FNDE
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

MULTI
Assessoria e Consultoria

UNEMAT

Universidade do Estado de Mato Grosso

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

EXPEDIENTE UNEMAT

Reitora
Ana Maria Di Renzo

Vice-reitor
Ariel Lopes Torres

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

Pró-reitor de Administração
Valter Gustavo Danzer

Pró-reitor de Gestão Financeira
Ezequiel Nunes Pacheco

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

Pró-reitor de Assuntos Estudantis
Anderson Marques do Amaral

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

Pró-reitor de Extensão e Cultura
Alexandre Gonçalves Porto

COMITÊ DE COORDENAÇÃO
(instituído pela Portaria nº 359/2015, de 26/01/2015)

Coordenador do Comitê
Francisco Lledo dos Santos

Membros
Elizeth Gonzaga dos Santos Lima
Rinalda Bezerra Carlos
Julio Cezar de Lara
Gisele Castanha Fontes
Valci Aparecida Barbosa
Rafael de Freitas Souza

EQUIPE DE ASSESSORAMENTO (GT13)
(instituído pela Portaria nº 660/2015, de 04/03/2015)

Hemilia Maia Ribeiro
Valci Aparecida Barbosa
Valdivina Vilela Bueno Pagel
Joseane dos Santos Cunha
Gustavo Lopes Yung
Ana Lucia Mattielo Miranda
Rafael de Freitas Souza
Tiago Luis de Andrade
Eduardo Melo Zinhani
Ademir Cardoso da Silva
Vilmar Secundina Dantas
Gustavo Laet Rodrigues
Lais Fernanda Karlinski

MULTI

Consultoria
Keila Costa

Sumário

1. Apresentação **04**

2. Introdução **04**

2.1. Princípios do Planejamento Estratégico Participativo 05

3. Metodologia **06**

3.1. Etapa I – Preparatória 06

3.2. Etapa II – Formação dos Multiplicadores (A capacitação) 07

3.3. Etapa III – Análise diagnóstica para a construção da estratégia (Construção da Identidade Organizacional) 08

3.4. Etapa IV – Construindo Diretrizes 08

3.5. Etapa V – Construindo a Estratégia 09

3.6. Etapa VI – A construção dos meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico 09

3.7. Etapa VII – Consolidação do Planejamento Estratégico Participativo 10

3.8. Etapa VIII – Finalização das Atividades 10

Referências **11**

1. 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, propõe a elaboração do Planejamento Estratégico Participativo (PEP).

Para tal empreendimento, esta Reitoria compreende que a participação da comunidade acadêmica consolida 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, conclamamos a participação dos atores sociais para construir uma proposta coletiva de Planejamento Estratégico (PEP), o que necessariamente pressupõe a organização de equipes de trabalho para atender os 13 campi, polos e núcleos pedagógicos que constituem a Unemat.

Enfatizamos a necessidade da participação de toda a comunidade acadêmica para reafirmar a missão desta importante instituição na promoção do desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, sem perder de vista a sua identidade local, regional, histórica e cultural. Portanto, o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) representa a materialização do compromisso da gestão com as tomadas de decisão a partir das ações que emanam da comunidade acadêmica, fortalecendo assim o princípio da gestão democrática como pressuposto da Unemat.

2. Introdução

O PEP da Unemat concentra-se no convite e no incentivo proposto pela Gestão Universitária em relação à participação da comunidade acadêmica na discussão dos rumos da instituição, proporcionando assim o direito de todos fazerem parte de um projeto de planejar esta universidade. O que pressupõe afirmar que é imprescindível a conscientização e a capacitação das lideranças para participarem de todas as etapas do processo de elaboração do plano, das decisões futuras, bem como o atendimento das proposições e metas elencadas no processo e nas revisões posteriores.

Neste intento, se faz necessário que todos os atores envolvidos no PEP não somente conheçam, mas se apropriem da proposta, a fim de melhor atuar nas discussões e proposituras, razão pela qual elaboramos o presente informativo que será divulgado em todas as esferas desta instituição de ensino.

Não seria demais acrescentar que a capacitação e elaboração do PEP da Unemat envolve todos os campi, polos e núcleos pedagógicos, presentes nos seguintes municípios do Estado de Mato Grosso: Cáceres; Alta Floresta; Alta Araguaia; Barra do Bugres; Colíder; Diamantino; Juara; Luciara; Nova Mutum; Nova Xavantina; Pontes e Lacerda; Sinop e Tangará da Serra, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1: Mapa de atuação presencial da Unemat
Fonte: www.unemat.br

2.1. Princípios do Planejamento Estratégico Participativo

O planejamento participativo de instituições complexas como as Universidades tem como característica a participação efetiva de toda comunidade acadêmica, decorrente de um processo aberto, com ritmos algumas vezes diferenciados. Como processo envolve etapas de planejamento, desenvolvimento, avaliação e recondução de procedimentos consubstanciando-se numa práxis constante.

Portanto, trata-se de conduzir um processo interativo que tenha como base o acumulado da cultura institucional e, por meio de ações planejadas, resulte num novo patamar de gestão institucional, menos subjetivo, menos conflitivo e mais integrado, dentro dos objetivos da Universidade pública. Nesse processo o respeito à diversidade é fundamental, em que o enfoque "autoritário" é repudiado por entrar em desacordo com a cultura institucional e com os objetivos e métodos do planejamento estratégico.

Não restam dúvidas que os três poderosos vetores que atuam sobre a Universidade: o Estado, que indiretamente demanda resultados do seu financiamento, o mercado, que cotidianamente compete com seus produtos similares e o ambiente interno, onde a comunidade acadêmica trabalha e exerce sua consciência crítica, pressionam de diferentes formas para que esta se aperfeiçoe e melhore sua qualidade.

Nota-se que neste cenário o planejamento é peculiar, de modo que é importante saber utilizá-lo 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. Trata-se de um processo de pôr em movimento, de mover, de ocasionar uma ruptura com a aparente "falsa inércia" por meio de um processo de auto-análise, de pesquisa participativa da realidade presente que resulte em outro nível organizacional. Falsa inércia, pois os problemas institucionais do presente, ao não serem resolvidos, criam uma aparente imobilidade, uma cultura do "silêncio". No entanto, eles, com suas contradições, podem ser os "elementos de combustão" que conduzidos democraticamente, ao alimentar as mudanças desejáveis, possíveis, resultarão em avanço evolutivo para a Universidade.

A elaboração do PEP, respeitando a característica da universidade pública, permitirá efeitos de curto, médio e longo prazo com vistas ao fortalecimento institucional como: 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 PEP 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").

3. Metodologia

O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Unemat está organizado em etapas, conforme ilustra a Figura 2:

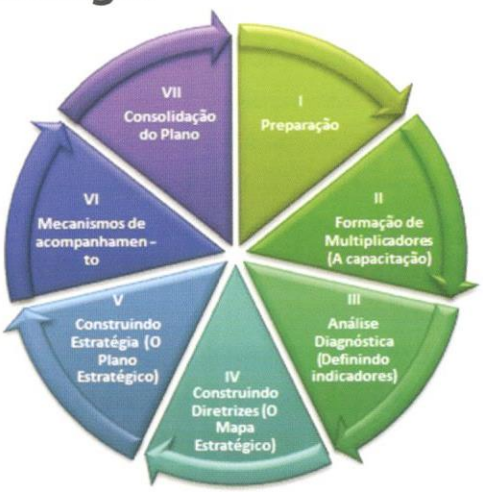

Figura 2: Metodologia de Elaboração do PEP da Unemat
Elaboração: Comitê de Coordenação instituído pela Portaria n° 359/2015.

3.1. Etapa I – Preparatória

Nesta etapa constituiu-se, em nível macro de gestão, um Comitê Central denominado de Comitê de Coordenação, que tem como funções elaborar, acompanhar e executar os trabalhos do PEP. Também instalou-se o Grupo de Trabalho para dar apoio ao Comitê de Coordenação na atualização e sistematização de informações qualitativas e quantitativas que servirão de base para elaboração do Planejamento Estratégico Participativo. Na sequência das atividades, cada campus também constituirá uma Equipe para coordenar o PEP em nível local.

A mediação entre a comunidade acadêmica será realizada com o auxílio das TICs, utilizando-se das seguintes estratégias: Portal da Unemat, vídeos, teleconferências, ambiente virtual de aprendizagem, folders, panfletos, lâminas, cartazes temáticos, banners, informativos eletrônicos, dentre outros.

A Figura 3 ilustra a estrutura de elaboração do PEP.

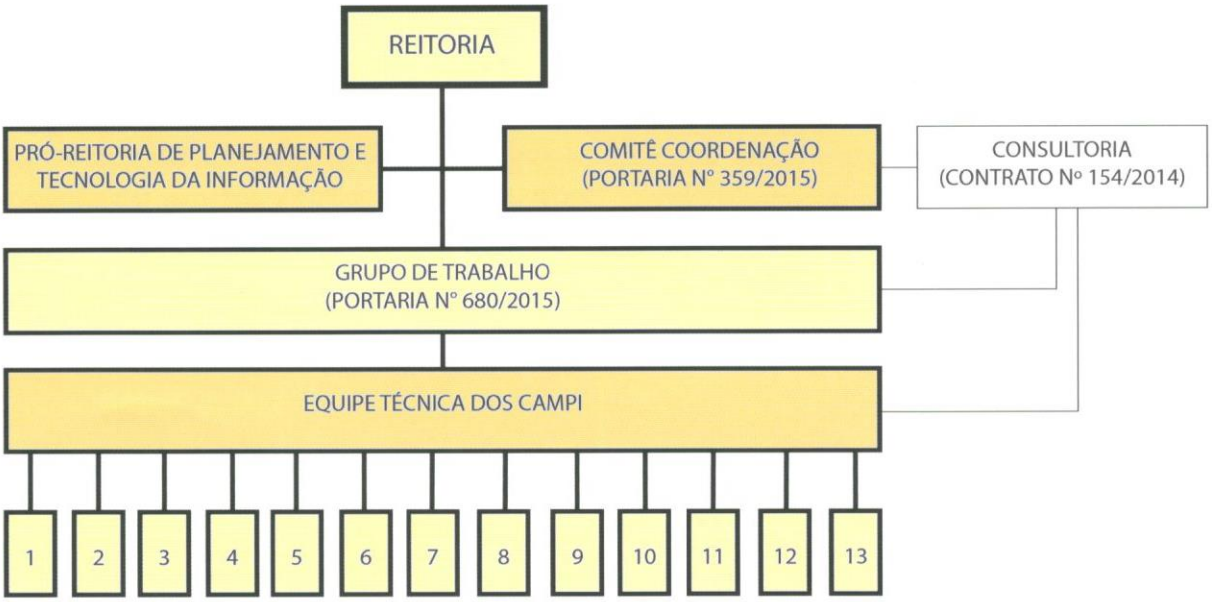

Figura 3: Organograma do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT – 2016-2025
Elaboração: Comitê de Coordenação instituído pela Portaria nº 359/2015.

3.2. Etapa II – Formação dos Multiplicadores (A capacitação)

Esta segunda tem como objetivos sensibilizar, conscientizar e estimular toda a comunidade acadêmica a se envolver com o PEP, proporcionando aos servidores participantes a construção de um patamar mínimo, tanto de propósitos, quanto de terminologias técnicas que os auxiliarão nas reuniões e discussões indispensáveis na elaboração do planejamento.

Nesta etapa haverá a realização de dois seminários em cada polo, para a formação de multiplicadores. Cada seminário será composto por palestras, debates e outras atividades a serem desenvolvidas nos três períodos (matutino, vespertino e noturno). Também ficará disponível, em tempo integral, um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA/Moodle) com salas de aula para debates, fóruns e exercícios específicos para cada polo e campus.

Serão cinco Polos de Capacitações Regionalizados envolvendo todos os campi e a sede administrativa da Unemat, compostos pelas seguintes unidades:

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

No quadro 1, podemos observar a distribuição de vagas por polo.

Quadro 1. Número de vagas distribuídas por polo, com suas respectivas cidade sede onde serão realizadas as capacitações do Planejamento Estratégico da Unemat- 2016-2025.

Polos	Unidades Organizacionais	Cidade sede	N° de Vagas
I	Sede Administrativa, Cáceres e Pontes e Lacerda	Cáceres	67
II	Tangará da Serra, Barra do Bugres e Diamantino	Tangará da Serra	54
III	Alta Floresta e Colíder	Alta Floresta	18
IV	Sinop, Nova Mutum e Juara	Sinop	39
V	Alto Araguaia, Nova Xavantina e Luciara	Nova Xavantina	22

Fonte: Comitê de Coordenação instituído pela Portaria nº 359/2015.

Os seminários serão realizados nas cidades-sede, em datas sequenciais.

3.3. Etapa III – Análise diagnóstica para a construção da estratégia (Construção da Identidade Organizacional)

As Etapas III (análise diagnóstica), IV (construção das diretrizes) e V (construção da estratégia) terão suas ações realizadas concomitantemente. O objetivo principal da etapa III é definir os Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Para isso a capacitação de uma equipe que já foi inserida na discussão do PEP é de suma importância para se alcançar bons resultados.

No quadro 3 pode-se observar como será o mapeamento das atividades dos seminários para análise diagnóstica para a construção da estratégia (identidade organizacional).

Quadro 3. Mapeamento das atividades dos seminários para análise diagnóstica e formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da Unemat- 2015-2025

O que será realizado?	Dois seminários com no mínimo 40 componentes escolhidos nos polos, representando os 13 campi e a Sede Administrativa.
Porque será realizado?	Para realizar a análise diagnósticada Unemat, baseada nas discussões realizadas em seus campi e nos dados que o Grupo de Trabalho apresentará.
Qual é o local de realização de suas atividades?	Na cidade de Cáceres – MT
Como será realizado?	Serão realizados dois seminários para efetuar a análise diagnóstica da Universidade. No 1º seminário serão apresentados os resultados do diagnóstico de cada campus, havendo a consolidação dos dados, atividade que será exercida em conjunto com o Comitê de Coordenação e o Grupo de Trabalho da Sede Administrativa. No 2º seminário haverá a validação de todo o diagnóstico da Instituição, bem como a construção das Diretrizes(Etapa IV) e Estratégias(Etapa V).

Fonte: Comitê de Coordenação instituído pela portaria nº 359/2015

3.4. Etapa IV – Construindo Diretrizes

Após a conclusão da Etapa de formação de multiplicadores com técnicas de Planejamento Estratégico e realização da análise diagnóstica da instituição, haverá a 2ª fase da Etapa III que aqui destacamos como 2º Seminário de Análise Diagnóstica.

O 2º Seminário proporcionará o encontro presencial de todos os grupos que, reunidos, validarão os FCS e iniciarão a construção das diretrizes e das estratégias.

A figura 3 demonstra a evolução do processo de Planejamento Estratégico Participativo da Unemat.

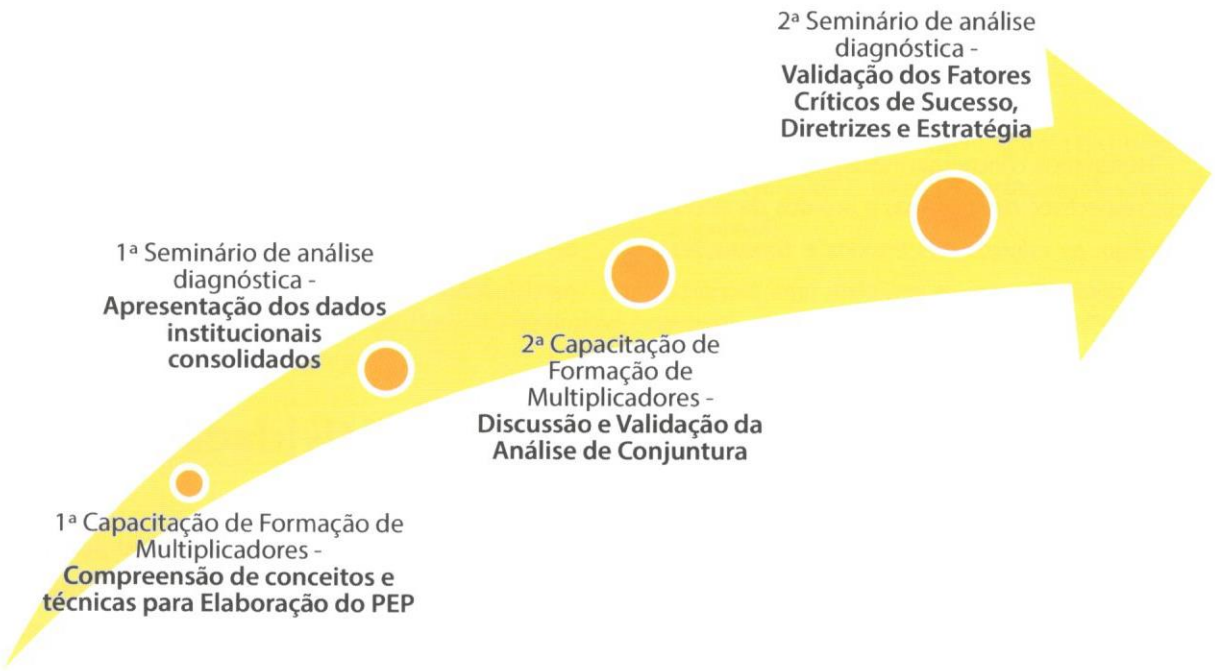

Figura 3 - Evolução das capacitações no Planejamento Estratégico Participativo da Unemat.
Elaboração: Comitê de Coordenação instituído pela Portaria nº 359/2015

3.5. Etapa V – Construindo a Estratégia

Nesta etapa será concluída a construção do Mapa Estratégico identificando os principais objetivos estratégicos, as perspectivas do Ensino Superior no Estado de Mato Grosso, no Brasil e no Mundo. Também construir-se-á um modelo de causalidade entre os objetivos propostos e suas relações de causa-efeito no Planejamento, bem como a Matriz de Conexão dos Processos com os FCS(Fatores Críticos de Sucesso) e o Plano de Melhorias.

Nesse momento haverá a consolidação e convalidação das diretrizes e estratégias do PEP e de todos os planos validados pelos grupos protagonistas que serão utilizados na próxima etapa e a orientação aos servidores para construção dos meios de acompanhamento que serão detalhados na próxima fase. Estes voltarão as suas unidades para trabalhar com os meios de acompanhamento do PEP.

3.6. Etapa VI – A construção dos meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico

Esta etapa servirá para a construção dos meios de acompanhamento do PEP da Unemat e tem como objetivo aperfeiçoar o que existe e criar as bases de fluidez de informações para reforçar a capacidadede monitorar e, com isto, ter mais qualidade na gestão. Para tanto, deve-se responder aos seguintes questionamentos:

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

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

3.7. Etapa VII – Consolidação do Planejamento Estratégico Participativo

Nesta etapa, concretizam-se os projetos estratégicos com seus respectivos cronogramas e acordos de responsabilidades. Aqui os esforços dos estudos e construções de alternativas permitirão que se consolide uma proposta de aperfeiçoamento da gestão da universidade, o que requer uma rápida análise dos custos do Processo de Tomada de Decisão colegiado e alternativas de otimização da participação.

3.8. Etapa VIII – Finalização das Atividades

Nesta etapa será entregue um Relatório final consolidando todas as etapas de elaboração do PEP. Há a previsão de um evento final de encerramento com a participação de todos os grupos protagonistas que fizeram parte do processo de elaboração do PEP Unemat e o lançamento de um livro, com denominação a ser definida.

Cabe ressaltar que em todo o processo, devido a realidade multi-campi e a dimensão geográfica de atuação da Unemat, o desafio posto é o de articular a harmonização e o consenso das diferentes partes com a totalidade e vice-versa.

Neste sentido, reiteramos a importância do comprometimento de toda comunidade acadêmica da Unemat para traçar os rumos desta importante instituição de forma responsável, comprometida, humana e sustentável.

Portanto, é chegado o momento em que somos convidados a (re)significar as verdades instituídas, aproximando as diversas lentes para enxergar o nosso interior, sem contudo prescindir do outro, reconhecendo ambos como partes que se integram e se complementam.

Referências

BARBOSA, Valci Aparecida. Políticas de democratização da educação superior: análise do Programa de Integração e de Inclusão Étnico-racial da Unemat - PIIER/Unemat-2005/2 a 2011/1. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade do Estado de Mato Grosso-Unemat, Cáceres-MT.

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

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

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

FRIEDRICH, Odilo Antonio. Comunicação rural: proposição crítica de uma nova proposição. 2ª. ed. Brasília: EMBRATER, 1988, 61p.

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

PINTO, Álvaro Vieira. Sete lições sobre educação de adultos. 7ª. ed. São Paulo: Ed. Cortez, 1991, 118p.

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Avaliação institucional: o uso dos resultados. Campinas: Editora RG, 2010. 223p.

ORLANDI, Eni Puccinelli. As formas do silêncio. 4ª. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 1997. 189p.

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

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

UNEMAT

Universidade do Estado de Mato Grosso