró-Reitoria de Planejamento e, os membros do Comitê de Coordenação do projeto Planejamento Estratégico (PE).

A reunião de trabalho com o Comitê de Coordenação durante todo o dia 10/02/2015, específica para rever os termos de referência do contrato, resultou no consenso sobre o necessário aperfeiçoamento do mesmo para melhor agilizar o alcance do objetivo do contrato. Este documento justifica e sistematiza as considerações que resultaram nos ajustes e cronograma geral de atividades deste documento.

Não podemos nos alongar sobre a peculiaridade da Universidade pública e, particularmente da jovem UNEMAT. No entanto, foi necessário uma rápida abordagem, pois, a fascinação pelo fácil, pela transferência mecanicista de “fórmulas”, podem levar a diminuição dos efeitos desejados desta consultoria.

No entanto, isto também se verifica em inúmeros estudos nacionais, para citar apenas um:

Por fim, pode-se dizer que a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. Logicamente, se há problemas de se entender estas questões nas empresas, haverá problemas também quando se aplicar os preceitos empresariais na universidade. Afinal, não é só a universidade que é complexa, conflituosa. Qualquer organização pode ser assim caracterizada. Pois as pessoas são complexas. As relações que se estabelecem entre as pessoas são complexas. E tanto as empresas quanto as universidades são constituídas por pessoas, administradas por pessoas. O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades parecem mais evidentes nesta organização. Assim, a aplicação dos modelos empresariais não surtem o efeito desejado nas universidades, porque nas próprias empresas há uma ilusão de que as relações inerentes a estas podem ser simplificadas, os conflitos eliminados e o equilíbrio sempre conquistado. Logo, faz-se um repensar crítico das teorias administrativas que dê conta de toda a complexidade inerente a todas as organizações, incluindo aí as universidades. (SCHLICKMANN, 2009, p.14).

Porém, com suas peculiaridades, virtudes e deficiências, cada diferente técnica significa um avanço no esforço humano de aperfeiçoar o ambiente em que trabalha. A técnica, o método, são ferramentas que devem atender aos objetivos, muitas vezes devem ser adaptadas e até mesmo construídas pelos atores que a utilizam e tem em sua gênese, o ambiente-problema em que surgiu.

Parece contraditório que a Universidade, o local da prática do método científico, pareça resistir a “racionalidade” de funcionamento da empresa. Mas, nas breves páginas anteriores, desenvolvemos uma aproximação sobre isto. Sua peculiaridade (propriedade estatal e forma de governo colegiada dos seus operadores) é a sua virtude e esta peculiaridade exigirá criatividade no uso das “ferramentas” do PE, pois o que se busca é a participação das diversas partes interessadas no processo de construção de maior unidade institucional. Sem a mesma, os trabalhos terão efeitos menores do que o esperado.

O fato da existência politizada de decisões colegiadas nas Universidades, de uma “cultura” operacional “*multi-campi*” demanda uma ação de planejamento descentralizada. O que pressupõe afirmar que não podemos fugir da realidade institucional, haja vista que a mesma não existe em manuais, possui características próprias, onde o fator político e a cultura colegiada é forte, o que norteará a operacionalização do PE e os seus resultados.

Afirmamos que a virtude do PE para instituição com uma “tipologia” colegiada é a de promover maior unidade. Ele deve ser um processo que deve buscar concentrar forças e direcionar as mesmas para a mesma direção. Seu mérito, a justificativa de sua utilização numa cultura “corporativa colegiada” é que deva propiciar à instituição a capacidade de analisar a dinâmica do seu entorno para adaptar-se e reagir às mudanças externas. O PE deve ser promovido participativamente para que a instituição tenha condições de “autoconhecer-se”, para conduzir seu desenvolvimento e para não ser arrastada passivamente pela dinâmica sócio-econômica.

O PE não é a panaceia de todos os problemas institucionais. Ele é uma etapa de aperfeiçoamento a ser construída. O PE é um grande esforço institucional para que a mesma se situe, compreenda as mudanças que estão ocorrendo, construa alternativas de ação e, portanto, que seja protagonista do seu desenvolvimento, essência da autonomia universitária. Para isto, não restam dúvidas que o uso do PE é importante e necessário, posto que marcará uma nova etapa do processo de

desenvolvimento institucional.

#### **4. O TERMO DE REFERÊNCIA:**

*“A universidade pública é, pois, um bem público permanentemente ameaçado, mas não se pense que a ameaça provém apenas do exterior; provém também do interior”.*  
*Boaventura de Souza Santos.*

A principal característica do Termo de Referência (TR) do contrato (vide a íntegra anexo) é a sua característica de detalhar, fracionar o PE em pequenos produtos com forte “linguagem managerialista” ou empreendedorista, no seu detalhamento.

O mesmo possui uma listagem de 16 produtos: 1. Capacitação de equipe técnica da Unemat (200 pessoas); 2. Plano de Trabalho Ajustado; 3. Plano de Mobilização Social; 4. Entendimento da Estratégia; 5. Mapa Estratégico; 6. Indicadores de Desempenho e Metas de Curto, Médio e Longo Prazo; 7. Identificação de Projetos Estratégicos; 8. Plano de Comunicação; 9. Modelo de Gestão e Plano de Implementação; 10. Reunião de Gestão Estratégica; 11. Definição de FCSs (fatores críticos de sucesso); 12. Matriz de Conexão dos Processos com os FCSs e Plano de Melhorias; 13. Capacitação de gestores em liderança universitária; 14. Sistema de Informação Estratégico da Unemat; 15. Plano de ação para implementação e Relatório Final da Capacitação; 16. Monitoramento Técnico dos Resultados do Objeto pelo período de 12 meses. Os Produtos de 1 a 15 referem-se à execução do contrato para o ano 2015, fazendo parte da capacitação para elaboração do PE. O produto 16 está previsto para execução em 2016, pois diz respeito ao acompanhamento/monitoramento do PE.

Assim, no TR do PE, temos que: i. Inicialmente, capacitar (produto 1), para depois ajustar o Plano de Trabalho; ii. Temos diversos Planos (de trabalho, de mobilização social, de comunicação, de implementação, de ação), quando poderiam ser “programas”, do PE; iii. Podemos interpretar como certa repetição, como Plano de Mobilização e Plano de Comunicação.

Importa considerar que a UNEMAT sofreu, nos anos recentes, um grande crescimento (aumento no quadro de docentes, ampliação de *campi* e conseqüente número de alunos), o que reflete sobre a redação do TR que fraciona, repete e superpõe certas atividades, talvez numa tentativa de buscar agilizar soluções de

uma administração que pode estar em típica crise de crescimento.

Logicamente, os termos de referência devem ser tomados como uma orientação geral dos trabalhos da consultoria. No entanto, os objetivos e as condições operacionais objetivas (a peculiaridade institucional) demandam por certa flexibilidade. Assim, surgiu o consenso de que os trabalhos devem buscar a essência do contrato e não abandonar a preocupação de “seguir os termos de referência como um roteiro rígido”. O importante na condução do planejamento é ter um claro objetivo para nortear todas as atividades. Portanto, o principal é que: Ao final, teremos, participativamente, construído o planejamento estratégico da UNEMAT e capacitado servidores para sua implementação.

Entende-se que a essência é a construção do PE, e o meio para o seu alcance é a capacitação. A instituição demanda um planejamento e um processo de capacitação “em serviço” que a torne habilitada para sua operacionalização e seu crescente aperfeiçoamento.

Fica acordado que o fim é o PE da UNEMAT por meio de um processo de construção participativa de novas habilidades, devido a peculiaridade institucional aqui discutida neste documento-produto.

O desafio é desencadear um processo que permita o alcance do objetivo final no tempo dado e que os produtos, em outra ordem ou denominação, sejam os meios táticos para a finalidade desejada. Assim, o produto “Plano de Mobilização Social e/ou Comunicação” passa a ser o próximo passo e depois, o Produto denominado Capacitação.

Esta necessidade de “ajuste do plano de trabalho” como primeiro produto atende a peculiaridade institucional. Existe consenso de que a cultura “colegiada/corporativa” resistirá a toda a forma de construção do PE com características “verticais-descendentes”, como deixar que a Reitoria ou a Reitoria com os Conselhos Superiores façam a revisão da “missão institucional”. Este processo clássico, normal em outras instituições privadas e públicas, aqui deverá ser participativo, deve “emergir”, ser construído de forma ascendente para auxiliar a construção da unidade essencial e ampliar sua legitimidade na cultura da UNEMAT.

A partir da sondagem situacional inicial da consultoria, bem como da reunião específica com o Comitê de Coordenação foi acordado a flexibilização da “ordem” dos Produtos do Termo de Referência, devendo este ser o primeiro a ser encaminhado para a UNEMAT.

#### 4.1. OS AJUSTES/ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS:

*“Entendemos o planejamento como sendo a capacidade de confrontar a experiência passada com a realidade presente, imaginar alternativas e traçar uma proposta de ação que mude ou aperfeiçoe a situação atual, para construir um futuro melhor”* Sílvio Tavares

*Monteiro & Roselane*

*Soares M. & Emiliano Soares M.*

As unidades operacionais de base do PE da UNEMAT serão os 13 *campi*, mais a Reitoria (a administração central), perfazendo um total de 14. Sendo que para todas elas deverão ser capacitadas pessoas para desenvolverem as ações de construção participativa do PE.

As áreas operacionais de reuniões de trabalho deverão ser:

- Pólo I: Cáceres (Reitoria, *campi* Cáceres e Pontes e Lacerda);
- Pólo II: Tangará da Serra (Tangará, Barra do Bugres e Diamantino);
- Pólo III: Alta Floresta (Alta.Floresta e Colíder)
- Pólo IV: Sinop (Sinop, Nova Mutum e Juara);
- Pólo V: Nova Xavantina (Nova Xavantina, Luciara e Alto Araguaia), como podemos ver no anexo de figuras.

A importância da socialização de conhecimentos sobre PE e considerando sua cultura de gestão colegiada faz com que o número de 200 participantes das atividades seja uma meta procurada, a ser distribuída uma quantidade de vagas que respeite certa proporcionalidade do número de docentes e técnicos das 14 unidades operacionais. O mesmo deve ser feito no tocante a 40 servidores da área de TI. (No anexo temos uma estatística dos servidores e sua distribuição por unidades de planejamento). (Reitoria e *campi* em 2014).

Na Reitoria, além do Comitê de Coordenação (CC), se faz necessário uma equipe operacional, o Comitê de Planejamento Estratégico (CPE) da Reitoria. No mesmo, é essencial um forte protagonismo da PR de Planejamento e TI (PRPTI) e da Comissão Permanente de Avaliação, além da participação ativa das demais Pró-Reitorias.

Para cada campus deverá ser nomeado seu respectivo CPE. Todos os seus membros e outros a serem indicados participarão da atividade de capacitação que

visa multiplicar, interiorizar e realizar as atividades do PE.

Os nomeados para os 14 CPEs formarão a rede básica operacional do PE e para isto terão seminários temáticos periódicos em Cáceres para ampliar conhecimentos sobre temáticas específicas, conforme cada etapa operacional da construção do PE, bem como para se interrelacionarem e diminuírem a “fragmentação” do planejamento institucional. As quantidades e perfil de participantes por cada CPE deverão ser incluídas no próximo Produto: “Plano de Mobilização”.

O CPE-Reitoria tem funções operacionais específicas: i. ele executa o PE na sua unidade (a Reitoria como administração central) ii. Gera informações gerais para subsidiar a objetividade do processo (eventos e atividades nos campi); iii. Articula e sistematiza os demais 13 CPEs (dos *campi*), via *moodle*, reuniões de trabalho e eventos (Seminários), as diferentes etapas do processo para, juntamente com a consultoria e CC, harmonizar os resultados; iv. Tem representante em todas as atividades de capacitação e reuniões de trabalho (fora de Cáceres); v. Opera com a consultoria, as atividades de EAD e comunicação na plataforma *moodle*.

Assim, a atividade de capacitação em serviço que irá construir o PE deverá ser modulada com encontros presenciais para ajustes, integração, orientações, etc., tendo como suporte permanente de suas atividades, o uso da plataforma de EAD *moodle*.

## **5. AS ETAPAS PREVISTAS PARA O PE-UNEMAT:**

### **5.1. ETAPA I – PREPARATÓRIA:**

Trata-se da etapa atual. Na mesma já ocorreu um rápido exame situacional, constituiu-se o Comitê de Coordenação, com o qual se procederam os necessários ajustes operacionais do TE, (este documento). Por hora está instalando-se Comitê de Planejamento Estratégico (CPE- Reitoria) que inicia suas atividades de atualização e sistematização de informações quantitativas que serão utilizadas no processo participativo de construção do PE. Também, o produto “plano” de mobilização e as atividades de programação do produto “capacitação” para a formação dos 200 multiplicadores são elaborados nesta etapa.

Assim, consideramos que as atividades da consultoria, ao envolverem diversos atores institucionais, já marca o início da “formação em serviço”,

particularmente para os que estejam com continuidade nas atividades.

## **5.2. ETAPA II - A FORMAÇÃO DOS MULTIPLICADORES (a capacitação):**

A necessidade da construção de um patamar mínimo, tanto de propósitos, quanto de terminologia técnica de atividades práticas a serem realizadas, etc., é essencial, e o objetivo maior desta etapa. Este é um momento maior de socialização de conhecimentos, um esforço de disseminação da mensagem do PE, necessário para que os CPEs possam desencadear com mais facilidade as suas atividades.

Portanto, espera-se envolver nesta atividade 200 pessoas (docentes e técnicos) das 14 unidades operacionais da UNEMAT (Reitoria + 13 campi). Vale dizer que entre os duzentos capacitados, é imprescindível que estejam todos os membros dos Comitês de Planejamento Estratégico (CPE) de cada campus.

Importa ressaltar que esta etapa ocorrerá em cinco locais (Pólos), onde cada um reunirá vários *campi*, conforme já detalhado anteriormente.

Estes eventos presenciais devem: i. Ser um momento unificador da uma visão geral de todo o processo de construção do PE em suas diferentes etapas; ii. Explicitar orientações a serem desencadeadas, fornecer orientações das atividades iniciais a serem feitas (palestras, exercícios, roteiros para efetuarem o diagnóstico estratégico de suas unidades operacionais, com cronograma) para atenderem ao necessário na construção dos Diagnósticos Estratégicos específicos e a consolidação do geral.

Neste momento participativo, inicia-se a estruturação da rede descentralizada e ascendente da construção do PE. O evento também deve ser o propiciador do surgimento de novos protagonistas da unidade institucional, que se converterão, por sua vez em multiplicadores, apoiadores do processo, facilitadores nas unidades operacionais distantes das atividades que serão efetuadas.

## **5.3. ETAPA III - A ANÁLISE DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA:**

Nesta etapa, os participantes do processo, utilizando os subsídios que receberam no evento inicial, buscam respostas a perguntas chaves, tais como: Quem somos? O que estamos fazendo? Por quê? O foco da análise, além das 3 funções finais e indissociáveis da instituição (ensino, pesquisa e extensão), deve

contemplar também a importante função meio, a gestão.

Na necessária construção de maior objetividade deverão ocorrer esforços para ampliar a base de informações quantitativas. Espera-se que esta etapa seja um momento “divisor de águas”, essencial para a construção do PE e viabilizador de sua continuidade. Aqui a instituição poderá ser forçada a um desempenho diferenciado, aperfeiçoado no uso dos seus indicadores e do sistema de comunicação onde a TI terá como em todo o processo, papel relevante.

A análise dos usuários dos serviços (no passado, os atuais e, os potenciais), a análise dos produtos entregues à sociedade, um exame da concorrência das capacidades internas, sua sub-utilização, sua fraqueza, suas potencialidades, a identificação das oportunidades ainda não bem identificadas, (SWOT-FOFA), a caracterização dos “problemas” para intervenção (ZOPP), do que pode-se arrolar como fatores críticos de sucesso, etc., ocorre neste momento.

O subsídio de informações, o subsídio de técnicas específicas sugestivas, de informações quantitativas como exemplos adequados, é importante para permitir homogeneidade na forma de apresentação dos resultados.

O término desta etapa é também o momento de encontro para iniciar a seguinte. Sua finalização é um evento de socialização dos resultados, onde representantes das 14 unidades de planejamento trazem os resultados de seu Diagnóstico Estratégico, os discutem, compatibilizam e ajustam. Ao término disto, recebem novas orientações para o desempenho da etapa seguinte.

#### **5.4. ETAPA IV - CONSTRUINDO AS DIRETRIZES (revisão e/ou aperfeiçoamento da missão):**

A UNEMAT, na construção do seu PDI, elaborou documento sobre sua missão. Trata-se de participativamente, revisar, aperfeiçoar, se necessário, sua missão, seus valores, utilizando-se os marcos legais e outras bibliografias sobre os desafios da Universidade pública e o contexto estadual, nacional e Latino-Americano. Portanto, as perguntas essenciais desta etapa, podem ser: O que queremos ser? Por quê?

A revisão e/ou aperfeiçoamento ou manutenção do acordado por ocasião da elaboração do PDI em todas as 14 unidades de planejamento é um importante momento de construção da unidade necessária para o sucesso do PE. Assim, a missão, os valores institucionais, os macro- objetivos, os objetivos regionalizados,

etc., são construídos e pactuados nesta etapa.

Novamente o evento Seminário, de término desta etapa, usa a mesma metodologia de intercâmbio, debate e acordos que consolidam as Diretrizes Estratégicas e ao terminar e consolidar esta etapa, os participantes entram na atividade de orientações e discussões sobre a forma de abordagem da etapa seguinte.

### **5.5. ETAPA V – CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA:**

No processo de construção da estratégia, os grupos protagonistas (CPE + participantes nas unidades operacionais) concentram seus esforços para obter as respostas demandadas pelo etapa anterior (formulação da missão institucional, macros-objetivos). As perguntas: Como chegar lá? Quais temas críticos impedem de realizar a missão? são exemplos que estarão presentes nesta etapa.

Esta etapa, onde é conveniente o uso da técnica de cenários futuros, deve resultar na estratégia geral da instituição. A mesma deve contemplar, por unidade operacional e por possíveis áreas de expansão ou concentração, um indicativo de projetos estratégicos gerais (por função e/ou *campus* 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, deve-se entender como área de expansão e/ou de concentração, o sentido duplo de “área geográfica do Estado” ou “área temática”. O processo determinará a denominação dos programas específicos que surgirem.

Os projetos estratégicos deverão ter um ordenamento temporal por critérios de prioridade, sendo conveniente a elaboração de um primeiro “mapa estratégico do PE”.

Repete-se a sistemática de finalização das outras etapas realizando-se evento com representantes das diversas unidades onde apresentam seus trabalhos, debatem para sofrerem ajustes convenientes e entram na etapa de preparação, orientações e discussões para desempenharem a construção do sistema de acompanhamento.

## **5.6. ETAPA VI – A CONSTRUÇÃO DOS MEIOS DE ACOMPANHAMENTO DO PE:**

A instituição tem experiência em atividades de avaliação e, em suas dificuldades do uso dos resultados na gestão (LIMA, 2010, p.105-206). As ações de avaliação continuadas durante o processo de monitoramento do PE ou acompanhamento, são essenciais na cultura institucional. Sem as mesmas, o processo de decisão tende ao imediatismo, ao subjetivismo, o que comprometerá os esforços das etapas anteriores de construção do PE e de sua futura execução.

Portanto, deve-se responder nesta etapa: como controlar a execução e efeitos do PE? Quais indicadores essenciais devem ser utilizados? Quais as responsabilidades de emissão, análise e socialização das informações? Qual a periodicidade (quadrimestral? semestral?)?.

As atividades concentram-se em: i. Construir habilidades para derivar dos objetivos, suas metas e seus indicadores; ii. Reforçar, aperfeiçoar 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.

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 em decisões e executar ajustes, o “ciclo” necessário para garantir a execução do PE.

Esta etapa aperfeiçoa o que existe e cria 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, não perder-se em quantidade de indicadores e garantir a funcionalidade do sistema, da origem dos dados até a sua análise e uso socializado. Esta etapa conclui com o Seminário de consolidação com os representantes (CPE campus) e de recepção de novas sugestões operacionais para a etapa de consolidação final.

## **5.7. ETAPA VII – A CONSOLIDAÇÃO DO PE:**

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 PTD (processo de tomada

de decisões) colegiado e alternativas de otimização da participação, etc. Os projetos estratégicos se concretizam com seu cronograma e acordos de responsabilidades.

Para os gestores das grandes unidades operacionais serão proporcionadas atividades específicas (o evento curso para gestores universitários), partindo da discussão de alternativa de aperfeiçoamento do modelo de gestão que permita o aperfeiçoamento de suas habilidades gerenciais.

Assim, teremos ao longo de todo o processo um conjunto de seis eventos, momentos presenciais unificadores: Um geral inicial, em 5 *campi* e os demais com representantes de todos os *campi*. Em Cáceres, nos referimos aos de: i. Análise e diagnóstico para o PE da UNEMAT; ii. A construção das Diretrizes Estratégicas; iii. A construção da Estratégia; iv. A construção dos meios de acompanhamento; v. A consolidação geral do PE- UNEMAT; além do Seminário final de encerramento. Com o objetivo de termos momentos de aprofundamento e subsídios para os trabalhos, reiteramos que em cada evento ocorrerão palestras de especialistas nacionais ou internacionais, sob a temática geral: Os Desafios Da Universidade Pública e o Desenvolvimento.

Com estas palestras iniciais abertas ao público teremos uma série de subsídios e atrativos para os participantes do processo, de efeitos multiplicadores no ambiente institucional e na comunidade. Estas palestras serão divulgadas e as mesmas constarão em anexo no livro a ser publicado.

Os trabalhos da consultoria, de editoração para impressão de livro específico sobre o PE-UNEMAT, devem iniciar nesta etapa, permitindo que fique um documento consolidado ao final das atividades para amplo uso na instituição e público externo.

## **5.8. ETAPA VIII – FINALIZAÇÃO CONSULTORIA**

Fica previsto um evento final de encerramento com a participação de todos os CPEs de todas as 14 unidades de planejamento e lançamento do livro, com denominação a ser definida (A UNEMAT e sua estratégia de desenvolvimento (?)). Nesta etapa será entregue um Relatório final de consultoria. Ou seja, todas as etapas, com suas atividades peculiares que conformam um sistema lógico de construção do PE-UNEMAT serão realizadas com a participação das unidades de planejamento (*campi* + Reitoria), nos seus Pólos.

Portanto, seminários temáticos de consolidação e multiplicação de novos

conhecimentos, com a presença de representantes de todas as 14 Comissões de Planejamento Estratégico (CPEs) deverão ocorrer em cada etapa, em Cáceres. Estes Seminários irão, ao longo de suas realizações, reforçando os laços presenciais necessários para que no intercâmbio das atividades práticas, se rompa com a fragmentação e se construa a unidade necessária ao PE-UNEMAT.

Em todo o processo, devido à realidade multi-campi e a dimensão geográfica de atuação, o desafio é administrar a articulação, a harmonização e o consenso das diferentes partes com a totalidade e vice-versa.

Percebe-se que as etapas anteriores perseguem o objetivo no tempo estipulado no contrato (ver cronograma em anexo) e contemplam com outras denominações os produtos iniciais do Termo de Referência. De comum acordo com o Comitê de Coordenação, quando necessário, o cronograma poderá sofrer ajustes.

## 6. ANEXOS

### 6.1. FLUXOGRAMA DO PLANEJAMENTO



Figura: Ciclo PDCA

#### Legenda:

- **Etapa 1: Confirmação de missão, visão e valores:**

Nesta etapa procuraremos ratificar a nossa razão de ser, nossa identidade, nosso porquê de existência (missão), onde queremos chegar, o ideal que desejamos (visão) e quais são nossos princípios, crenças, normas e padrões (valores) da Universidade. Essas definições reforçam os pilares da Universidade e conseqüentemente os pilares do desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

- **Etapa 2: Diagnóstico institucional/estratégico:**

Aqui se define a realidade existente em nossa Universidade. A finalidade do diagnóstico é identificar os pontos fortes e fracos no ambiente externo, suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. A maioria das organizações costuma utilizar a ferramenta denominada análise SWOT para construção de um mapa situacional.

- **Etapa 3: Definição de questões estratégicas, objetivos e estratégias:**

Nesta etapa serão definidas as principais estratégias que podem abalar o cumprimento da missão e o alcance da visão. Em seguida é preciso definir os objetivos, formular estratégias e traçar os planos de ação. Os objetivos devem expressar o resultado que se pretende alcançar; a transformação da situação atual que se pretende modificar.

- **Etapa 4: Desmembramento dos planos:**

Finalizado o processo de elaboração do plano estratégico deve-se num primeiro momento, desmembrar esse plano em nível tático para todas as áreas da organização. Lembrando que o plano estratégico é genérico e não especifica os meios para sua execução. Os planos táticos ou setoriais são menos genéricos e constituídos para cada área funcional da organização (finanças, produção, recursos humanos, etc.). Após o desmembramento dos planos operacionais um novo desmembramento deve ser realizado, agora para elaboração dos planos operacionais que descrevam “como” a organização deve fazer para implementar os planos de cada área funcional.

- **Etapa 5: Implementação:**

Após o desmembramento dos planos gerais em planos setoriais e desses em planos operacionais, é o momento de colocar o documento em prática. A implementação corresponde à execução dos planos operacionais e dos programas. A implementação, sem dúvida, é o ponto mais crítico do planejamento estratégico.

Nessa etapa uma das ferramentas utilizadas é a matriz do tipo 5W2H que auxilia na estruturação do plano e deixa claro: o que será feito, quem irá fazer, quando deve ser feito, onde deve ser feito, porque fazer, qual método a utilizar para

implementar o plano e quando custa. A implementação, como um todo, deve ser acompanhada por uma equipe constituída pela alta direção da organização, cujo papel é acompanhar e avaliar a implantação e resolver problemas identificados na execução.

- **Etapa 6: Avaliação:**

Alguns autores se referem a essa etapa como “controle e avaliação”. No entanto há diferença entre controle e avaliação: o controle consiste na verificação da conformidade, propõe ações corretivas e tem foco retrospectivo. A avaliação visa ao aperfeiçoamento da gestão, avalia resultados e tem foco prospectivo. A avaliação também pode ser visualizada com a comparação dos resultados alcançados com o desempenho pretendido e serve para analisar as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam e façam recomendações de mudanças e ações corretivas, buscando a inovação e melhoramento do contínuo trabalho cíclico.

Para finalizar, é importante ressaltar que a elaboração e a implantação do planejamento estratégico como parte do processo de gestão estratégica são fatores que aumentam a possibilidade de que, no futuro, a organização esteja fazendo a coisa certa, no local certo, na hora certa e obtendo os resultados planejados. Um planejamento estratégico irá possibilitar a definição de uma direção única, transformando uma postura reativa em proativa e inovadora, que orienta e agiliza o processo decisório na medida em que sistematiza parâmetros e informações para o realinhamento do perfil futuro da Universidade.

## 6.2. QUANTIFICAÇÃO DE TÉCNICOS, PROFESSORES E ALUNOS.

### Quantidade de técnicos, professores e alunos por campi em 2014

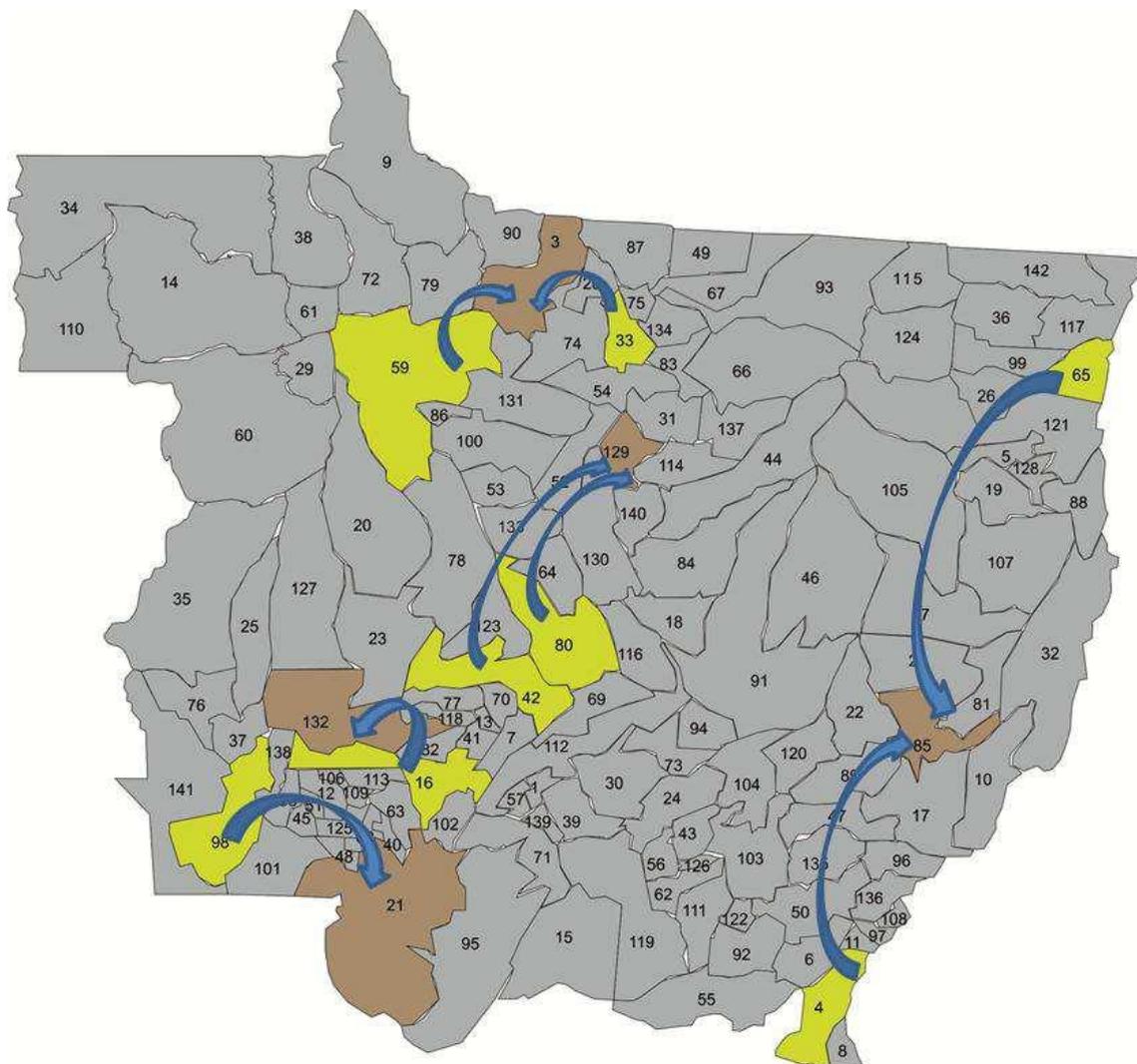
Campus	Técnicos	%	Professores	%	Servidores	%	Alunos*	%
Alta Floresta	30	4,14	79	6,14	109	5,42	894	6,64
Alto Araguaia	34	4,70	70	5,44	104	5,17	761	5,66
Barra do Bugres	40	5,52	127	9,87	167	8,30	1.782	13,24
Cáceres	105	14,50	348	27,04	453	22,53	3.477	25,84
Colider	15	2,07	30	2,33	45	2,24	271	2,01
Diamantino	32	4,42	59	4,58	91	4,53		
Juara	14	1,93	36	2,80	50	2,49	421	3,13
Luciara	3	0,41	Não há		3	0,15	180	1,34
Nova Mutum	24	3,31	38	2,95	62	3,08		
Nova Xavantina	29	4,01	65	5,05	94	4,67	869	6,46
Pontes e Lacerda	26	3,59	56	4,35	82	4,08	590	4,38
Reitoria (sede)	236	32,60	10	0,78	246	12,23		
Reitoria (Cuiabá)	6	0,83	Não há		6	0,30		
Sinop	61	8,43	172	13,36	233	11,59	1.950	14,49
Tangará da Serra	69	9,53	197	15,31	266	13,23	2.262	16,81
<b>Total</b>	<b>724</b>	<b>100</b>	<b>1.287</b>	<b>100</b>	<b>2.011</b>	<b>100</b>	<b>13.457</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Técnicos e Professores de: Unemat - PRAD 2015

\* Anuário Estatístico Unemat 2013

Observação: No total de alunos, existem mais 635 alunos em núcleos/polos, ficando o Total Geral em 14.092

### 6.3. LOCAIS DOS EVENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



#### 6.4. CRONOGRAMA

Geral	Bimestres/2015					
Etapas	I	II	III	IV	V	VI
1. Etapa preparatória						
2. Formação em serviço p/ PE						
2.1. Capacitação PE						
2.2. Seminários as etapas operacionais do PE						
3. A análise diagnóstico p/a estratégia						
4. As diretrizes estratégicas p/a UNEMAT						
5. A estratégia UNEMAT						
6. Instrumentos de acompanhamento						
7. Consolidação/"Modelo" de gestão						
7.1. Proposta modelo gestão						
7.2. Curso gestores						
7.3. Seminário encerramento/livro						
8. Relatório final						

## **6.1. TERMO DE REFERÊNCIA**

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BORGES, Marcos Francisco; MALHEIROS, Francisco Antonio. **Cadernos de propostas para a gestão universitária período 2015-2018.** Cáceres. [2014?].(fotocópia). 16p.

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

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

BUARQUE, Cristovam. **A Universidade numa encruzilhada.** Brasília: Ministério de Educação, 2008. 42 p.

**Dilemas da universidade pública na sociedade contemporânea.** 2003. Disponível em: < <http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni02.shtml> > Acesso em: 27 jan.2015.

Di RENZO, Ana; LOPES, Ariel. **Caderno de propostas gestão 2015-2018.** Caderno de campanha da chapa 1.Cáceres. [2014?]. 35p.

FANELLI, Ana Maria Garcia de. **Gestión de las universidades públicas:** la experiencia internacional. Buenos Ayres:Ministério de Educación y Cultura. (Serie Nuevas Tendencias) 1998. 159 p.

FREITAS NETO, José Alves. 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.pdf](http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/ed03_junho2011/pdf/10.pdf) > Pdf. Extraído de <<http://www.reformadel18.unc.edu.ar/manifesto.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

GALEANO, Eduardo. **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.

GOERGEN, Pedro. Prefácio. Dias Sobrinho, José. *Dilemas da Educação Superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* Casa do Psicólogo, São Paulo, 2005.

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. **Avaliação Institucional o uso dos resultados, estratégia de (re)organização dos espaços e discussões na universidade.** Campinas: Ed. RG, 2010. 223p.

LOBO, Yolanda. 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](http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT25/GT25_LoboY.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2015. Pdf.

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](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1241.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2015.

MONTEIRO, Sívio Tavares; MONTEIRO, Roselane Soares; MONTEIRO, Emiliano Soares. **Projetos:** como fazer e gerenciar usando a informática. Florianópolis: VisualBooks, 2004. 268 p.

MONTEIRO, Roselane Soares. MONTEIRO, Sívio Tavares. **Notas sobre metodologia de pesquisa.** n.1 .Cuiabá: COOTRADE, 2001. 84 p. (Série: Cadernos de Estudos).

MONTEIRO, Sívio Tavares. **La Universidad en el proceso de cambio.** Manágua, Nicaragua: ISCA, 1987. 50p.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento Estratégico:** um bem ou mal necessário? Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 109p.

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

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos.** São Paulo: Ed. Cortez, 1982. 117 p.

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

ROSSATO, Ricardo & ALBUQUERQUE, Beto. **UERGS,** uma trajetória vitoriosa. Santa Maria: Ed. Biblos, 2002. 239 p.

ROSSATO, Ricardo & CORSO, Magdalena Beatriz. **Universidades gaúchas:** impasses e alternativas. Santa Maria: UFSM, 1995.119p.

SALDANHA, Gustavo Segabinazzi; PEIXOTO, Frederico Brier. 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, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança

da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP**, Rio de Janeiro, 43(1):151-74, jan/fev.2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1>>. Acesso em: 5 fev.2015.

SANTOS, Boaventura de Souza. **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, Raphael. 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.

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

SGUISSARDI, Valdemar. 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).

SOUZA, Irineu Manuel. 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.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Anuário da UNEMAT 2013 (base 2012)**. Cáceres: Ed. UNEMAT, 2013. 66 p.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Guia de legislações**. Cáceres: UNEMAT/PRAD- Pró-Reitoria de Administração [201?].

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão 2010-2014**. Cáceres: UNEMAT, 2014. 34p.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional UNEMAT 2008-2014**. Cáceres: UNEMAT, 2008. 292 p.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Relatório parcial de avaliação institucional da UNEMAT** (ciclo avaliativo 2013-2015). Cáceres: UNEMAT- Comissão Própria de Avaliação Institucional, 103 p.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Projeto de Avaliação Institucional 2010-2014**. Cáceres: UNEMAT, 2010. 106 p.