

MEC-FNDE Fundo Nacional de  
Desenvolvimento da Educação



**MULTI**  
Assessoria Tributária e Comunicação

---

Convênio FNDE-UNEMAT Nº 771800/2012  
Contrato UNEMAT – MULTI Nº 154/2014

---

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO:  
UNEMAT 2015-2025**

**PRODUTO 05: CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO**

---

CÁCERES, DEZEMBRO/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**

Otávio Freire  
Keila Cristina Costa

# Sumário

Apresentação .....	8
1. Introdução .....	9
1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar .....	9
1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas .....	11
1.3 Ementa .....	13
1.4 Período e Carga Horária .....	13
1.5 Local de Realização .....	15
1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados .....	15
1.7 Justificativa para a realização da capacitação .....	15
1.8 Objetivo Geral e Específicos .....	16
1.9 Quadro docente atuante.....	16
1.10 Certificados, frequência mínima obrigatória e guarda de informações .....	16
2. O Mapa Estratégico .....	18
3. Objetivos estratégicos.....	20
4 Metodologia: SIDiR .....	21
5. III Seminário: Validação Dos Objetivos Estratégicos.....	22
5.1 Objetivos estratégicos de curto prazo do PEP UNEMAT .....	25
5.1.1 Fator Técnico Administrativo .....	25
5.1.2 Fator Orçamento e Finanças .....	25
5.1.3 Fator Infraestrutura .....	25
5.1.4 Fator Ensino e Currículo.....	26
5.1.5 Fator Inovação Tecnológica .....	26
5.1.6 Fator Docentes .....	27
5.1.7 Fator Discentes.....	27
5.1.8 Fator Gestão.....	27
5.2 Objetivos estratégicos de médio prazo do PEP UNEMAT .....	28
5.2.1 Fator Técnico Administrativo .....	28
5.2.2 Orçamento e Finanças .....	28

5.2.3 Fator Infraestrutura .....	29
5.2.4 Fator Ensino e Currículo.....	29
5.2.5 Fator Inovação Tecnológica .....	30
5.2.6 Fator Docentes .....	30
5.2.7 Fator Discentes.....	30
5.2.8 Fator Gestão.....	31
5.3 Objetivos estratégicos de longo prazo do PEP UNEMAT .....	31
5.3.1 Fator Técnico Administrativo .....	31
5.3.2 Fator Orçamento e Finanças .....	31
5.3.3 Fator Infraestrutura .....	32
5.3.4 Fator Ensino e Currículo.....	32
5.3.5 Fator Inovação Tecnológica .....	32
5.3.6 Fator Docente .....	33
5.3.7 Fator Discente .....	33
5.3.8 Fator Gestão.....	33
6. III Capacitação sobre Formulação de Planos de Ação alinhados aos objetivos estratégicos institucionais.....	34
6.1 Planejar a ação.....	34
6.2 Metodologia, desenvolvimento e construção do MIT – Mapeamento das Iniciativas Transformadoras do PEP-UNEMAT .....	35
6.3 Acordos Finais e Compromissos.....	36
7. Desenho do Mapa Estratégico PEP UNEMAT .....	37
Considerações Finais.....	38
Referências .....	40

<b>Lista de Anexos</b>
ANEXO I – MATERIAL BIBIOGRÁFICO UTILIZADO
ANEXO II – LATTES CONSULTORES

## **Lista de Apêndice**

APÊNDICE I – PLANILHA SIDIR: MODELO

APÊNDICE II – DADOS COLETADOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR CAMPUS

APÊNDICE III – TRATAMENTO E CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS RECEBIDOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

APÊNDICE IV – PLANILHA DE MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS

APÊNDICE V – MATERIAIS DO III SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

APÊNDICE VI – LISTA DE PRESENÇA DOS PARTICIPANTES

APÊNDICE VII – CERTIFICADOS DA CAPACITAÇÃO

APÊNDICE VIII – MEMÓRIA DE REUNIÕES

## Apresentação

O presente documento trata das atividades realizadas em referência ao Produto 5 “Construção do Mapa Estratégico”. Estão apresentadas as orientações dadas pela Consultoria para a realização do Mapa Estratégico, bem como as atividades desenvolvidas pelas equipes dos 13 campi e da Sede para o desenvolvimento, discussão e validação dos Objetivos Estratégicos do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025.

Este documento também serve de suporte para a descrição do terceiro grande encontro com os multiplicadores participantes do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025, o III Seminário – Validação dos Objetivos e Capacitação para Preparação para Plano de Ação.

A importância desta etapa resume-se ao caráter prático que imprime ao projeto do planejamento estratégico.

O mapa estratégico evidencia de maneira conceitual os desafios que a instituição terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. Ao ser estruturado por meio dos objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do ambiente externo e interno, ele indica os caminhos para a construção do plano de ação.

Esta etapa, assim, configura-se como de extrema importância para a consecução do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025 e início das reflexões sobre a gestão estratégica da instituição.

Conforme o contrato 154/2014, cláusula 2 – das especificações e quantidades dos materiais, subitem 2.3, lote único, trataremos neste relatório do produto 5, descrito a seguir:

**Quadro 1. Descrição do Produto conforme o contrato nº 154/2014**

<b>PRODUTO 5</b>		
<b>Atividades previstas</b>		<b>Quantidade Horas Técnicas</b>
<b>1</b>	<b>Construção do Mapa Estratégico.</b>	
1.1	Identificar os principais objetivos Estratégicos.	240
1.2	Identificar as perspectivas do Mapa Estratégico.	120
1.3	Construir o modelo de causalidade (relações de causa-efeito entre os objetivos).	80
1.4	Realizar o Workshop de validação com o Comitê Executivo, dos trabalhos executados até esta fase.	08

Fonte: Contrato nº 154/2014 – UNEMAT.

## 1. Introdução

### 1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar

O Produto 5 desenhou-se com a capacitação denominada como “Construção do Mapa Estratégico”. Este curso teve como público alvo os profissionais técnicos do ensino superior e docentes da Universidade do Estado de Mato Grosso que compõem o Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Universidade do Estado de Mato Grosso, criado pela portaria 359/2015 publicada em 26/01/2015, conforme Tabela 01 e 02.

**Tabela 1. Servidores capacitados na Construção do Mapa Estratégico, subprodutos A, B e D**

Nome	Carreira	E-mail
Francisco Lledo dos Santos	Docente do Ensino Superior	franciscollledo@unemat.br
Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente do Ensino Superior	elizeth@unemat.br
Rinalda Bezerra Carlos	Docente do Ensino Superior	rinalda@unemat.br
Valci Aparecida Barbosa	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	valci@unemat.br
Rafael de Freitas Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rafael@unemat.br

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

**Tabela 2. Servidores capacitados no subproduto C da Construção do Mapa Estratégico**

Nome	Carreira	E-mail
Adauto Farias Bueno	Docente do Ensino Superior	adauto.bueno@unemat.br
Aldo Cesar da Silva Ortiz	Docente do Ensino Superior	aldo@unemat.br
Alessandro Carvalho de Melo	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	acmelo1@hotmail.com
Alessandro Costa Ribeiro	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	ribeiro@unemat.br
Alexandre Cezar Faleiro	Docente do Ensino Superior	acfaleiro@unemat.br
Alexandre Gonçalves Porto	Docente do Ensino Superior	agporto@unemat.br
Amintas Nazareth Rossete	Docente do Ensino Superior	amnrote@uol.com.br
Ana Cláudia Costa	Docente do Ensino Superior	anaclaudiacosta87@hotmail.com
Ana Maria Di Renzo	Docente do Ensino Superior	arenzo@unemat.br
Anderson Dias Lima	Docente do Ensino Superior	andersonmatematica@hotmail.com
Anderson Fernandes de Miranda	Docente do Ensino Superior	anderson@unemat.br
Anderson Marques do Amaral	Docente do Ensino Superior	andersonamaral@terra.com.br
Antônia Alves Pereira	Docente do Ensino Superior	antoniaalves@unemat.br
Antonio Francisco Malheiros	Docente do Ensino Superior	malheiros@unemat.br
Ariel Lopes Torres	Docente do Ensino Superior	ariel@unemat.br
Carlos Edinei de Oliveira	Docente do Ensino Superior	carlosedinei@unemat.br
Carlos Henrique Martins de Arruda	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	carlos.arruda@unemat.br
Carlos Magno de Oliveira	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	magnocometa@gmail.com
Clades Zimmermann	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	clades@unemat.br
Claudeir Dias	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	clauideirdias@unemat.br
Cristiano Bensone	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	cristiano@unemat.br
Darlam Guimarães Ribeiro	Profissional Técnico do Ensino Superior	darlam@unemat.br

	(PTES)	
Delcino Leandro Artico	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	dlartico@unemat.br
Donizete Ritter	Docente do Ensino Superior	donizeteritter@yahoo.com.br
Eder Pereira Fernandes	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	ederfernandes@unemat.br
Edileia Gonçalves Leite	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	edileiagleite@gmail.com
Elizeth Gonzaga dos Santos Lima	Docente do Ensino Superior	elizeth@unemat.br
Ezequiel Nunes Pacheco	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	ezequielnunes6@hotmail.com
Francisco Lledo dos Santos	Docente do Ensino Superior	franciscolledo@unemat.br
Gildete Evangelista da Silva	Docente do Ensino Superior	domgill60@gmail.com
Gislaine Aparecida de Carvalho	Docente do Ensino Superior	gislainemail26@yahoo.com.br
Howenda Nibetad Baganha	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	howenda@unemat.br
Humberto Massahiro Nanaka	Docente do Ensino Superior	humbertomassahiro@hotmail.com
Izalete Lupe Virgulin	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	izavirgulin@hotmail.com
João Cleito Oliveira de Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	jcleito@hotmail.com
Jorge Silveira Dias	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	jorgenx@unemat.br
Karine Medeiros Anunciato	Docente do Ensino Superior	karine@unemat.br
Leidismar Furtado da Silva	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	leidismar@unemat.br
Lucas Kriesel Sperotto	Docente do Ensino Superior	sperotto.lucas@gmail.com
Luis Eduardo Ferreira	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	luiseduardo@unemat.br
Luiz Antonio Barbosa Soares	Docente do Ensino Superior	labsron@gmail.com
Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	Docente do Ensino Superior	luizribeiro@unemat.br
Luiz Rodrigues	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rodriguesdoiguassu@gmail.com
Manoel Wesphtalen Vescia	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	manoelvescia@unemat.br
Marcelo Nunes da Silva	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	marcelonunes@unemat.br
Marcos Leandro Pereira de Oliveira	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	marcosleandro@unemat.br
Maria Eloisa Mignoni	Docente do Ensino Superior	eloisa@unemat.br
Marion Machado Cunha	Docente do Ensino Superior	marioncunha@hotmail.com
Paulo Cezar Libanori Junior	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	pclibanori@unemat.br
Rafael de Freitas Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rafael@unemat.br
Raimundo Nonato Cunha de França	Docente do Ensino Superior	raimundofranca@gmail.com
Rinalda Bezerra	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rinalda@unemat.br
Rodrigo Bruno Zanin	Docente do Ensino Superior	rodrigo.zanin@unemat.br
Rogério Luis Gabilan Sanchez	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	gabilan@unemat.br
Rubén Francisco Gauto	Docente do Ensino Superior	rubenfgauto@unemat.br
Rubens Marques Rondon Neto	Docente do Ensino Superior	rubensrondon@yahoo.com.br
Severino de Paiva Sobrinho	Docente do Ensino Superior	paivasevero@unemat.br
Silvana Mara Lente	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	smaralente@hotmail.com
Silvania da Silva Ferri	Profissional Técnico do Ensino Superior	silvaniaferri@unemat.br



	(PTES)	
Silvio Cesar Garcia Granja	Docente do Ensino Superior	sggranja@gmail.com
Tales Nereu Bogoni	Docente do Ensino Superior	tales@unemat.br
Valci Aparecida Barbosa	Docente do Ensino Superior	valci@unemat.br
Valter Gustavo Danzer	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	danzer@unemat.br
Vitérico Jabur Maluf	Docente do Ensino Superior	maluf@unemat.br
Viviane Fraga Gouveia	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	vivianegouveia@unemat.br
Wilbum de Andrade Cardoso	Docente do Ensino Superior	wcard@unemat.br

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

A capacitação para a “Construção do mapa estratégico” se dividiu em quatro partes, que chamaremos de subprodutos:

- a) Como identificar os principais objetivos estratégicos
- b) Como identificar as perspectivas do mapa estratégico
- c) Como construir o modelo de causalidade
- d) Como realizar o Workshop de validação

Os consultores que atuaram diretamente na capacitação deste produto estão descritos na Tabela 3.

**Tabela 3. Consultores que atuaram no produto Construção do Mapa Estratégico**

Nome	Consultor	Titulação	Telefone	E-mail	Subproduto
Otávio Freire	Coordenador de Projetos	Doutor	(11) 2893-5873	otavio@ilumeobrasil.com.br	C
Evandro Luiz Lopes	Sênior	Doutor	(11) 2893-5873	evandro@ilumeobrasil.com.br	A, B, C e D
Marcia Garçon	Sênior	Doutora	(11) 2893-5873	marcia.garcon@ilumeobrasil.com.br	A, B e C
Filipe Quevedo-Silva	Sênior	Doutor	(11) 2893-5873	filipe@ilumeobrasil.com.br	C
Leonardo Vils	Sênior	Mestre	(11) 2893-5873	leonardo@ilumeobrasil.com.br	C
Keila Costa	Sênior	Especialista	(65) 9907-4416	keilacostaconsultoria@hotmail.com	A, B e C
Walney Reis	Junior	Graduado	(11) 2893-5873	walney@ilumeobrasil.com.br	A, B e C
Mariane Pinho	Junior	Graduada	(65) 3221-0091	mariane.cpinho@gmail.com	C
Lucas Carvalho	Junior	Graduando	(65) 3221-0091	lucas_reis_carvalho@hotmail.com	C

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

## 1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas

Esta capacitação de construção do mapa estratégico caminhou entre duas grandes áreas de conhecimento estabelecidas pelo CNPq, a saber, Ciências Sociais Aplicadas e

Ciências Humanas. Com essa ligação pode-se afirmar que houve uma capacitação interdisciplinaridade que envolveu o estudo da gestão e o da educação do ensino superior.

A metodologia utilizada para realização das capacitações foi inovadora, pois envolveu os membros capacitados na elaboração do produto e corrigiu desvios e falhas que se apresentavam durante o processo.

Para cada subproduto várias técnicas foram utilizadas, conforme será exposto resumidamente a seguir e detalhado nas próximas partes desse texto.

a) Como identificar os principais Objetivos Estratégicos

Para realizar a primeira parte desta capacitação utilizou-se da técnica de coleta participativa e análise de dados a partir do Sistema Dialógico de Identificação das Relações (SIDiR). Este sistema foi criado como um instrumento de análise do cenário ambiental da UNEMAT, a partir dele pode-se relacionar os fatores externos (Forças Competitivas; Governo e Política; Cultura; Economia; Estrutura Demográfica; Estrutura Social) e os Fatores Internos (Técnicos Administrativos; Orçamentos e Finanças; Infraestrutura; Docentes; Discentes; Gestão; Ensino e Currículo; Inovação Tecnológica) e assim elaborar os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

b) Como identificar as perspectivas do Mapa Estratégico

Nesta etapa os consultores demonstraram técnicas que auxiliaram na identificação das perspectivas do ambiente externo e interno no mapa estratégico.

c) Como construir o modelo de causalidade (Relações de causa-efeito entre os objetivos)

Esta fase proporcionou o aprendizado sobre como montar o modelo de causalidade onde o efeito dos objetivos estratégicos busca alcançar a Visão da instituição, seguindo sua Identidade Organizacional.

d) Como realizar o workshop de validação

Na última fase desta capacitação buscou-se demonstrar como o Comitê de Coordenação deve validar este Mapa Estratégico e as demais informações que surgem da montagem do mesmo.

### 1.3 Ementa

Conceito de Mapa Estratégico; Desenho do Mapa Estratégico; Objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo; Relação de causalidade entre ambiente interno e externo; Fatores Críticos de Sucesso; Plano de Ação, Alinhamento entre os objetivos estratégicos e o Plano de ação.

### 1.4 Período e Carga Horária

Os períodos utilizados para a capacitação nos diversos subprodutos estarão descritos a seguir.

- a) Para a identificação dos principais objetivos estratégicos foi de 12 a 23 de novembro de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

**Tabela 4. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto A**

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	12 a 23/11/15	8	64
Marcia Garçon	Consultora Sênior	12 a 23/11/15	8	64
Keila Costa	Consultora Sênior	12 a 23/11/15	8	64
Walney Reis	Consultor Junior	12 a 23/11/15	8	64
<b>TOTAL</b>				<b>256</b>

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

- b) Para a instrução de como identificar as perspectivas do mapa estratégico o período de capacitação foi de 24 a 27 de novembro de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

**Tabela 5. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto B**

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	24/11 a 27/11/15	8	32
Marcia Garçon	Consultora Sênior	24/11 a 27/11/15	8	32
Keila Costa	Consultora Sênior	24/11 a 27/11/15	8	32
Walney Reis	Consultor Junior	24/11 a 27/11/15	8	32
<b>TOTAL</b>				<b>128</b>

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

- c) Para a instrução de como construir o modelo de causalidade (relações de causa-efeito entre os objetivos) o período de capacitação foi de 09 de dezembro 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

**Tabela 6. Nome, Cargo, Período e Carga horária utilizada pelos consultores no subproduto C**

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Otavio Freire	Coordenador Projetos	09/12/15	10	10
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	09/12/15	10	10
Marcia Garçon	Consultora Sênior	09/12/15	10	10
Keila Costa	Consultora Sênior	09/12/15	10	10
Leonardo Vils	Consultor Sênior	09/12/15	8	8
Filipe Quevedo-Silva	Consultor Sênior	09/12/15	8	8
Walney Reis	Consultor Junior	09/12/15	10	10
Lucas Carvalho	Consultor Junior	09/12/15	6	6
Mariane Pinho	Consultora Junior	09/12/15	8	8
<b>TOTAL</b>				<b>80</b>

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

- d) Para a instrução de como realizar o workshop de validação o período de capacitação aconteceu no dia 07 de dezembro 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

**Tabela 7. Nome, Cargo, Período e Carga horária utilizada pelos consultores no subproduto D**

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	07/12/15	10	10
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

Pode-se perceber que as capacitações foram oferecidas em diferentes datas.

**Tabela 8- Datas das capacitações do produto 05 – Construção do Mapa Estratégico.**

Nome do subproduto	Período	Carga horária total
Identificar os principais objetivos Estratégicos.	12/11/15 a 23/11/15	256
Identificar as perspectivas do Mapa Estratégico.	24/11/15 a 27/11/15	128
Construir o modelo de causalidade (relações de causa-efeito entre os objetivos).	09/12/15	80
Realizar o Workshop de validação com o Comitê Executivo, dos trabalhos executados até esta fase.	07/12/15	10
<b>TOTAL</b>		<b>474</b>

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

## 1.5 Local de Realização

As capacitações ocorreram em dias úteis (segunda a sexta-feira) em período diurno –nas instalações da Reitoria da UNEMAT na cidade de Cáceres – MT.

Não houveram avaliações exigidas aos participantes, exceto a coordenação dos trabalhos no III Seminário – Validação dos Objetivos Estratégicos oriundos da aplicação dos conceitos da Construção do Mapa Estratégico.

## 1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados

Todas as inscrições foram realizadas através das fichas de inscrição, disponibilizadas pela Multi Assessoria aos servidores da Unemat. O modelo da ficha de inscrição já está disponível no produto 01 - Capacitação da Equipe Técnica da UNEMAT.

Quanto à seleção dos capacitados seguiu o que foi instruído no produto 02 – Plano de Trabalho ajustado com a equipe técnica, que demonstrou as regras e a forma de escolha dos capacitados.

Convém informar que no subproduto C também foram convidados para serem capacitados os diretores administrativos e políticos pedagógicos e financeiros dos 13 campi que compõem a Universidade do Estado do Mato Grosso.

## 1.7 Justificativa para a realização da capacitação

Para justificar a realização desta capacitação convém reiterar que a construção do mapa estratégico faz parte de um todo no processo de planejamento estratégico e sem o mapa não é possível verificar onde se esta e para onde está indo.

A Universidade do Estado de Mato Grosso é uma instituição de ensino superior nova no Brasil e pra evoluir em seus conceitos e indicadores de qualidade precisa planejar e olhar para o futuro verificando suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

A capacitação em como construir um mapa estratégico a equipe de coordenação do Planejamento Estratégico é de fundamental importância e servirá para dar base ao processo de planejamento.

## 1.8 Objetivo Geral e Específicos

Assim, como objetivo geral esta capacitação procurou desenvolver a habilidade em elaborar o Mapa Estratégico. Como objetivo específico identificar os principais objetivos Estratégicos; Identificar as perspectivas do Mapa Estratégico; demonstrar como é a construção do modelo de causalidade (relações de causa-efeito entre os objetivos) e mostrar como se deve realizar um Workshop de validação.

## 1.9 Quadro docente atuante

O corpo docente, como já descrito anteriormente, foi composto por:

**Tabela 9- Quadro Docente atuante no produto 05 – Construção do Mapa Estratégico**

Nome	Cargo	Título	Vínculo empregatício	Hora Técnica total
Otavio Freire	Coordenador Projetos	Doutor	Multi Assessoria	10
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	Doutor	Multi Assessoria	116
Marcia Garçon	Consultora Sênior	Doutor	Multi Assessoria	106
Filipe Quevedo-Silva	Consultor Sênior	Doutor	Multi Assessoria	8
Leonardo Vils	Consultor Sênior	Mestre	Multi Assessoria	8
Keila Costa	Consultora Sênior	Especialista	Multi Assessoria	106
Walney Reis	Consultor Junior	Graduado	Multi Assessoria	106
Mariane Pinho	Consultora Junior	Graduada	Multi Assessoria	8
Lucas Carvalho	Consultor Junior	Graduando	Multi Assessoria	6
<b>Total</b>				<b>474</b>

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

## 1.10 Certificados, frequência mínima obrigatória e guarda de informações

A frequência mínima que garantiu o recebimento dos certificados de participação aos servidores foi de 75% da frequência na média total de participação em toda a programação do evento.

- a. Os certificados foram emitidos individualmente para cada servidor capacitado.
- b. Os certificados serão emitidos pela Multi Assessoria e Consultoria que providenciará a guarda dos dados e informações dos participantes em seu banco de dados.

A Multi Assessoria também realizou um controle da evasão dos servidores que compareceram aos eventos, pois a cada período o servidor participante da capacitação se apresentou aos recepcionistas registrando sua presença. Houve tolerância de 1 hora tanto na entrada como na saída por período. A chegada após o prazo de tolerância não deu, ao participante, o direito à frequência naquele período.

A evasão dos servidores no subproduto C (Como construir o modelo de causalidade - Relações de causa-efeito entre os objetivos) foi de aproximadamente de 10,8%, enquanto nos outros subprodutos não houve evasões.

## 2. O Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar as relações de “causa e efeito referente ao atingimento da visão estabelecida para uma organização e coordena as atividades em todos os níveis com base em uma só direção estratégica”<sup>1</sup>. Para Kaplan & Norton<sup>22</sup>, o mapa tem a capacidade de transformar os objetivos intangíveis em resultados tangíveis, uma vez que ele mostra como a organização planeja converter seus vários ativos em resultados almejados.

Passos (2004)<sup>3</sup> indica que o mapa estratégico também pode fornecer a identificação das relações de causas e efeitos entre os objetivos, explicitando quais medidas devem ser realizadas para consecução de cada um e seus respectivos indicadores de avaliação e controle.

Percebe-se o importante papel que o mapa estratégico desempenha para a implantação da gestão estratégica. Em essência, o mapa ajuda as organizações a delinear suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistêmica, servindo como alicerce para o sistema gerencial.

De acordo com Kaplan e Norton (2004)<sup>4</sup>, o mapa estratégico é utilizado nas organizações para:

- ✓ esclarecer a estratégia no nível executivo;
- ✓ comunicar a estratégia aos colaboradores;
- ✓ alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas e
- ✓ focar os processos de gestão.

Melo (apud Dos Santos<sup>5</sup>, 2015) salienta que um mapa estratégico deve ser construído de cima para baixo, ou seja, o mapa estratégico é desenhado a partir da definição do Propósito da instituição, da identificação das perspectivas e da definição dos objetivos estratégicos das organizações.

devem-se construir os objetivos estratégicos na perspectiva da efetividade. Fortemente vinculados ao objetivo geral do programa, é preciso identificar os efeitos ou impactos do programa na população-alvo. Na perspectiva da eficácia relacionam-se as ações mais concretas, os produtos mais imediatos resultantes do programa, cujos resultados terão algum efeito ou impacto na população-alvo.

<sup>1</sup> REZENDE, J.F. Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

<sup>2</sup> KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

<sup>3</sup> PASSOS, Alina dos (2004). Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos: Proposta de implantação no TCU (Monografia de conclusão do curso de graduação em Sistemas de Informação), Palmas, Centro Universitário Luterano de Palmas

<sup>4</sup> KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

<sup>5</sup> DOS SANTOS, Marco O.G. Mapas Estratégicos: texto de apoio. Évora, 2015.



Definir os objetivos estratégicos é, após a confirmação do Propósito institucional, a próxima tarefa a ser realizada antes de desenhar o mapa estratégico.

Os representantes dos 13 campi e da Sede da UNEMAT, denominados pelo PEP UNEMAT como equipe de multiplicadores, validaram o Propósito da instituição no I Seminário – Validação Institucional UNEMAT que aconteceu em Cuiabá, no dia 10 de novembro de 2015. Na ocasião, também foi realizada a II Capacitação sobre Conjuntura e Análise dos Cenários, que forneceu, aos participantes, orientações para a definição dos Objetivos Estratégicos<sup>6</sup>.

A seguir, passaremos a relatar a metodologia de coleta, consolidação e validação dos Objetivos Estratégicos. Mas, antes, vale relembrar o conceito e função dos Objetivos Estratégicos.

---

<sup>6</sup> Ver Relatório PEP UNEMAT – Produto Entendimento da Estratégia, de Dezembro de 2015.

### 3. Objetivos estratégicos

O planejamento estratégico é um procedimento de planificação que engloba objetivos de longo prazo, políticas, indicadores, metas, ações, recursos necessários e monitoramento de resultados. Por ser uma metodologia gerencial, permite estabelecer a direção a ser seguida pela instituição, visando o melhor grau de interação com o ambiente e considerando a capacitação da instituição para esse processo.

Processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.<sup>7</sup>

Os objetivos fornecem o fundamento para a gestão estratégica: planejamento, organização, coordenação e controle. Sem os objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento organizacional pode tomar qualquer direção<sup>8</sup>.

Objetivos e metas procuram definir com clareza quais e quando os resultados precisam ser alcançados e referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido. Podem ser marcos final ou intermediário. E, assim, são como as placas de quilometragem nas estradas, e 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”.<sup>9</sup>

Uma questão importante que se identifica na definição de metas e objetivos é a sua exequibilidade. Os objetivos apresentam, de forma pormenorizada, detalhada, as ações que se pretende alcançar e estabelecem estreita relação com as particularidades relativas à temática trabalhada<sup>10</sup>. Metas e objetivos têm de ser desafiadores, o que é diferente de inexecutáveis. Metas consideradas inatingíveis podem levar as equipes ao desânimo.

Desta forma, é papel dos multiplicadores da UNEMAT pactuar metas desafiadoras e motivadoras à instituição, de tal forma que o trabalho cotidiano seja um constante exercício de desenvolvimento pessoal e profissional de todos.

A UNEMAT pré-acordou três períodos para a proposição de seus objetivos e metas:

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

---

<sup>7</sup> KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992

<sup>8</sup> PETER, S.; CERTO, P. Administração Estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

<sup>9</sup> COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004

<sup>10</sup> DUARTE, V.M.N. Objetivos gerais e objetivos específicos. Disponível em < <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/objetivos-gerais-objetivos-especificos.htm> > Acesso em 01 dez 2015

## 4 Metodologia: SIDiR

Como parte da metodologia para análises e coleta de informações, a Consultoria desenvolveu para o PEP UNEMAT, o Sistema Dialógico de Identificação das Relações – SIDiR.

O SIDiR foi apresentado na II Capacitação sobre Conjuntura e Análise dos Cenários como o instrumento de análise do cenário ambiental da UNEMAT porque coloca em relação as Dimensões Estratégicas do Ambiente Externo (Forças Competitivas; Governo e Política; Cultura; Economia; Estrutura Demográfica; Estrutura Social) e os Fatores Internos (Técnicos Administrativos; Orçamentos e Finanças; Infraestrutura; Docentes; Discentes; Gestão; Ensino e Currículo; Inovação Tecnológica) validados pelas equipes.

Essas análises cruzadas realizadas pelas equipes em seus respectivos campi resultaram na proposição de Objetivos de curto, médio e longo prazos. As planilhas foram inseridas na plataforma Sharepoint para a equipe de consultores, que retirou as duplicidades e organizou-os em três documentos<sup>1111</sup>:

- Brochado com dados brutos, utilizado para consulta;
- Brochado com os dados limpos e consolidados, utilizado para validação;
- Arquivo digital com os dados limpos e consolidados para manejo das equipes.

Tais documentos foram utilizados no terceiro grande encontro do PEP UNEMAT, III Seminário – Validação dos Objetivos.

Parte integrante da metodologia de participação e democratização das decisões, esse evento, que aconteceu nos dias 09 e 10 de dezembro de 2015, em Cuiabá, serviu para as discussões e consolidação dos Objetivos Estratégicos da UNEMAT.

Vale ressaltar que, em qualquer instante, qualquer um dos membros participantes devidamente eleitos pela comunidade UNEMAT e acreditados pelo comitê de Planejamento Estratégico do PEP UNEMAT poderia, via login e senha, acessar o sistema online, que contém absolutamente todos os dados de todas as etapas desenvolvidas até então (desde os primeiros textos e artigos que fundamentaram a formulação e o desenho geral para o desenvolvimento do PEP UNEMAT, passando por todas as planilhas e documentos desenvolvidos até o momento e, inclusive, os registros fotográficos e em vídeo das etapas e dos Seminários operacionalizados até o momento).

---

<sup>11</sup> Documentos apresentados nos apêndices desse trabalho

### 5. III Seminário: Validação Dos Objetivos Estratégicos

Dando continuidade à metodologia do PEP UNEMAT de privilegiar a gestão democrática e de garantir os interesses institucionais comuns a todos os campi, o III Seminário: Validação dos Objetivos teve início com a abertura oficial realizada pela Magnífica Reitora, Profa. Dra. Ana Maria Di Renzo.

Em sua fala, ela declarou-se muito satisfeita com o andamento dos trabalhos, com o envolvimento e motivação das equipes e que esperava, ansiosa, pela finalização do PEP UNEMAT, “um precioso documento que direcionará o futuro de nossa instituição.” Vale destacar que a magnífica reitora ficou presente nos dois dias do evento, participando de algumas discussões e dando sugestões de melhorias ao refinamento dos Objetivos propostos.

Também estiveram presentes no III Seminário, os pró-reitores Francisco Lledo dos Santos (Pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação), Anderson Marques do Amaral (Pró-reitoria de Assuntos Estudantis), Rodrigo Bruno Zanin (Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação) Valter Gustavo Danzer (Pró-reitoria de Administração), Ezequiel Nunes Pacheco (Pró-reitoria de Gestão Financeira) e Alexandre Gonçalves Porto (Pró-reitoria de Extensão e Cultura).

Ainda anotamos a presença do Secretário Adjunto da SECITEC do Governo do Estado do Mato Grosso, Elias Alves de Andrade, que vem acompanhando os avanços da UNEMAT no que diz respeito ao PEP UNEMAT.

A programação do III Seminário: Validação dos Objetivos UNEMAT foi a seguinte:

**Quadro 2. Programação do III Seminário de Validação dos Objetivos Estratégicos da UNEMAT**

Manhã
<ul style="list-style-type: none"><li>• Abertura: Com as falas de: Magnífica Reitora Ana Maria Di Renzo; Pró-reitor de Planejamento Estratégico Francisco Lledo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação da Metodologia de Consolidação de dados: equipe de consultores: Prof. Dr. Otávio Freire e Prof. Dr. Evandro Lopes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Validação: Objetivos Estratégicos</li></ul>
Tarde
<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuação da Validação dos Objetivos Estratégicos;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do MIT, ferramenta que será utilizada para o desenvolvimento dos Planos de Ação;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Discussão acerca dos próximos passos do PEP UNEMAT.</li></ul>

Fonte: Comitê de Coordenação – Portaria 359/2015-UNEMAT

Os professores Dr. Otávio Freire, da Universidade de São Paulo (EACH-USP) e da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e Dr. Evandro Lopes, da Universidade Federal campus São Paulo (UNIFESP) e da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) comandaram in loco as atividades de validação dos Objetivos Estratégicos, lembrando que a Consultoria manteve, em regime de back office, uma equipe de suporte para o desenvolvimento de materiais e análises, em caso de necessidade e atendendo ao critério de urgência, visando a garantia do bom andamento das atividades.

Em primeiro lugar, Otávio Freire e Evandro Lopes fizeram uso da palavra para explicar a o método desenvolvido e utilizado pela Consultoria para esta etapa, desde o tratamento dos dados até a sua consolidação: foram retiradas as duplicidades e a consolidação dos objetivos (de curto, médio e longo prazos) foi feita a partir dos fatores internos. Explica-se: todos os objetivos foram compilados em seus respectivos fatores internos, a saber:

- ✓ Técnico-Administrativo;
- ✓ Orçamento e Finanças;
- ✓ Infraestrutura;
- ✓ Ensino e currículo;
- ✓ Inovação Tecnológica;
- ✓ Docentes;
- ✓ Discentes;
- ✓ Gestão.

Desde que a análise para a proposição dos objetivos foi realizada de maneira cruzada (tendo em consideração as dimensões estratégicas e o ambiente interno), esta opção foi propícia para facilitar o trabalho das equipes em validar e aprovar os objetivos estratégicos. Esta metodologia também garante o correto desenvolvimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), produto subsequente a ser entregue.

Após essa etapa, foram divididas as equipes de trabalho de maneira que houvesse um representante por campi em todos os grupos, privilegiando a diversidade da instituição. O sorteio para definir o grupo de análise para o qual o multiplicador seria designado seguiu a mesma premissa de aleatoriedade utilizada no seminário anterior.

Cada grupo, formado por treze pessoas, recebeu a tarefa de validar as sugestões de Objetivos consolidadas oriundas de todos os campi, de um único fator. Este processo deveria levar em consideração as premissas teóricas acerca da elaboração de um objetivo estratégico.

Todos os participantes tiveram acesso a todos os materiais constantes do sistema online mantido pela Consultoria para dar suporte a todas as etapas do PEP UNEMAT.

Além disso, fizeram a discussão em seus respectivos campi ou Sede, o que de per si, incrementa e garante profundidade adequada às discussões. Trata-se de um requisito importante, pois o desenvolvimento e validação dos objetivos estratégicos devem levar em consideração que um bom desenho de estratégia não desemboca em um número inadministrável ou inexecutável de objetivos estratégicos. Ao contrário, estes devem ser de caráter amplo e garantidores do desenovelar da estratégia no curto, médio e longo prazos.

Foi um trabalho bastante intenso e as discussões bastante frutíferas, com ampla participação dos membros da Plenária.

Durante todo o dia, as equipes analisaram, discutiram e refinaram as sugestões dos colegas e, em regime de votação, foram aprovadas as suas proposições. No final do Seminário, os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo foram aprovados e validados. Vale conferir:

## 5.1 Objetivos estratégicos de curto prazo do PEP UNEMAT

### 5.1.1 Fator Técnico Administrativo

- Ter um quadro de PTES adequado às demandas.
- Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência.

### 5.1.2 Fator Orçamento e Finanças

- Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão
- Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus.
- Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.
- Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado
- Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.
- Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.

### 5.1.3 Fator Infraestrutura

- Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.
- Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todos os ambientes da UNEMAT.

- Otimizar as políticas de TI
- Descartar resíduos de forma correta e contínua
- Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.
- Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos
- Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.

#### 5.1.4 Fator Ensino e Currículo

- Qualificação e capacitação do quadro docente
- Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes.
- Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.
- Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos.
- Promover a inovação curricular

#### 5.1.5 Fator Inovação Tecnológica

- Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.
- Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.
- Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica
- Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.
- Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico
- Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da UNEMAT



### 5.1.6 Fator Docentes

- Capacitação contínua pedagógica para todos os professores
- Aprimorar mecanismo de avaliação docente.
- Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.
- Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.
- Regular a relação entre os docentes da UNEMAT e a sociedade

### 5.1.7 Fator Discentes

- Melhorar a Assistência Estudantil
- Definir ações de combate à evasão
- Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.

### 5.1.8 Fator Gestão

- Capacitar os gestores.
- Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a UNEMAT, reduzindo a burocracia sempre que possível.
- Proporcionar maior acessibilidade às informações.
- Incentivar a inovação tecnológica.
- Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.
- Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.
- Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.

## 5.2 Objetivos estratégicos de médio prazo do PEP UNEMAT

### 5.2.1 Fator Técnico Administrativo

- Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.
- Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)
- Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.
- Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.

### 5.2.2 Orçamento e Finanças

- Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica
- Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus.
- Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.
- Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros
- Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.
- Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.

### 5.2.3 Fator Infraestrutura

- Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado
- Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados.
- Ter áreas experimentais para aulas de campo
- Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos campi.
- Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.
- Melhorar a área de estacionamento dos Campi
- Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.
- Aplicar um plano de segurança para os campi.
- Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.
- Implementar gestão da frota interna.

### 5.2.4 Fator Ensino e Currículo

- Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão.
- Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros.
- Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula.

### 5.2.5 Fator Inovação Tecnológica

- Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.
- Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias.
- Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.
- Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado
- Ter políticas de TI consolidadas.

### 5.2.6 Fator Docentes

- Ampliar o quadro de docentes efetivos.
- Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.
- Aumentar a participação em conselhos externos.
- Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.
- Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.

### 5.2.7 Fator Discentes

- Potencializar a relação teoria x prática
- Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.
- Estimular a convivência e lazer nos Campi
- Aprimorar as formas de ingresso.

## 5.2.8 Fator Gestão

- Promover políticas de inserção da comunidade na UNEMAT e da UNEMAT na comunidade.
- Proporcionar maior autonomia e participação.
- Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.
- Intensificar a comunicação com o governo do estado.
- Estabelecer uma política de preservação do meio ambiente.
- Buscar alternativas de fomento.
- Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica.

## 5.3 Objetivos estratégicos de longo prazo do PEP UNEMAT

### 5.3.1 Fator Técnico Administrativo

- Ser referência na qualidade dos serviços.
- Ampliar ações técnicas científica integradas com os demais servidores docentes.

### 5.3.2 Fator Orçamento e Finanças

- Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.
- Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Campi para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.
- Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.
- Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.

### 5.3.3 Fator Infraestrutura

- Ter instalada uma rede de fibra óptica interligando todos os Campi e estar consolidada a política de expansão dos serviços e centros de dados de cada campus, integrando a UNEMAT com a RNP - Rede Nacional de Pesquisa
- Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade.
- Consolidar os espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.

### 5.3.4 Fator Ensino e Currículo

- Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT
- Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos campi/faculdades.
- Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.

### 5.3.5 Fator Inovação Tecnológica

- Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas
- Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.
- Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.
- Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.
- Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.

### 5.3.6 Fator Docente

- Garantir a qualificação profissional propiciando que o professor possa atuar tanto na graduação quanto na pós-graduação
- Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.
- Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado.
- Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.

### 5.3.7 Fator Discente

- Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.
- Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.
- Criar estruturas de atendimento aos universitários.

### 5.3.8 Fator Gestão

- Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT.
- Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.

## 6. III Capacitação sobre Formulação de Planos de Ação alinhados aos objetivos estratégicos institucionais.

“A essência da instituição demanda um planejamento e um processo de capacitação ‘em serviço’ que a torne habilitada para sua operacionalização e seu crescente aperfeiçoamento.”<sup>12</sup>

Parafraseando o Capítulo 5 do documento “Entendimento da Estratégia” (Produto 4), o pilar da metodologia do PEP UNEMAT, portanto, é a participação. Como parte fundamental desta metodologia, a capacitação tem um claro objetivo de nortear as atividades que devem ser desenvolvidas em cada campus. Ela se configura como o meio para se construir o Planejamento Estratégico UNEMAT 2025.

Nessa terceira capacitação, buscou-se desenvolver competências referentes à elaboração de Planos de Ação alinhados aos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos, como forma de assegurar o alinhamento entre “o fazer” e a consecução dos pilares estratégicos definidos institucionalmente.

A capacitação foi desenvolvida pelo Prof. Dr. Otávio Bandeira de Lamônica Freire, da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) da Universidade de São Paulo (USP) e do Programa da Pós-graduação em Administração (Stricto Sensu) da Universidade Nove de Julho e pelo Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes, da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e do Programa da Pós-graduação em Administração (Stricto Sensu) da Universidade Nove de Julho.

### 6.1 Planejar a ação

Tendo-se estabelecido claramente todos os objetivos estratégicos, faz-se necessário definir, com a mesma clareza, quem será o responsável pela execução de cada uma das ações, como e quando cada uma será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo do mesmo. Essas ações resumem, na visão de Ansoff (1980)<sup>13</sup>, a essência do plano de ações estratégico.

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho x investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, possibilitando correções de rumo caso seja necessário<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> MULTI, Assessoria. Plano de Trabalho Ajustado. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025. Maio, 2015

<sup>13</sup> Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.

<sup>14</sup> Sampaio, R. M., & Laniado, R. N. (2009). Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Rev Adm Pública*, 4(1), 151-74.



Diversos são os fatores, tanto internos quanto externos, que precisam ser monitorados para um perfeito controle das ações. Um dos instrumentos que ajudam na gestão do monitoramento da consecução das ações estratégicas é o mapa de planejamento de ações<sup>15</sup>. Com isso, torna-se fundamental que as ações estratégicas sejam formalmente apresentadas e acompanhadas como forma de garantir o atingimento dos objetivos estratégicos concebidos.

Não se pode confundir o plano de ações estratégico com outros programas institucionais ou planejamentos institucionais, tais como o PPC e o PDI<sup>16</sup>. Estes planos coexistem com iniciativas estratégicas, tanto da área acadêmica quanto da área de gestão<sup>17</sup>, e podem ser vistas não só como desdobramentos das diretrizes institucionais maiores, mas, principalmente, como práticas efetivas relevantes na administração dos cursos e no ensino, pesquisa, extensão e gestão<sup>18</sup>.

## 6.2 Metodologia, desenvolvimento e construção do MIT – Mapeamento das Iniciativas Transformadoras do PEP-UNEMAT

Como parte da metodologia para desenvolvimento dos planos de ação, alinhados aos objetivos de curto, médio e longo prazos, a Consultoria desenvolveu para o PEP UNEMAT, o Mapeamento das Iniciativas Transformadoras – MIT.

Para facilitar tanto o entendimento quanto o preenchimento das informações, o MIT foi desenvolvido em planilha de Excel, com o intuito de dar condições às equipes compostas pelos representantes dos campi e da Sede para promover a discussão e proposição das ações necessárias para que cada um dos objetivos (de curto, médio e longo prazos), validados durante a III Capacitação, seja atingido.

O MIT foi desenvolvido para facilitar a tarefa dos multiplicadores em propor as ações necessárias para consecução do PEP-UNEMAT garantindo o alinhamento entre cada ação proposta e o objetivo estratégico ao qual essa se refere.

Como forma de garantir o alinhamento entre as ações e os objetivos estratégicos, ao mesmo tempo possibilitando o acompanhamento do cronograma de execução, o MIT<sup>19</sup> é composto por 10 campos, como apresentado na Tabela 1.

---

<sup>15</sup> Machado, L. E. (2008). Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. FGV Editora.

<sup>16</sup> Delgado Filho, A. B. (2004). Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp.

<sup>17</sup> Queiroz, J. V., Queiroz, F. C. B. P., & Héris, H. R. (2011). Gestão estratégica e financeira das Instituições de ensino superior: um estudo de caso. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 3(5), 98-117

<sup>18</sup> Meyer Jr, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *RAP-Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.

<sup>19</sup> Um exemplo do MIT está disponível no Apêndice IV.

**Quadro 3 – Campos do Mapeamento das Iniciativas Transformadoras (MIT)**

Campo do MIT		Finalidade do campo
Objetivo estratégico		Título do objetivo Indicar a qual objetivo estratégico se refere esse grupo de ações.
O quê		O que fazer? Indique o título da ação que será implementada para atender o objetivo estratégico
Como		Como a ação será implementada? Indicar como o objetivo será atingido. Procure prever detalhadamente o percurso que será trilhado e também os "gargalos" do processo (caminhos críticos)
Quem		Quem é o responsável por essa ação? Indique o responsável (apenas um nome). Se a tarefa exigir mais de uma pessoa envolvida, indique apenas o nome daquele que será responsável por mobilizar a equipe
Quando	Início	Data prevista para início da ação.
	Término	Data prevista para a finalização da ação.
Onde		Onde será feito? Indicar o local onde a ação será implementada ou o local alvo da ação.
Por que		Por que fazer? Indique a justificativa para a implementação da ação.
Quanto		Quanto vai custar? Indicar uma estimativa de custo para a implementação da ação.
% de conclusão		Percentual de conclusão. A cada reunião de acompanhamento do plano de ações, esse dado deve ser atualizado.
Situação atual		Situação atual Com base nas datas de início e finalização e também do % de realização da ação, há indicação das atividades que demandam maior atenção.

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

### 6.3 Acordos Finais e Compromissos

Ficou acordado que as equipes de multiplicadores irão trabalhar na proposição das ações estratégicas utilizando as ferramentas de interação online que acreditarem ser mais adequadas. Com isso, os grupos devem trabalhar interativamente por meio da plataforma Sharepoint, Moodle, Skype, troca de e-mails, ou qualquer outro modo que julgarem adequados para essa finalidade.

Mesmo que não tenha sido comprometido um prazo final para essa atividade, tendo em vista a proximidade do início do recesso escolar, os grupos de trabalho formado pelos multiplicadores se comprometeram a iniciar imediatamente o desenvolvimento dos planos de ação, por meio do preenchimento do MIT. O prazo final para essa atividade será combinado no início das atividades acadêmicas, em janeiro de 2016.

## 7. Desenho do Mapa Estratégico PEP UNEMAT

Os princípios norteadores do desenvolvimento do mapa estratégico do PEP UNEMAT fundamentam-se em uma complexa análise elaborada a partir de todas as etapas anteriores.

Foi imprescindível analisar o ambiente externo à UNEMAT para entender em que mundo estamos e que mundo queremos enquanto instituição pública de ensino superior. Esta análise serviu para analisar, com bastante propriedade, o ambiente interno da UNEMAT, procurando identificar suas potencialidades e fragilidades.

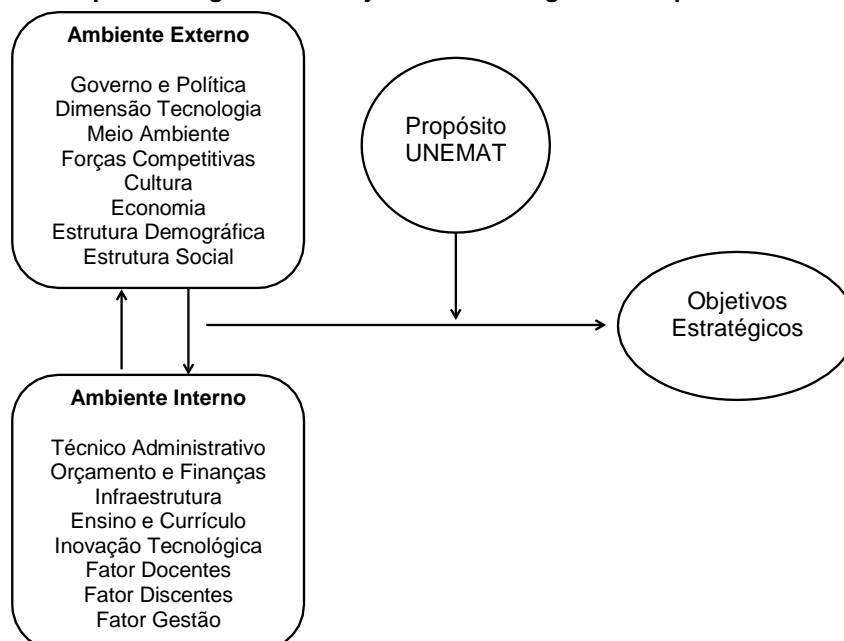
Uma análise e interpretação bastante criteriosa destas informações por parte dos multiplicadores, em conjunto com os membros da comunidade UNEMAT que participaram das reuniões nos 13 campi e na Sede, procurou identificar as relações dialógicas entre a UNEMAT e o ambiente externo.

Desta conjunção de fatores – que podem ser tanto positivos, quanto negativos, em termos de facilitar ou dificultar as iniciativas futuras da UNEMAT – surgiram as variáveis críticas ambientais. Destas, evoluíram os objetivos estratégicos validados no seminário e apresentados na seção anterior deste documento.

É imprescindível comentar que o desenvolvimento dos objetivos estratégicos foi sempre moderado e, portanto, norteado, pelos novos pilares da UNEMAT.

O desenho conceitual do mapa estratégico pode ser melhor entendido a partir da figura abaixo:

**Figura 1 -Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico Participativo – UNEMAT – 2015-2025**



Fonte: Multi Assessoria, 2015.

## Considerações Finais

O Comitê de Coordenação foi capacitado, enquanto equipe designada pela UNEMAT como responsável pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico Participativo, como multiplicador, ou seja, com o objetivo de que ele multiplicasse o conhecimento adquirido com os demais servidores que juntos produziram o Planejamento da UNEMAT para os próximos 10 anos.

A certificação da capacitação da construção do mapa estratégico foi oferecida aos participantes que realizaram o curso e coordenaram o III Seminário de Planejamento, colocando em prática os conhecimentos adquiridos com esta capacitação.

Os resultados da multiplicação e aplicação do conhecimento adquirido foram observados nos resultados do III Seminário do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT. Com a realização do III Seminário pode-se direcionar os servidores para a formulação de Planos de Ação que estarão alinhados aos objetivos estratégicos institucionais.

A importância da realização do III seminário foi notada devida a equipe de gestão também estar presente, pois se contou com a presença da Magnífica Reitora, Profa. Dra. Ana Maria Di Renzo e dos pró-reitores de Administração, Sr. Valter Gustavo Danzer; de Gestão Financeira, Sr. Ezequiel Nunes Pacheco, de Planejamento e Tecnologia da Informação, Sr. Francisco Lledo dos Santos, de Assuntos Estudantis, Sr. Anderson Marques do Amaral, de Pesquisa e Pós-Graduação, Sr. Rodrigo Bruno Zanin e Extensão e Cultura, Sr. Alexandre Gonçalves Porto que contribuíram para a consolidação do compromisso da comunidade acadêmica com o PEP UNEMAT e também para reforçar o processo democrático nas tomadas de decisões que direcionarão a UNEMAT para um futuro sustentável.

A participação dos agentes multiplicadores oriundos dos 13 campi e da Sede foi intensa, interessada e compromissada com o sucesso dos trabalhos. E, ao final da capacitação, todos estavam preparados para voltarem a seus respectivos campi e iniciar os trabalhos de elaboração das ações estratégicas alinhadas aos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos.

Este tipo de trabalho é praticamente inédito, dada a sua amplitude e complexidade, bem como a ampla participação das várias instâncias da UNEMAT, o que pode ser verificado a partir das listas de presença dos eventos organizados pela Consultoria. Para finalizar, vale ressaltar que os princípios participativos estão garantindo governança em todas as fases do processo. Absolutamente todas as etapas estão sendo registradas e inseridas em ambiente online, que pode ser constantemente acessado, bem como gerar um

histórico que pode ser consultado a qualquer tempo no futuro, também servindo como elemento facilitador do processo de transferência de tecnologia do PEP UNEMAT.

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MULTI, Assessoria. *Plano de Trabalho Ajustado. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025*. Maio, 2015.

\_\_\_\_\_. *Relatório Produto Entendimento da Estratégia. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025*. Dezembro, 2015.

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

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

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

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

SAMPAIO, R. M., & LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Rev Adm Pública*, 4(1), 151-74, 2009.

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de**

**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## **ANEXO I**

### **MATERIAL BIBLIOGRÁFICO UTILIZADO**



# Crafting Strategy

by Henry Mintzberg

FROM THE JULY 1987 ISSUE

Imagine someone planning strategy. What likely springs to mind is an image of orderly thinking: a senior manager, or a group of them, sitting in an office formulating courses of action that everyone else will implement on schedule. The keynote is reason—rational control, the systematic analysis of competitors and markets, of company strengths and weaknesses, the combination of these analyses producing clear, explicit, full-blown strategies.

Now imagine someone *crafting* strategy. A wholly different image likely results, as different from planning as craft is from mechanization. Craft evokes traditional skill, dedication, perfection through the mastery of detail. What springs to mind is not so much thinking and reason as involvement, a feeling of intimacy and harmony with the materials at hand, developed through long experience and commitment. Formulation and implementation merge into a fluid process of learning through which creative strategies evolve.

My thesis is simple: the crafting image better captures the process by which effective strategies come to be. The planning image, long popular in the literature, distorts these processes and thereby misguides organizations that embrace it unreservedly.

In developing this thesis, I shall draw on the experiences of a single craftsman, a potter, and compare them with the results of a research project that tracked the strategies of a number of corporations across several decades. Because the two contexts are so obviously different, my metaphor, like my assertion, may seem farfetched at first. Yet if we think of a

craftsman as an organization of one, we can see that he or she must also resolve one of the great challenges the corporate strategist faces: knowing the organization's capabilities well enough to think deeply enough about its strategic direction. By considering strategy making from the perspective of one person, free of all the paraphernalia of what has been called the strategy industry, we can learn something about the formation of strategy in the corporation. For much as our potter has to manage her craft, so too managers have to craft their strategy.

At work, the potter sits before a lump of clay on the wheel. Her mind is on the clay, but she is also aware of sitting between her past experiences and her future prospects. She knows exactly what has and has not worked for her in the past. She has an intimate knowledge of her work, her capabilities, and her markets. As a craftsman, she senses rather than analyzes these things; her knowledge is "tacit." All these things are working in her mind as her hands are working the clay. The product that emerges on the wheel is likely to be in the tradition of her past work, but she may break away and embark on a new direction. Even so, the past is no less present, projecting itself into the future.

In my metaphor, managers are craftsmen and strategy is their clay. Like the potter, they sit between a past of corporate capabilities and a future of market opportunities. And if they are truly craftsmen, they bring to their work an equally intimate knowledge of the materials at hand. That is the essence of crafting strategy.

In this article, we will explore this metaphor by looking at how strategies get made as opposed to how they are supposed to get made. Throughout, I will be drawing on the two sets of experiences I've mentioned. One, described in the sidebar, is a research project on patterns in strategy formation that has been going on at McGill University under my direction since 1971. The second is the stream of work of a successful potter, my wife, who began her craft in 1967.

#### Tracking Strategy

In 1971, I became intrigued by an unusual definition of strategy as a pattern in a stream of decisions (later changed to actions). I initiated a research project at McGill

Ask almost anyone what strategy is, and they will define it as a plan of some sort, an explicit guide to future behavior. Then ask them what strategy a competitor or a

University, and over the next 13 years a team of us tracked the strategies of 11 organizations over several decades of their history. (Students at various levels also carried out about 20 other less comprehensive studies.) The organizations we studied were: Air Canada (1937–1976), Arcop, an architectural firm (1953–1978), Asbestos Corporation (1912–1975), Canadelle, a manufacturer of women’s undergarments (1939–1976), McGill University (1829–1980), the National Film Board of Canada (1939–1976), Saturday Night Magazine (1928–1971), the Sherbrooke Record, a small daily newspaper (1946–1976), Steinberg Inc., a large supermarket chain (1917–1974), the U.S. military’s strategy in Vietnam (1949–1973), and Volkswagenwerk (1934–1974).

As a first step, we developed chronological lists and graphs of the most important actions taken by each organization—such as store openings and closings, new flight destinations, and new product introductions. Second, we inferred patterns in these actions and labeled them as strategies.

Third, we represented graphically all the strategies we inferred in an organization so that we could line them up to see whether there were distinct periods in their development—for example, periods of stability, flux, or global change. Fourth, we used interviews and in-depth reports to study what appeared to be the key points of change in each organization’s strategic history.

Finally, armed with all this strategic history, the research team studied each set of findings to develop conclusions about the process of strategy formation. Three themes guided us: the interplay of environment, leadership, and organization; the pattern of

government or even they themselves have actually pursued. Chances are they will describe consistency in *past* behavior—a pattern in action over time. Strategy, it turns out, is one of those words that people define in one way and often use in another, without realizing the difference.

The reason for this is simple. Strategy’s formal definition and its Greek military origins notwithstanding, we need the word as much to explain past actions as to describe intended behavior. After all, if strategies can be planned and intended, they can also be pursued and realized (or not realized, as the case may be). And pattern in action, or what we call realized strategy, explains that pursuit. Moreover, just as a plan need not produce a pattern (some strategies that are intended are simply not realized), so too a pattern need not result from a plan. An organization can have a pattern (or realized strategy) without knowing it, let alone making it explicit.

Patterns, like beauty, are in the mind of the beholder, of course. But anyone reviewing a chronological lineup of our craftsman’s work would have little trouble discerning clear patterns, at least in certain periods. Until 1974, for example, she made small, decorative ceramic animals and objects of various kinds. Then this “knickknack

strategic change; and the processes by which strategies form. This article presents those conclusions.

strategy” stopped abruptly, and eventually new patterns formed around wafer like sculptures and ceramic bowls, highly textured and unglazed.

Finding equivalent patterns in action for organizations isn't that much more difficult. Indeed, for such large companies as Volkswagenwerk and Air Canada, in our research, it proved simpler! (As well it should. A craftsman, after all, can change what she does in a studio a lot more easily than a Volkswagenwerk can retool its assembly lines.) Mapping the product models at Volkswagenwerk from the late 1940s to the late 1970s, for example, uncovers a clear pattern of concentration on the Beetle, followed in the late 1960s by a frantic search for replacements through acquisitions and internally developed new models, to a strategic reorientation around more stylish, water-cooled, frontwheel-drive vehicles in the mid-1970s.

But what about intended strategies, those formal plans and pronouncements we think of when we use the term *strategy*? Ironically, here we run into all kinds of problems. Even with a single craftsman, how can we know what her intended strategies really were? If we could go back, would we find expressions of intention? And if we could, would we be able to trust them? We often fool ourselves, as well as others, by denying our subconscious motives. And remember that intentions are cheap, at least when compared with realizations.

## Reading the Organization's Mind

If you believe all this has more to do with the Freudian recesses of a craftsman's mind than with the practical realities of producing automobiles, then think again. For who knows what the intended strategies of a Volkswagenwerk really mean, let alone what they are? Can we simply assume in this collective context that the company's intended strategies are represented by its formal plans or by other statements emanating from the executive suite? Might these be just vain hopes or rationalizations or ploys to fool the competition? And even if expressed intentions exist, to what extent do others in the organization share them? How do we read the collective mind? Who is the strategist anyway?

The traditional view of strategic management resolves these problems quite simply, by what organizational theorists call attribution. You see it all the time in the business press. When General Motors acts, it's because Roger Smith has made a strategy. Given realization, there must have been intention, and that is automatically attributed to the chief.

In a short magazine article, this assumption is understandable. Journalists don't have a lot of time to uncover the origins of strategy, and GM is a large, complicated organization. But just consider all the complexity and confusion that gets tucked under this assumption—all the meetings and debates, the many people, the dead ends, the folding and unfolding of ideas. Now imagine trying to build a formal strategy-making system around that assumption. Is it any wonder that formal strategic planning is often such a resounding failure?

To unravel some of the confusion—and move away from the artificial complexity we have piled around the strategy-making process—we need to get back to some basic concepts. The most basic of all is the intimate connection between thought and action. That is the key to craft, and so also to the crafting of strategy.

Virtually everything that has been written about strategy making depicts it as a deliberate process. First we think, then we act. We formulate, then we implement. The progression seems so perfectly sensible. Why would anybody want to proceed differently?

Our potter is in the studio, rolling the clay to make a waferlike sculpture. The clay sticks to the rolling pin, and a round form appears. Why not make a cylindrical vase? One idea leads to another, until a new pattern forms. Action has driven thinking; a strategy has emerged.

Out in the field, a salesman visits a customer. The product isn't quite right, and together they work out some modifications. The salesman returns to his company and puts the changes through; after two or three more rounds, they finally get it right. A new product emerges, which eventually opens up a new market. The company has changed strategic course.

In fact, most salespeople are less fortunate than this one or than our craftsman. In an organization of one, the implementor is the formulator, so innovations can be incorporated into strategy quickly and easily. In a large organization, the innovator may be ten levels removed from the leader who is supposed to dictate strategy and may also have to sell the idea to dozens of peers doing the same job.

Some salespeople, of course, can proceed on their own, modifying products to suit their customers and convincing skunkworks in the factory to produce them. In effect, they pursue their own strategies. Maybe no one else notices or cares. Sometimes, however, their innovations do get noticed, perhaps years later, when the company's prevalent strategies have broken down and its leaders are groping for something new. Then the salesperson's strategy may be allowed to pervade the system, to become organizational.

Is this story farfetched? Certainly not. We've all heard stories like it. But since we tend to see only what we believe, if we believe that strategies have to be planned, we're unlikely to see the real meaning such stories hold.

Consider how the National Film Board of Canada (NFB) came to adopt a feature-film strategy. The NFB is a federal government agency, famous for its creativity and expert in the production of short documentaries. Some years back, it funded a filmmaker on a project that unexpectedly ran long. To distribute his film, the NFB turned to theaters and so inadvertently gained experience in marketing feature-length films. Other filmmakers caught onto the idea, and eventually the NFB found itself pursuing a feature-film strategy—a pattern of producing such films.

My point is simple, deceptively simple: strategies can *form* as well as be *formulated*. A realized strategy can emerge in response to an evolving situation, or it can be brought about deliberately, through a process of formulation followed by implementation. But when these planned intentions do not produce the desired actions, organizations are left with unrealized strategies.



Today we hear a great deal about unrealized strategies, almost always in concert with the claim that implementation has failed. Management has been lax, controls have been loose, people haven't been committed. Excuses abound. At times, indeed, they may be valid. But often these explanations prove too easy. So some people look beyond implementation to formulation. The strategists haven't been smart enough.

While it is certainly true that many intended strategies are ill conceived, I believe that the problem often lies one step beyond, in the distinction we make between formulation and implementation, the common assumption that thought must be independent of (and precede) action. Sure, people could be smarter—but not only by conceiving more clever strategies. Sometimes they can be smarter by allowing their strategies to develop gradually, through the organization's actions and experiences. Smart strategists appreciate that they cannot always be smart enough to think through everything in advance.

## **Hands & Minds**

No craftsman thinks some days and works others. The craftsman's mind is going constantly, in tandem with her hands. Yet large organizations try to separate the work of minds and hands. In so doing, they often sever the vital feedback link between the two. The salesperson who finds a customer with an unmet need may possess the most strategic bit of information in the entire organization. But that information is useless if he or she cannot create a strategy in response to it or else convey the information to someone who can—because the channels are blocked or because the formulators have simply finished formulating. The notion that strategy is something that should happen way up there, far removed from the details of running an organization on a daily basis, is one of the great fallacies of conventional strategic management. And it explains a good many of the most dramatic failures in business and public policy today.

We at McGill call strategies like the NFB's that appear without clear intentions—or in spite of them—emergent strategies. Actions simply converge into patterns. They may become deliberate, of course, if the pattern is recognized and then legitimated by senior management. But that's after the fact.

All this may sound rather strange, I know. Strategies that emerge? Managers who acknowledge strategies already formed? Over the years, our research group at McGill has met with a good deal of resistance from people upset by what they perceive to be our passive definition of a word so bound up with proactive behavior and free will. After all, strategy means control—the ancient Greeks used it to describe the art of the army general.

## **Strategic Learning**

But we have persisted in this usage for one reason: learning. Purely deliberate strategy precludes learning once the strategy is formulated; emergent strategy fosters it. People take actions one by one and respond to them, so that patterns eventually form.

Our craftsman tries to make a freestanding sculptural form. It doesn't work, so she rounds it a bit here, flattens it a bit there. The result looks better, but still isn't quite right. She makes another and another and another. Eventually, after days or months or years, she finally has what she wants. She is off on a new strategy.

In practice, of course, all strategy making walks on two feet, one deliberate, the other emergent. For just as purely deliberate strategy making precludes learning, so purely emergent strategy making precludes control. Pushed to the limit, neither approach makes much sense. Learning must be coupled with control. That is why the McGill research group uses the word *strategy* for both emergent and deliberate behavior.

Likewise, there is no such thing as a purely deliberate strategy or a purely emergent one. No organization—not even the ones commanded by those ancient Greek generals—knows enough to work everything out in advance, to ignore learning en route. And no one—not even a solitary potter—can be flexible enough to leave everything to happenstance, to give up all control. Craft requires control just as it requires responsiveness to the material at hand. Thus deliberate and emergent strategy form the end points of a continuum along which the strategies that are crafted in the real world may be found. Some strategies may approach either end, but many more fall at intermediate points.

Effective strategies can show up in the strangest places and develop through the most unexpected means. There is no one best way to make strategy.



The form for a cat collapses on the wheel, and our potter sees a bull taking shape. Clay sticks to a rolling pin, and a line of cylinders results. Wafers come into being because of a shortage of clay and limited kiln space in a studio in France. Thus errors become opportunities, and limitations stimulate creativity. The natural propensity to experiment, even boredom, likewise stimulate strategic change.

Organizations that craft their strategies have similar experiences. Recall the National Film Board with its inadvertently long film. Or consider its experiences with experimental films, which made special use of animation and sound. For 20 years, the NFB produced a bare but steady trickle of such films. In fact, every film but one in that trickle was produced by a single person, Norman McLaren, the NFB's most celebrated filmmaker. McLaren pursued a *personal strategy* of experimentation, deliberate for him perhaps (though who can know whether he had the whole stream in mind or simply planned one film at a time?) but not for the organization. Then 20 years later, others followed his lead and the trickle widened, his personal strategy becoming more broadly organizational.

Conversely, in 1952, when television came to Canada, a *consensus strategy* quickly emerged at the NFB. Senior management was not keen on producing films for the new medium. But while the arguments raged, one filmmaker quietly went off and made a single series for TV. That precedent set, one by one his colleagues leapt in, and within months the NFB—and its management—found themselves committed for several years to a new strategy with an intensity unmatched before or since. This consensus strategy arose spontaneously, as a result of many independent decisions made by the filmmakers about the films they wished to make. Can we call this strategy deliberate? For the filmmakers perhaps; for senior management certainly not. But for the organization? It all depends on your perspective, on how you choose to read the organization's mind.

While the NFB may seem like an extreme case, it highlights behavior that can be found, albeit in muted form, in all organizations. Those who doubt this might read Richard Pascale's account of how Honda stumbled into its enormous success in the American motorcycle market. Brilliant as its strategy may have looked after the fact, Honda's managers made almost every conceivable mistake until the market finally hit them over

the head with the right formula. The Honda managers on site in America, driving their products themselves (and thus inadvertently picking up market reaction), did only one thing right: they learned, firsthand.<sup>1</sup>

## Grass-Roots Strategy Making

These strategies all reflect, in whole or part, what we like to call a grass-roots approach to strategic management. Strategies grow like weeds in a garden. They take root in all kinds of places, wherever people have the capacity to learn (because they are in touch with the situation) and the resources to support that capacity. These strategies become organizational when they become collective, that is, when they proliferate to guide the behavior of the organization at large.

Of course, this view is overstated. But it is no less extreme than the conventional view of strategic management, which might be labeled the hothouse approach. Neither is right. Reality falls between the two. Some of the most effective strategies we uncovered in our research combined deliberation and control with flexibility and organizational learning.

Consider first what we call the *umbrella strategy*. Here senior management sets out broad guidelines (say, to produce only high-margin products at the cutting edge of technology or to favor products using bonding technology) and leaves the specifics (such as what these products will be) to others lower down in the organization. This strategy is not only deliberate (in its guidelines) and emergent (in its specifics), but it is also deliberately emergent in that the process is consciously managed to allow strategies to emerge en route. IBM used the umbrella strategy in the early 1960s with the impending 360 series, when its senior management approved a set of broad criteria for the design of a family of computers later developed in detail throughout the organization.<sup>2</sup>

Deliberately emergent, too, is what we call the *process strategy*. Here management controls the process of strategy formation—concerning itself with the design of the structure, its staffing, procedures, and so on—while leaving the actual content to others. Both process and umbrella strategies seem to be especially prevalent in businesses that require great expertise and creativity—a 3M, a Hewlett-Packard, a National Film Board. Such organizations can be effective only if their implementors are allowed to be formulators

because it is people way down in the hierarchy who are in touch with the situation at hand and have the requisite technical expertise. In a sense, these are organizations peopled with craftsmen, all of whom must be strategists.

The conventional view of strategic management, especially in the planning literature, claims that change must be continuous: the organization should be adapting all the time. Yet this view proves to be ironic because the very concept of strategy is rooted in stability, not change. As this same literature makes clear, organizations pursue strategies to set direction, to lay out courses of action, and to elicit cooperation from their members around common, established guidelines. By any definition, strategy imposes stability on an organization. No stability means no strategy (no course to the future, no pattern from the past). Indeed, the very fact of having a strategy, and especially of making it explicit (as the conventional literature implores managers to do), creates resistance to strategic change!

What the conventional view fails to come to grips with, then, is how and when to promote change. A fundamental dilemma of strategy making is the need to reconcile the forces for stability and for change—to focus efforts and gain operating efficiencies on the one hand, yet adapt and maintain currency with a changing external environment on the other.

## **Quantum Leaps**

Our own research and that of colleagues suggest that organizations resolve these opposing forces by attending first to one and then to the other. Clear periods of stability and change can usually be distinguished in any organization: while it is true that particular strategies may always be changing marginally, it seems equally true that major shifts in strategic orientation occur only rarely.

In our study of Steinberg Inc., a large Quebec supermarket chain headquartered in Montreal, we found only two important reorientations in the 60 years from its founding to the mid-1970s: a shift to self-service in 1933 and the introduction of shopping centers and public financing in 1953. At Volkswagenwerk, we saw only one between the late 1940s and the 1970s, the tumultuous shift from the traditional Beetle to the Audi-type design mentioned earlier. And at Air Canada, we found none over the airline's first four decades, following its initial positioning.

Our colleagues at McGill, Danny Miller and Peter Friesen, found this pattern of change so common in their studies of large numbers of companies (especially the high-performance ones) that they built a theory around it, which they labeled the quantum theory of strategic change.<sup>3</sup> Their basic point is that organizations adopt two distinctly different modes of behavior at different times.

Most of the time they pursue a given strategic orientation. Change may seem continuous, but it occurs in the context of that orientation (perfecting a given retailing formula, for example) and usually amounts to doing more of the same, perhaps better as well. Most organizations favor these periods of stability because they achieve success not by changing strategies but by exploiting the ones they have. They, like craftsmen, seek continuous improvement by using their distinctive competencies in established courses.

While this goes on, however, the world continues to change, sometimes slowly, occasionally in dramatic shifts. Thus gradually or suddenly, the organization's strategic orientation moves out of sync with its environment. Then what Miller and Friesen call a strategic revolution must take place. That long period of evolutionary change is suddenly punctuated by a brief bout of revolutionary turmoil in which the organization quickly alters many of its established patterns. In effect, it tries to leap to a new stability quickly to reestablish an integrated posture among a new set of strategies, structures, and culture.

But what about all those emergent strategies, growing like weeds around the organization? What the quantum theory suggests is that the really novel ones are generally held in check in some corner of the organization until a strategic revolution becomes necessary. Then as an alternative to having to develop new strategies from scratch or having to import generic strategies from competitors, the organization can turn to its own emerging patterns to find its new orientation. As the old, established strategy disintegrates, the seeds of the new one begin to spread.

This quantum theory of change seems to apply particularly well to large, established, mass-production companies. Because they are especially reliant on standardized procedures, their resistance to strategic reorientation tends to be especially fierce. So we find long periods of stability broken by short disruptive periods of revolutionary change.

Volkswagenwerk is a case in point. Long enamored of the Beetle and armed with a tightly integrated set of strategies, the company ignored fundamental changes in its markets throughout the late 1950s and 1960s. The bureaucratic momentum of its mass-production organization combined with the psychological momentum of its leader, who institutionalized the strategies in the first place. When change finally did come, it was tumultuous: the company groped its way through a hodgepodge of products before it settled on a new set of vehicles championed by a new leader. Strategic reorientations really are cultural revolutions.

## Cycles of Change

In more creative organizations, we see a somewhat different pattern of change and stability, one that's more balanced. Companies in the business of producing novel outputs apparently need to fly off in all directions from time to time to sustain their creativity. Yet they also need to settle down after such periods to find some order in the resulting chaos.

The National Film Board's tendency to move in and out of focus through remarkably balanced periods of convergence and divergence is a case in point. Concentrated production of films to aid the war effort in the 1940s gave way to great divergence after the war as the organization sought a new *raison d'être*. Then the advent of television brought back a very sharp focus in the early 1950s, as noted earlier. But in the late 1950s, this dissipated almost as quickly as it began, giving rise to another creative period of exploration. Then the social changes in the early 1960s evoked a new period of convergence around experimental films and social issues.

We use the label "adhocracy" for organizations, like the National Film Board, that produce individual, or custom-made, products (or designs) in an innovative way, on a project basis.<sup>4</sup> Our craftsman is an adhocracy of sorts too, since each of her ceramic sculptures is unique. And her pattern of strategic change was much like that of the NFB's, with evident cycles of convergence and divergence: a focus on knickknacks from 1967 to 1972; then a period of exploration to about 1976, which resulted in a refocus on ceramic sculptures; that continued to about 1981, to be followed by a period of searching for new directions. More recently, a focus on ceramic murals seems to be emerging.

Whether through quantum revolutions or cycles of convergence and divergence, however, organizations seem to need to separate in time the basic forces for change and stability, reconciling them by attending to each in turn. Many strategic failures can be attributed either to mixing the two or to an obsession with one of these forces at the expense of the other.

The problems are evident in the work of many craftsmen. On the one hand, there are those who seize on the perfection of a single theme and never change. Eventually the creativity disappears from their work and the world passes them by—much as it did Volkswagenwerk until the company was shocked into its strategic revolution. And then there are those who are always changing, who flit from one idea to another and never settle down. Because no theme or strategy ever emerges in their work, they cannot exploit or even develop any distinctive competence. And because their work lacks definition, identity crises are likely to develop, with neither the craftsmen nor their clientele knowing what to make of it. Miller and Friesen found this behavior in conventional business too; they label it “the impulsive firm running blind.”<sup>5</sup> How often have we seen it in companies that go on acquisition sprees?

The popular view sees the strategist as a planner or as a visionary, someone sitting on a pedestal dictating brilliant strategies for everyone else to implement. While recognizing the importance of thinking ahead and especially of the need for creative vision in this pedantic world, I wish to propose an additional view of the strategist—as a pattern recognizer, a learner if you will—who manages a process in which strategies (and visions) can emerge as well as be deliberately conceived. I also wish to redefine that strategist, to extend that someone into the collective entity made up of the many actors whose interplay speaks an organization’s mind. This strategist *finds* strategies no less than creates them, often in patterns that form inadvertently in its own behavior.

What, then, does it mean to craft strategy? Let us return to the words associated with craft: dedication, experience, involvement with the material, the personal touch, mastery of detail, a sense of harmony and integration. Managers who craft strategy do not spend much time in executive suites reading MIS reports or industry analyses. They are involved,



responsive to their materials, learning about their organizations and industries through personal touch. They are also sensitive to experience, recognizing that while individual vision may be important, other factors must help determine strategy as well.

## **Manage Stability**

Managing strategy is mostly managing stability, not change. Indeed, most of the time senior managers should not be formulating strategy at all; they should be getting on with making their organizations as effective as possible in pursuing the strategies they already have. Like distinguished craftsmen, organizations become distinguished because they master the details.

To manage strategy, then, at least in the first instance, is not so much to promote change as to know *when* to do so. Advocates of strategic planning often urge managers to plan for perpetual instability in the environment (for example, by rolling over five-year plans annually). But this obsession with change is dysfunctional. Organizations that reassess their strategies continuously are like individuals who reassess their jobs or their marriages continuously—in both cases, people will drive themselves crazy or else reduce themselves to inaction. The formal planning process repeats itself so often and so mechanically that it desensitizes the organization to real change, programs it more and more deeply into set patterns, and thereby encourages it to make only minor adaptations.

So-called strategic planning must be recognized for what it is: a means, not to create strategy, but to program a strategy already created—to work out its implications formally. It is essentially analytic in nature, based on decomposition, while strategy creation is essentially a process of synthesis. That is why trying to create strategies through formal planning most often leads to extrapolating existing ones or copying those of competitors.

This is not to say that planners have no role to play in strategy formation. In addition to programming strategies created by other means, they can feed ad hoc analyses into the strategy-making process at the front end to be sure that the hard data are taken into consideration. They can also stimulate others to think strategically. And of course people called planners can be strategists too, so long as they are creative thinkers who are in touch with what is relevant. But that has nothing to do with the technology of formal planning.

## **Detect Discontinuity**

Environments do not change on any regular or orderly basis. And they seldom undergo continuous dramatic change, claims about our “age of discontinuity” and environmental “turbulence” notwithstanding. (Go tell people who lived through the Great Depression or survivors of the siege of Leningrad during World War II that ours are turbulent times.)

Much of the time, change is minor and even temporary and requires no strategic response. Once in a while there is a truly significant discontinuity or, even less often, a gestalt shift in the environment, where everything important seems to change at once. But these events, while critical, are also easy to recognize.

The real challenge in crafting strategy lies in detecting the subtle discontinuities that may undermine a business in the future. And for that, there is no technique, no program, just a sharp mind in touch with the situation. Such discontinuities are unexpected and irregular, essentially unprecedented. They can be dealt with only by minds that are attuned to existing patterns yet able to perceive important breaks in them. Unfortunately, this form of strategic thinking tends to atrophy during the long periods of stability that most organizations experience (just as it did at Volkswagenwerk during the 1950s and 1960s). So the trick is to manage within a given strategic orientation most of the time yet be able to pick out the occasional discontinuity that really matters.

The Steinberg chain was built and run for more than half a century by a man named Sam Steinberg. For 20 years, the company concentrated on perfecting a self-service retailing formula introduced in 1933. Installing fluorescent lighting and figuring out how to package meat in cellophane wrapping were the “strategic” issues of the day. Then in 1952, with the arrival of the first shopping center in Montreal, Steinberg realized he had to redefine his business almost overnight. He knew he needed to control those shopping centers and that control would require public financing and other major changes. So he reoriented his business. The ability to make that kind of switch in thinking is the essence of strategic management. And it has more to do with vision and involvement than it does with analytic technique.

## **Know the Business**



Sam Steinberg was the epitome of the entrepreneur, a man intimately involved with all the details of his business, who spent Saturday mornings visiting his stores. As he told us in discussing his company's competitive advantage.

“Nobody knew the grocery business like we did. Everything has to do with your knowledge. I knew merchandise, I knew cost, I knew selling, I knew customers. I knew everything, and I passed on all my knowledge; I kept teaching my people. That's the advantage we had. Our competitors couldn't touch us.”

Note the kind of knowledge involved: not intellectual knowledge, not analytical reports or abstracted facts and figures (though these can certainly help), but personal knowledge, intimate understanding, equivalent to the craftsman's feel for the clay. Facts are available to anyone; this kind of knowledge is not. Wisdom is the word that captures it best. But wisdom is a word that has been lost in the bureaucracies we have built for ourselves, systems designed to distance leaders from operating details. Show me managers who think they can rely on formal planning to create their strategies, and I'll show you managers who lack intimate knowledge of their businesses or the creativity to do something with it.

Craftsmen have to train themselves to see, to pick up things other people miss. The same holds true for managers of strategy. It is those with a kind of peripheral vision who are best able to detect and take advantage of events as they unfold.

## **Manage Patterns**

Whether in an executive suite in Manhattan or a pottery studio in Montreal, a key to managing strategy is the ability to detect emerging patterns and help them take shape. The job of the manager is not just to preconceive specific strategies but also to recognize their emergence elsewhere in the organization and intervene when appropriate.

Like weeds that appear unexpectedly in a garden, some emergent strategies may need to be uprooted immediately. But management cannot be too quick to cut off the unexpected, for tomorrow's vision may grow out of today's aberration. (Europeans, after all, enjoy salads made from the leaves of the dandelion, America's most notorious weed.) Thus some

patterns are worth watching until their effects have more clearly manifested themselves. Then those that prove useful can be made deliberate and be incorporated into the formal strategy, even if that means shifting the strategic umbrella to cover them.

To manage in this context, then, is to create the climate within which a wide variety of strategies can grow. In more complex organizations, this may mean building flexible structures, hiring creative people, defining broad umbrella strategies, and watching for the patterns that emerge.

## **Reconcile Change and Continuity**

Finally, managers considering radical departures need to keep the quantum theory of change in mind. As Ecclesiastes reminds us, there is a time to sow and a time to reap. Some new patterns must be held in check until the organization is ready for a strategic revolution, or at least a period of divergence. Managers who are obsessed with either change or stability are bound eventually to harm their organizations. As pattern recognizer, the manager has to be able to sense when to exploit an established crop of strategies and when to encourage new strains to displace the old.

While strategy is a word that is usually associated with the future, its link to the past is no less central. As Kierkegaard once observed, life is lived forward but understood backward. Managers may have to live strategy in the future, but they must understand it through the past.

Like potters at the wheel, organizations must make sense of the past if they hope to manage the future. Only by coming to understand the patterns that form in their own behavior do they get to know their capabilities and their potential. Thus crafting strategy, like managing craft, requires a natural synthesis of the future, present, and past.

1. Richard T. Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review*, May-June 1984, p. 47.

2. James Brian Quinn, IBM (A) case, in James Brian Quinn, Henry Mintzberg, and Robert M. James, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, forthcoming).

3. See Danny Miller and Peter H. Friesen, *Organizations: A Quantum View* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984).

4. See my article “Organization Design: Fashion or Fit?” HBR January–February 1981, p. 103; also see my book *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983). The term *adhocracy* was coined by Warren G. Bennis and Philip E. Slater in *The Temporary Society* (New York: Harper & Row, 1964).

5. Danny Miller and Peter H. Friesen, “Archetypes of Strategy Formulation,” *Management Science*, May 1978, p. 921.

A version of this article appeared in the July 1987 issue of *Harvard Business Review*.

---

---

## This article is about STRATEGIC PLANNING

 FOLLOW THIS TOPIC

Related Topics: STRATEGY

## Comments

Leave a Comment

POST

0 COMMENTS

---

## ✓ JOIN THE CONVERSATION

---

### **POSTING GUIDELINES**

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.



José Francisco Rezende

# Balanced Scorecard

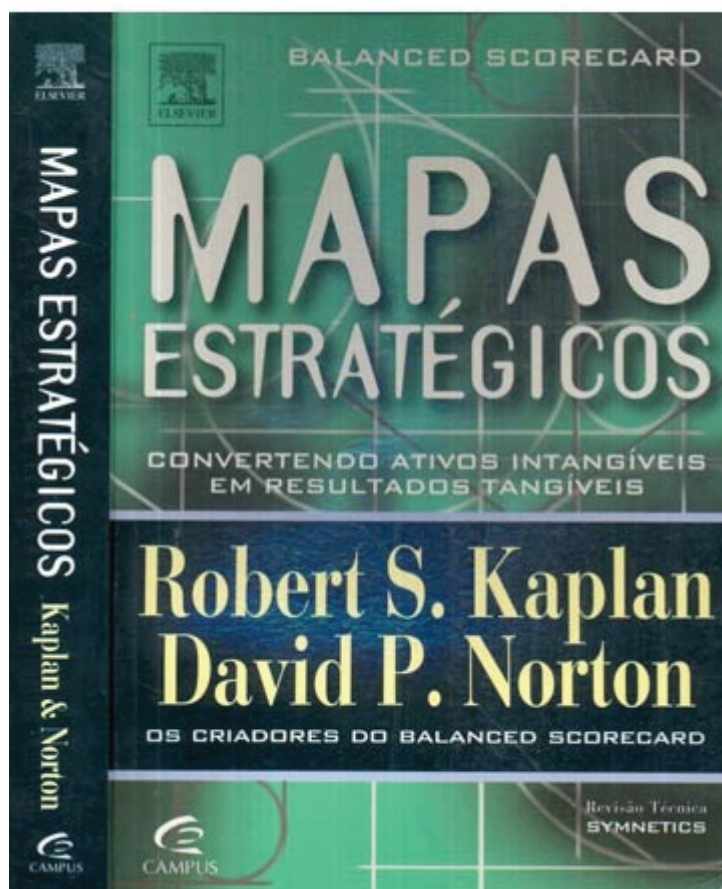
e a gestão do **Capital Intelectual**

Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento

6ª Edição

BSC+IAM=BPM





BALANCED SCORECARD

# MAPAS ESTRATÉGICOS

CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS  
EM RESULTADOS TANGÍVEIS

**Robert S. Kaplan**  
**David P. Norton**

OS CRIADORES DO BALANCED SCORECARD

Revisão Técnica  
SYMNETICS



MAPAS ESTRATÉGICOS Kaplan & Norton





# **CENTRO UNIVERSITÁRIO LUTERANO DE PALMAS**

---

COMUNIDADE EVANGÉLICA LUTERANA "SÃO PAULO"  
*Credenciado pelo Decreto de 06/07/2000 - D.O.U. nº 130 de 07/07/2000*

**ALINA DOS PASSOS**

**BALANCED SCORECARDS E MAPAS ESTRATÉGICOS:  
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NO TCU**  
Monografia de conclusão do curso de graduação  
em Sistemas de Informação

**PALMAS – TO  
2004**

## RESUMO

Este trabalho trata da proposta de implantação de um novo sistema de gestão estratégica no setor público, visando o alcance do objetivo de sua existência: SERVIR À POPULAÇÃO, já que outros sistemas foram implantados sem que o objetivo final pudesse ser atingido com qualidade, tempestividade e na sua totalidade.

Uma vez que o *Balanced Scorecard*, o sistema de gestão estratégica desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, apresenta uma forma de gerenciamento e medição de indicadores outros, que não apenas os financeiros, tais como pessoas (clientes, colaboradores, acionistas, etc.), conhecimento e aprendizado, processos internos, informações, etc., torna-se interessante a aplicação desta solução a instituições que não visem lucro, como é o caso do setor público e das entidades sem fins lucrativos.

Desta forma, foi feito um estudo sobre o sistema de gestão *Balanced Scorecard* e em que ou de que forma a implantação deste sistema pode contribuir positivamente no alcance de objetivos que visem o bem-estar da população, seja dando a ela as informações de que necessita ou os benefícios que lhe são devidos pelo Estado.



# **MAPAS ESTRATÉGICOS<sup>1</sup>**

## **- TEXTO DE APOIO-**

**Marcos Olímpio Gomes dos Santos<sup>2</sup>**

### **Abstract**

Com a finalidade de sistematizar informação de base sobre o tema Mapas Estratégicos, foi elaborado o presente texto, com o qual se pretende explorar a possibilidade de aplicação a novos temas que o autor tem vindo a abordar.

### **Índice**

Introdução.....	1
Conceito de Mapa Estratégico.....	1
Utilização dos Mapas Estratégicos.....	2
Passos a seguir na criação de um Mapa Estratégico.....	2
Particularidades do Mapa Estratégico aplicado a organizações não empresariais...	4
Considerações finais.....	5
Referências.....	6
Anexos.....	9

**Évora**

**24 de Julho de 2011**

---

<sup>1</sup> Texto em construção, baseado na matriz inicial elaborada em Abril de 2007.

<sup>2</sup> Sociólogo. Investigador externo do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora ([mosantos@uevora.pt](mailto:mosantos@uevora.pt)).

## INTRODUÇÃO

No presente texto, com carácter introdutório, o autor sistematiza informação de base sobre o tema Mapas Estratégicos, procurando transmitir aos leitores a noção do conceito, os passos a seguir e a importância deste instrumento para diversas organizações (tais como Organizações Sem Fins Lucrativos e organismos públicos), em algumas das quais já teve início a respectiva aplicação.

## CONCEITO DE MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respectivos impulsores. L. G. Nascimento e V. Cavenaghi (2008), demonstram a ligação entre a formulação e a execução das estratégias, sendo instrumentos para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia adoptada. Ainda segundo esses autores, os mapas Estratégicos fornecem assim uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, consistindo numa estrutura pela qual a história da estratégia será comunicada ao seu público-alvo.

A. Passos (2004) descreve o conceito de mapa estratégico como sendo um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objectivos incluídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, explicitando quais medidas consideradas necessárias para consecução de cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para o monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Kaplan & Norton (2004) chamam a atenção para que enquanto o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os activos intangíveis a processos que criam esse valor, a estratégia descreve como criar valor para os stakeholders (cidadãos, utentes/clientes, e, accionistas, no caso das empresas).

## **UTILIZAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS**

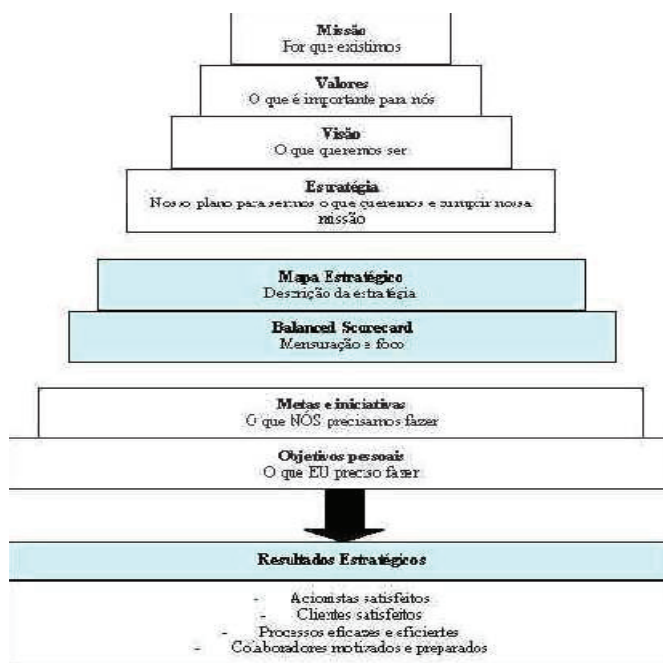
Segundo Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico é utilizado nas organizações para: i) esclarecer a estratégia no nível executivo; ii) comunicar a estratégia aos colaboradores; iii) alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas; e iv) focar os processos de gestão. Quando aplicado à gestão de programas ou projectos, evidencia também grande utilidade uma vez que pode ser usado para: i) esclarecer a estratégia no nível político; ii) comunicar a estratégia para o restante da administração; iii) alinhar todos os interessados no programa com a estratégia; e, iv) também, focar os processos da gestão.

### **PASSOS A SEGUIR NA CRIAÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO**

R. de Melo (s/d) salienta que um mapa estratégico deve ser construído de cima para baixo. Assim, segundo o autor, o primeiro passo a ser dado consiste na definição correcta do objectivo do programa. Como acrescenta ainda “Esse objetivo deve revelar claramente o propósito maior, ou missão, do programa. Necessita-se ter conhecimento dos motivos que desencadearam a criação do programa. É o ponto máximo a se conseguir com o programa. Em seguida devem-se construir os objetivos estratégicos na perspectiva da efetividade. Fortemente vinculados ao objetivo geral do programa, é preciso identificar os efeitos ou impactos do programa na população-alvo. Na perspectiva da eficácia relacionam-se as ações mais concretas, os produtos mais imediatos resultantes do programa, cujos resultados terão algum efeito ou impacto na população-alvo”.

Tal como referem ainda Kaplan & Norton (2004), a infra-estrutura para a elaboração de um mapa estratégico pode ser a que consta na figura seguinte:

**FIGURA 1 - Infra-estrutura adequada à montagem de um Mapa Estratégico**



Fonte: Kaplan & Norton, 2004

Assim, como se pode constatar, a organização tem de assumir numa primeira fase qual é sua missão (o porquê de sua existência, para quê foi criada), e seguidamente definir o que é importante para si; depois o que pretende ser no futuro – a longo prazo; por fim, a estratégia, isto é, de que forma pretende ser o que deseja, respeitando seus valores e sem deixar de cumprir a missão para a qual foi criada. A. Passos (2004) acrescenta que é então na segunda fase que aparece o mapa estratégico, quando se trata de descrever a estratégia detalhadamente, para cada sector envolvido. Na sequência adoptada figura então o *Balanced Scorecard* como sistema de mensuração, que possibilita seleccionar indicadores focados na estratégia. Numa terceira fase, são identificadas as metas e iniciativas para cada sector, identificando-se as relações de causa e efeito, e atribuindo-se responsabilidades, o que deverá mesmo incluir as individuais.

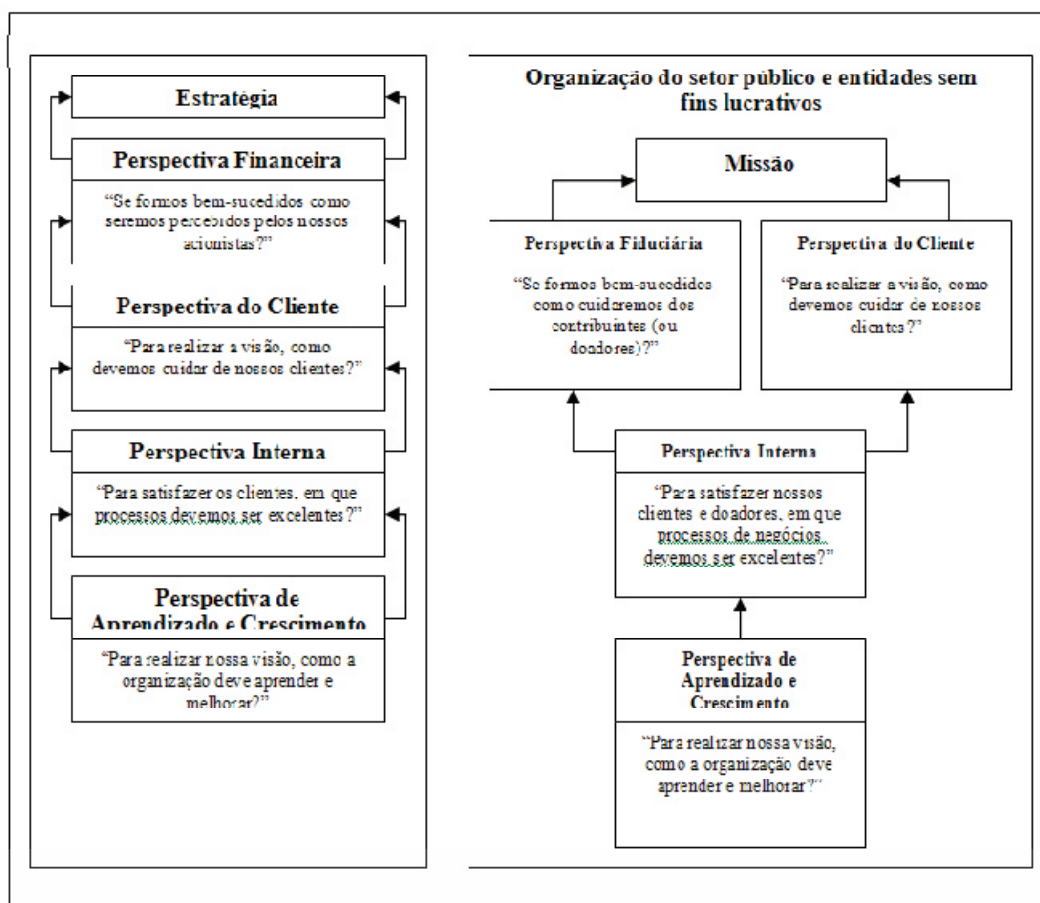
Na fase final do processo, constam os resultados estratégicos propostos e, efectivamente esperados, sendo que o sucesso desta fase está ligado ao alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia da organização, estando subentendido que a comunicação da estratégia deve ter sido transmitida com toda a clareza, de forma que ela seja entendida como tarefa de todos os envolvidos e que é um processo contínuo.

Para a autora o preenchimento do *Balanced Scorecard* é portanto precedido da descrição da estratégia, que é o Mapa Estratégico, o qual constitui um conjunto de relações de causa e efeito.

## PARTICULARIDADES DO MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A ORGANIZAÇÕES NÃO EMPRESARIAIS

O mapa estratégico de uma instituição do sector público apresenta no seu topo a missão institucional e não a estratégia. Já quando se trata do sector privado, pelo contrário, a estratégia vem no topo do mapa estratégico, enquanto o mapa estratégico de uma organização com fins lucrativos apresenta outro tipo de preocupações, como se pode ver na figura seguinte

**FIGURA 2 - Mapas Estratégicos: O modelo simples de criação de valor.**



Fonte: R. Kaplan; D. Norton (2004, p.8)

O mapa estratégico pode assim ser visto como um concerto (equilibrado) a quatro vozes: a "voz dos clientes/utentes", a "voz dos processos", a "voz dos investidores" e a "voz das pessoas" (RH) e das competências no sector de actuação.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora sendo claros os enunciados contidos nos pontos anteriores, o número insuficiente de exemplos de aplicação prática levanta algumas dificuldades nas propostas de adaptação deste instrumento a Organizações Sem Fins Lucrativos.

A par da continuação do enriquecimento da matéria sistematizada neste texto, exercitar a sua aplicação às referidas organizações é uma actividade a realizar, de forma a conseguir-se explorar as potencialidades do BCS. Para além disso, a sua adaptação a situações particulares tais como processos de avaliação e eventos de curta duração, coloca-se também como campos potenciais de aplicação,

## REFERÊNCIAS

### IMPRESSAS

NUNES, Jorge Manuel Raposo (2006), *O Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Hospital Público*, (Tese de Mestrado), Évora, Universidade de Évora

SILVA, Jacinto Vidigal da (2006), “O sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública: um estudo exploratório na óptica do Balanced Score Card (BSC)”, in BRANCO, Manuel Couret et al, *Economia com compromisso: Ensaio em Memória de José Dias Sena*, Évora, Universidade de Évora, pp. 159-176

### ACESSÍVEIS NA INTERNET

#### Citados

##### Com autor referenciado

ALEIXO, Danilo et al. (s/d). *A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru – PE*, s.l., s.e.  
[http://www.aedb.br/seget/artigos06/814\\_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/814_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf)

ALMEIDA; Simone de (2004). “Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional”, *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov.  
<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>

FILHO, T.A.; RIEG, D.L. (2002). *O uso da metodologia “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Gestão & Produção, vol. 9, nº 2. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n2/a05v09n2.pdf>. Acedido em 23 Jul. 2011.

KAPLAN, Robert e NORTON, David P. (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Campus.

LEBARCKY, Fernanda da Vitória (s/d). *O Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor*, Vila Viçosa, Universidade Federal de Vila Viçosa  
<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/426.pdf>

MELO, Rubem Pinto de (2010). “Gestão estratégica de programas: Construção de um modelo baseado na integração do *Balanced Scorecard* ao processo de planejamento e orçamento público”, *III Congresso Consad de Gestão Pública*.

[www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III\\_congresso\\_consad/.../gestao\\_estragica\\_de\\_programas\\_construcao\\_de\\_um\\_modelo...](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III_congresso_consad/.../gestao_estragica_de_programas_construcao_de_um_modelo...)

MONIZ, José Manuel Nunes (2009). *Balanced Scorecard. Proposta de implementação da metodologia no Núcleo de Formação Profissional do Hospital de Santo Espírito de Angra do Heroísmo, EPE*, Angra do Heroísmo, Universidade dos Açores - Escola Superior de Enfermagem de Angra do Heroísmo.

[www.uac.pt/~jpedro/estrategiaempresarial.../Exemplo%202.doc](http://www.uac.pt/~jpedro/estrategiaempresarial.../Exemplo%202.doc)

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

PAULA, Luiza G. de et al. (2010). *BSC e PES. Principais Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico em Organizações Públicas*, Rio de Janeiro, Departamento de Informática Aplicada (DIA) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

<http://np2tec.uniriotec.br:9093/np2tec/publicacoes/RT-2010-017-BSCPESPrincipaisAbordagensUtilizadas%20PlanejamentoEstrategicoOrganizacoesPublicas-20101120.pdf>

PESSOA, Gerisval Alves (2009). *Disciplina Planejamento Estratégico*, Faculdade Atenas Maranhense – FAMA

PINTO, Francisco José Simões (s/d). *Balanced Scorecard – Adaptações ao Sector Público e às Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos*, Faro, Universidade do Algarve (ESGHT)

<http://franciscojspinto.com/pdf/seminternestrat.pdf>

RODRIGUES, Eduarda S.M. Pereira N. (2006). *Balanced Scorecard aplicado à Coudelaria de Alter* (Trabalho elaborado no âmbito do FORGEP – Programa de Formação da Administração Pública), INA – Instituto Nacional de Administração FORGEP – Coimbra 1.ª Ed. Suplementar

[http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/92/1/Relat%C3%B3rioBSC\\_Final.pdf](http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/92/1/Relat%C3%B3rioBSC_Final.pdf)

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO (2005). *Plano Estratégico 2005/2010 - Relatório Final de Resultados*, Florianópolis, Instituto de Estudos Avançados

[www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc)

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO (2008). *Gestão Estratégica 2008-2013*, Cuiabá – MT, TRT 23ª Região

<http://www.trt23.jus.br/conhecaotr/planejamento/documentos/Plano%20de%20Gestao%202008-2013.pdf>

Sem autor referenciado



## Consultados

### Com autor referenciado

ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins (2006). *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*, Lisboa, Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE - Working Paper nº 1/06  
<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>

CALIJURI, Mônica S. Schpallir (s/d). A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de gestão nas organizações públicas, s.l., s.e.  
[http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista138/balanced\\_scorecard.htm](http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista138/balanced_scorecard.htm)

FERNANDES, Amarildo da Cruz (s/d). *Mapas Estratégicos do Balance Scorecard: Contribuições ao seu Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/DEI/GPI  
<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Fernandes%20-%20Mapas%20Estrategicos%20do%20BSC%20-%20XXII%20ENEGEP%20-%202002.pdf>

FERREIRA, Mário Domingues (2005). *Avaliação qualitativa das decisões do conselho de Administração: o caso de uma instituição financeira* (Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense), Niterói, Universidade Federal Fluminense

NASCIMENTO Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Vagner (2008). “Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard: Proposta de Mapa Estratégico para Empresas de Call Center”, *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras*, Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de Agosto  
[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0096\\_0265.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf)

PEREIRA, Marco Antonio (s/d). *Curso Gestão da Qualidade Aula 4 –BSC – Balanced Scorecard: Mapas Estratégicos*, s.l., s.e.  
<http://www.marco.eng.br/qualidade/aulas/aula04-parte2.pdf>

### Sem autor referenciado

*O Balanced Scorecard no Sector Público*, s.l., s.e.  
[www.rcc.gov.pt/.../Balanced-Scorecard\\_YellowScire.pdf](http://www.rcc.gov.pt/.../Balanced-Scorecard_YellowScire.pdf)

## ANEXOS

## ANEXO I

Exemplos de Mapas Estratégicos (e BSCs) que podem ser acedidos na internet

### **Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte**

[http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/instituicao/files\\_/BSC\\_DRAP-N.pdf](http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/instituicao/files_/BSC_DRAP-N.pdf)

### **Supremo Tribunal de Justiça do Brasil**

### **Secretaria de Estado da Administração**

[www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc)

ROCHA, João Paulo Picanço Martins da et al. (s/d). "O sistema de gestão estratégica Balanced Scorecard em uma Organização Sem Fins Lucrativos – Caso ONG Rio Voluntário Organização do Trabalho", *V Encontro Internacional de Economia Solidária "O Discurso e a Prática da Economia Solidária"*

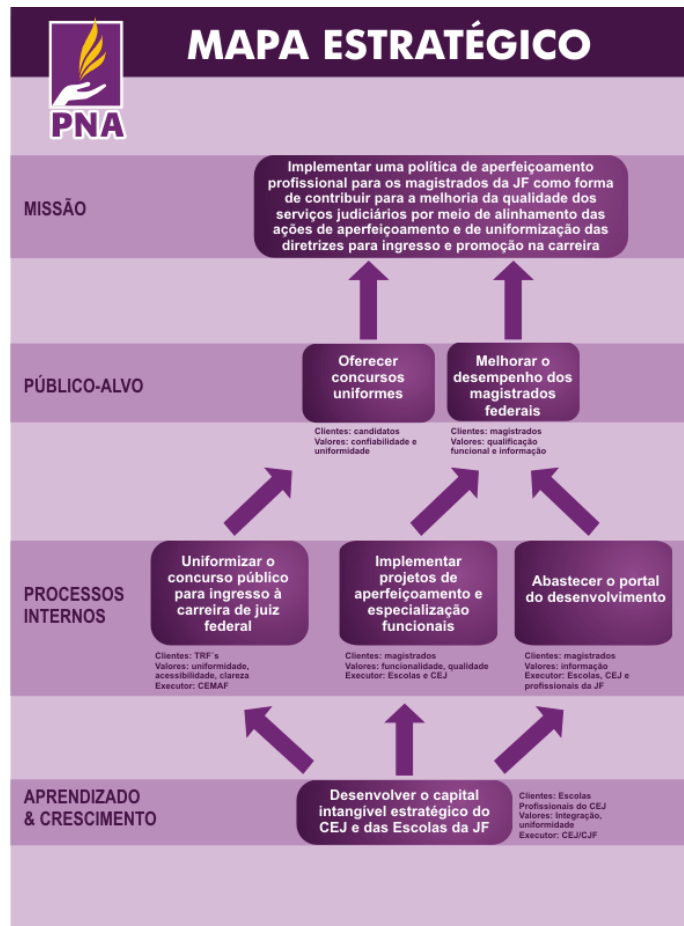
<http://www.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Organiza%C3%A7%C3%A3o/ORG-05.pdf>

## **ANEXO II**

Exemplos de Mapas Estratégicos (BSCs) disponibilizados na internet

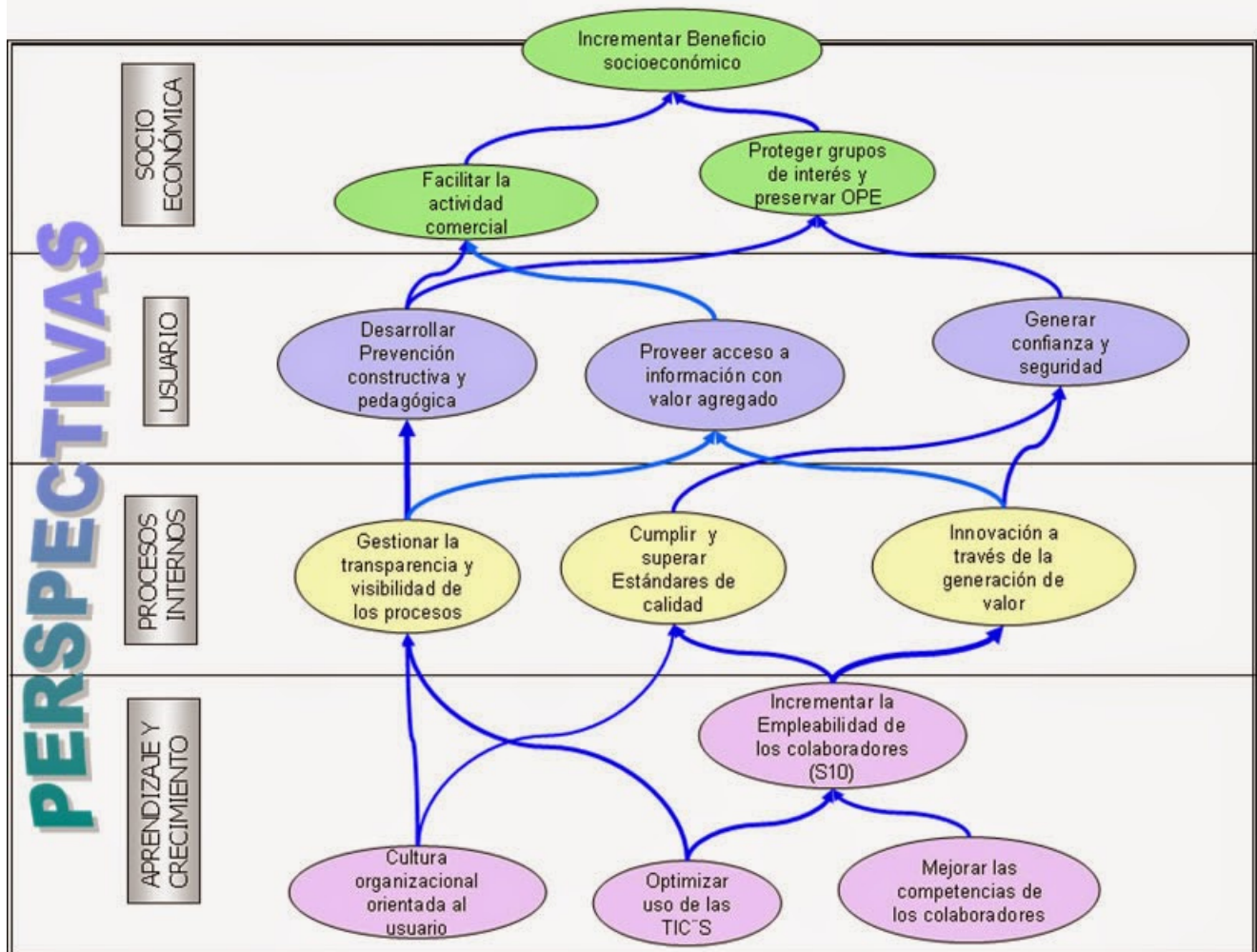


Fonte: [http://www.qualidade.com.br/images/repositorio/img/08\\_06\\_21\\_BSC%202.png](http://www.qualidade.com.br/images/repositorio/img/08_06_21_BSC%202.png)

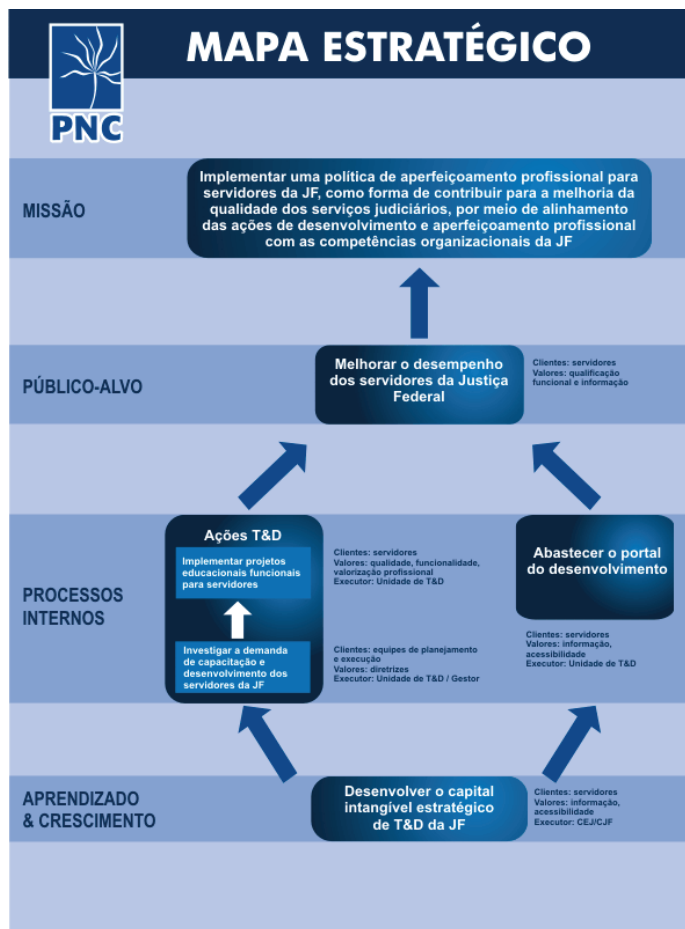


Fonte: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/imagens/mapa-estrategico-PNA.gif>

## MAPA ESTRATÉGICO SUPERSOCIEDADES 2006 - 2010

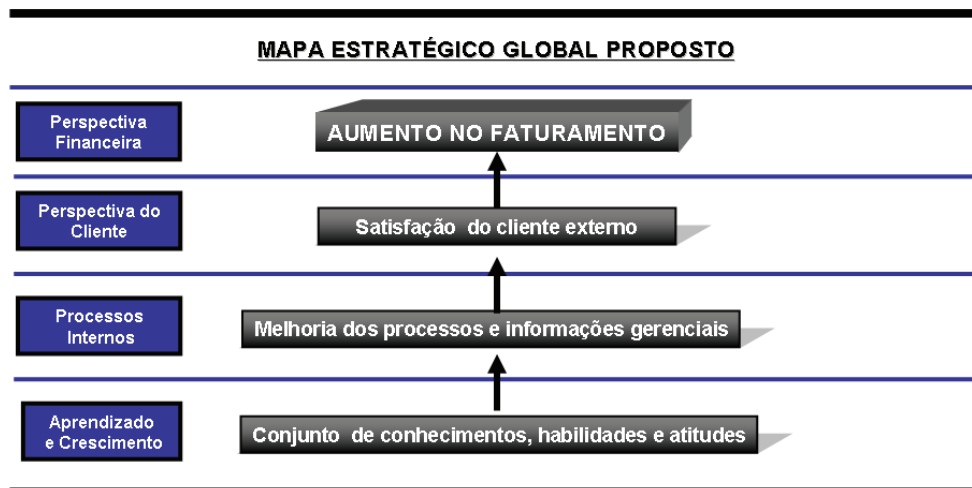


Fonte: [http://4.bp.blogspot.com/\\_7dvggHGXL6E/SGvAC\\_2THBI/AAAAAAAAACU/5YBU8L1jB9E/s400/mapa\\_estrategico.jpg](http://4.bp.blogspot.com/_7dvggHGXL6E/SGvAC_2THBI/AAAAAAAAACU/5YBU8L1jB9E/s400/mapa_estrategico.jpg)



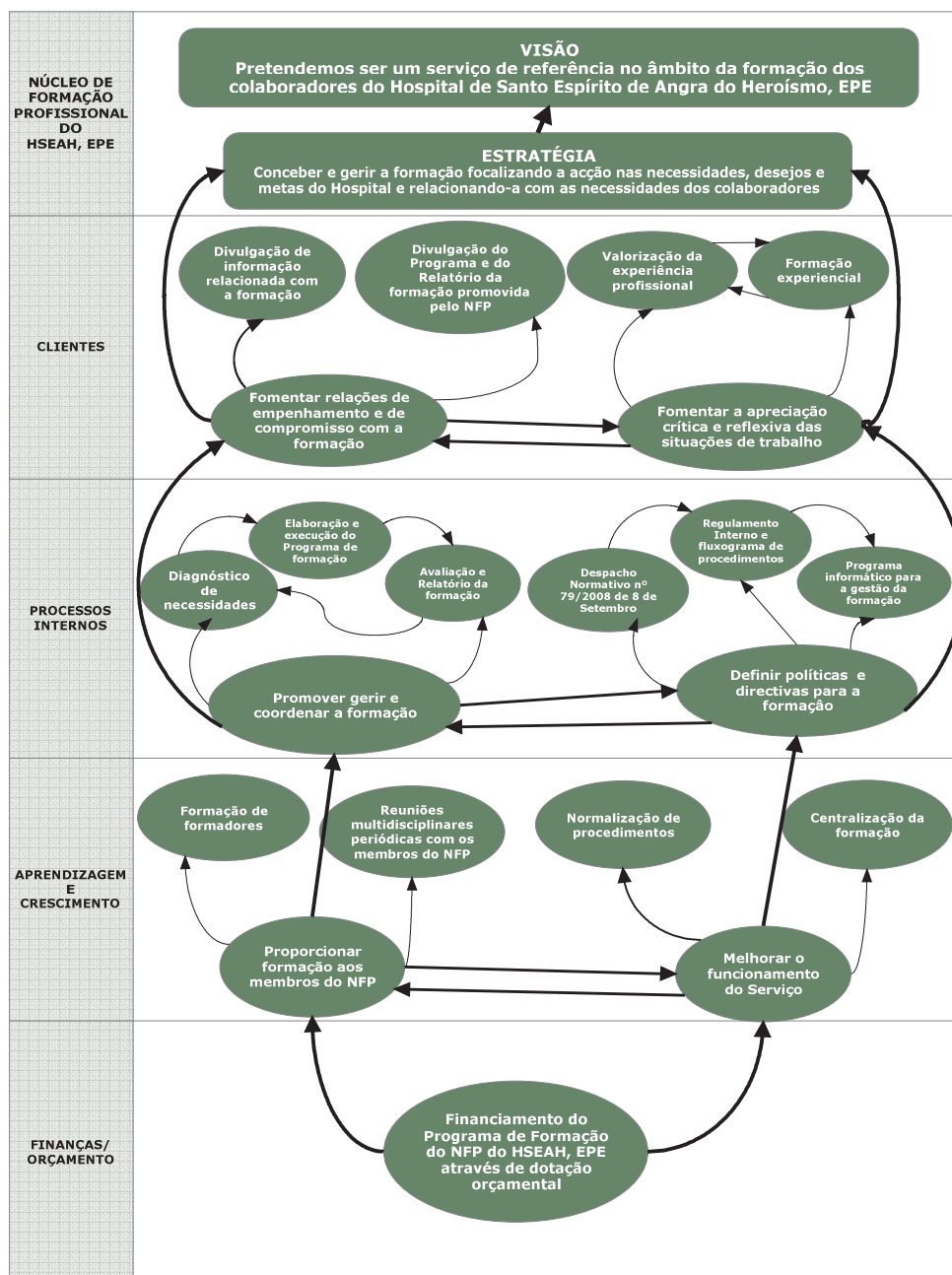
Fonte: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/imagens/mapa-estrategico-PNC.gif>





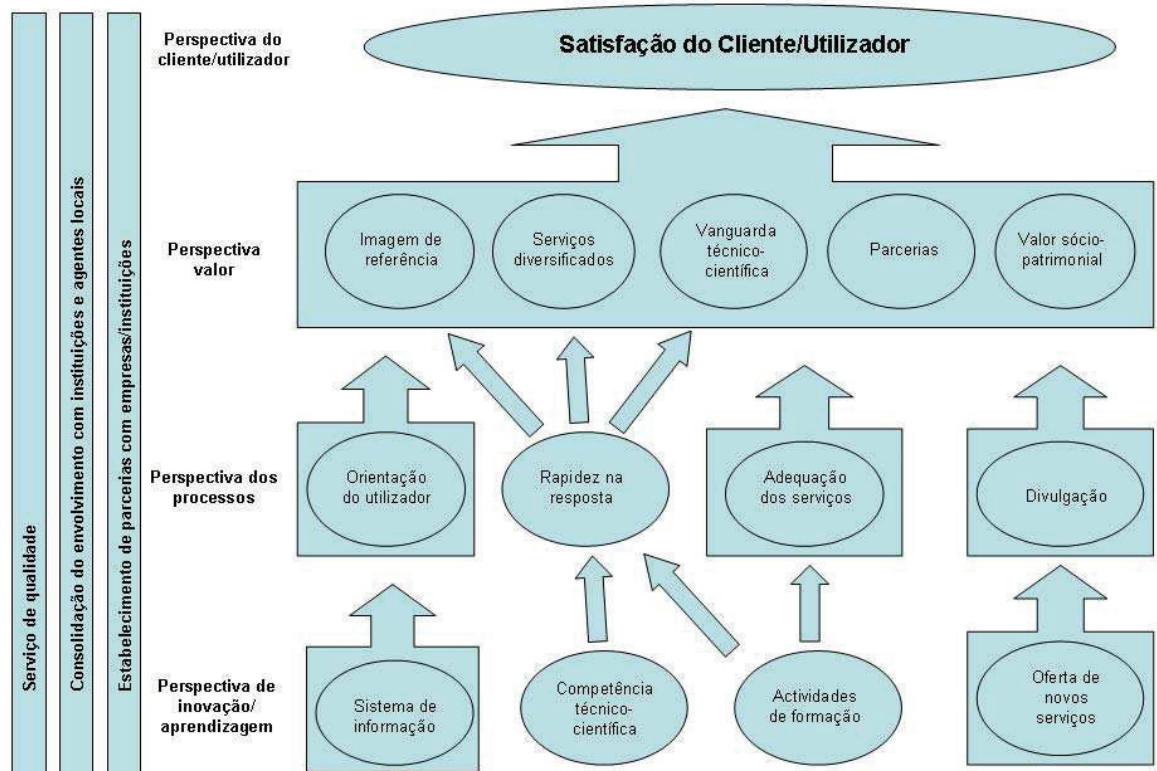
Fonte: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0096\\_0265.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf)

## Mapa estratégico – Núcleo de Formação Profissional do HSEH, EPE



Fonte: J. Moniz (2009)

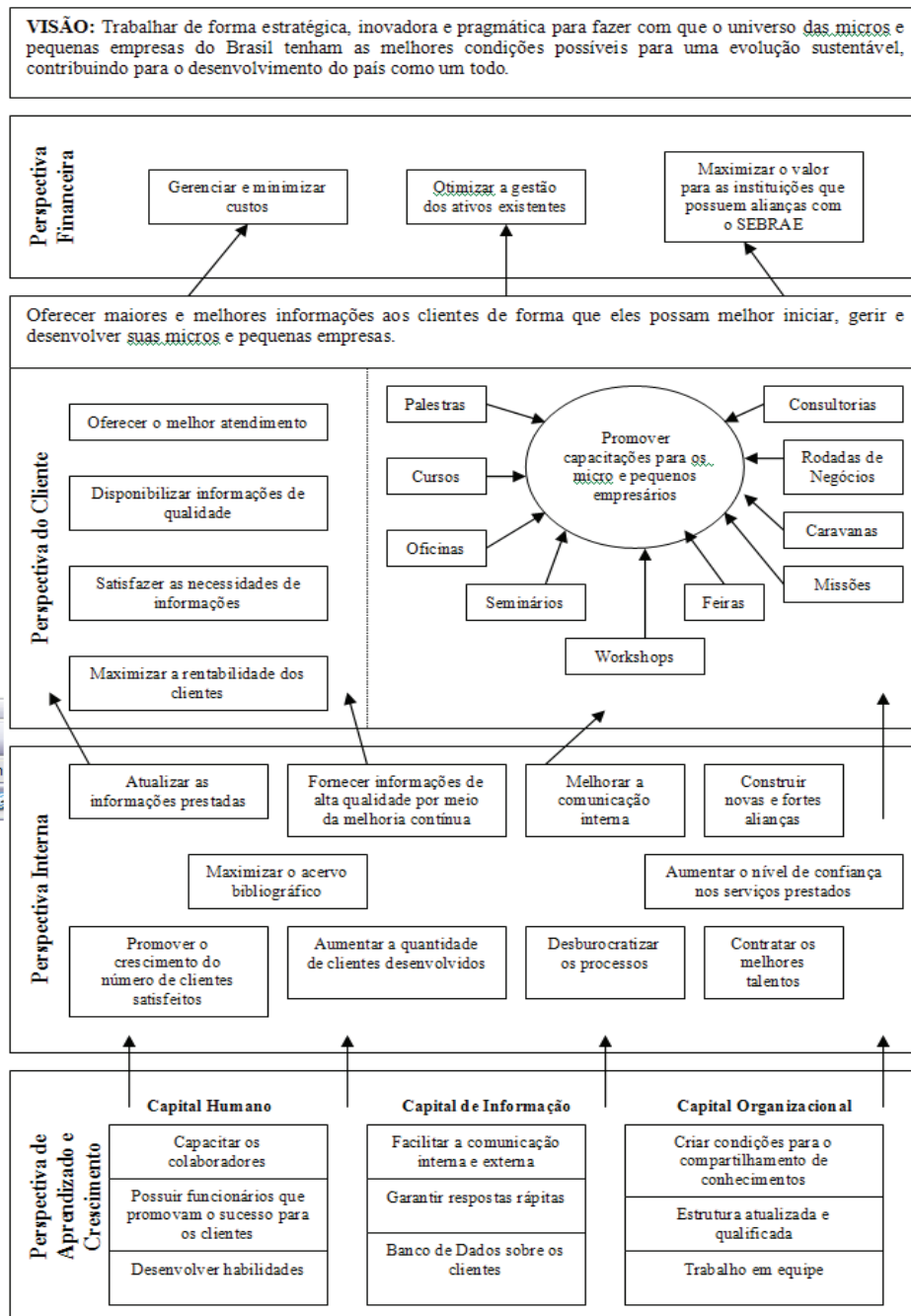
Mapa Estratégico – Coudelaria de Alter



**Legenda:**  Este símbolo envolvendo o objectivo significa que este objectivo tem impacto em todos os objectivos da perspectiva seguinte (acima).

Fonte: Fonte: E. Rodrigues et al. (2006)

## Mapa Estratégico do SEBRAE Caruaru-PE



Fonte: D. Aleixo et al. (s/d)

## **ANEXO III**

### **Indicações práticas disponíveis na internet**

Criar um mapa estratégico no Dashboard Designer

<http://office.microsoft.com/pt-br/support/criar-um-mapa-estrategico-no-dashboard-designer-HA010244651.aspx>

## ANEXO IV

### Referências para consulta de Mapas Estratégicos que podem somente ser visualizados na internet

MELO, Rubem Pinto de (2010). “Gestão estratégica de programas: Construção de um modelo baseado na integração do *Balanced Scorecard* ao processo de planejamento e orçamento público”, *III Congresso Consad de Gestão Pública*.

[www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III\\_congresso\\_consad/.../gestao\\_estrategica\\_de\\_programas\\_construcao\\_de\\_um\\_modelo...](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III_congresso_consad/.../gestao_estrategica_de_programas_construcao_de_um_modelo...)

NEVES, Cinthia Mara Pedroso Esteves (2009). *Estudo dos indicadores relacionados ao planejamento estratégico da Fundação Hemominas, segundo o critério da acessibilidade*, Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro / Escola de Governo do Estado de Minas Gerais

[http://www.fjp.mg.gov.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=66](http://www.fjp.mg.gov.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=66)

Mapa estratégico CREA Minas 2011-2014

[http://www.crea-mg.org.br/06\\_SGT\\_Documentos/Mapa%20Estrategico.pdf](http://www.crea-mg.org.br/06_SGT_Documentos/Mapa%20Estrategico.pdf)

BSC ? Bicho de sete cabeças?

[www.rceonline.com.br/.../Nivelamentoconceitual3aaulaMetodologiadoBSC.ppt](http://www.rceonline.com.br/.../Nivelamentoconceitual3aaulaMetodologiadoBSC.ppt)



Philip Kotler

# ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

análise,  
planejamento  
e controle



2

ATLAS



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

CERTO  
PETER



# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

PLANEJAMENTO E  
IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

SAMUEL C. CERTO  
J. PAUL PETER



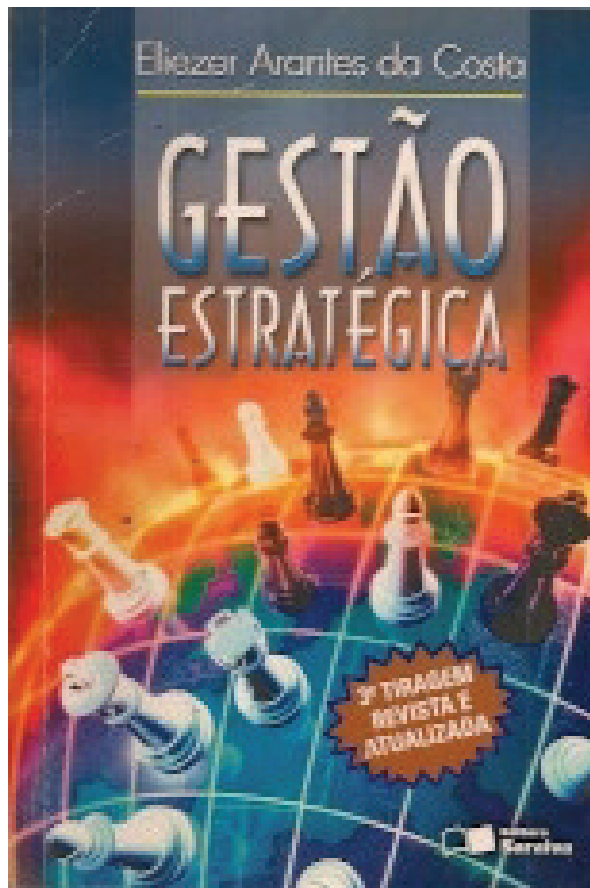


Eliezer Arantes da Costa

# GESTÃO ESTRATÉGICA

3ª EDIÇÃO  
REVISTA E  
ATUALIZADA

Editora  
Paralela



## Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações\*

Rosely Moraes Sampaio\*\*  
Ruthy Nadia Laniado\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Considerações sobre o tema; 3. O estudo do objeto de pesquisa; 4. O contexto das propostas de modernização; 5. Implantação de um novo modelo de desenvolvimento gerencial da Uesb; 6. Orçamento participativo na Uesb: uma prática democrática; 7. A dinâmica de implantação dos projetos: entre o planejado e o realizado; 8. Considerações finais.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Considerations about the topic; 3. The subject matter of the study; 4. The context of the proposals for modernization; 5. Implementation of a new model of management development for Uesb; 6. Participatory budgeting in Uesb: a democratic practice; 7. The dynamics of the implementation of projects: between the plan and achievement; 8. Final remarks.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão administrativa; universidade; cultura; modernização.

**KEY WORDS:** management; university; culture; modernization.

Este artigo analisa uma experiência de mudança e modernização da gestão administrativa universitária, observando a relação entre iniciativas, proposições e efetivação

---

\* Artigo recebido em jan. e aceito em nov. 2008.

\*\* Mestre em administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), especialista em gestão universitária e qualidade em serviços pela UFBA. Pertence ao quadro funcional da Universidade Estadual do Oeste da Bahia. Pesquisadora associada do Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (Nepol/UFBA). Endereço: Rua Maranhão, 420, ap. 110 — Pituba — CEP 41830-260, Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: rosely@ufba.br.

\*\*\* PhD em ciência política pela Universidade de Essex (Inglaterra), pesquisadora visitante da Universidade de Cambridge (Inglaterra). Professora associada da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e pesquisadora do CNPq. Pesquisadora associada do Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (Nepol/UFBA) e do Laboratório de Análise Política Mundial (Labmundo/UFBA). Endereço: Avenida Reitor Miguel Calmon, s/n — Canela — CEP 40110-903, Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: ruthy@ufba.br.

de projetos, considerando o padrão dos valores culturais que facilitam ou não um processo de mudança na gestão. Para tanto, pesquisou-se duas propostas de modernização para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, elaboradas entre 1999 e 2001. O estudo de caso se apoiou em análise documental e entrevistas com os gestores envolvidos nos projetos. A interpretação das informações obtidas revela que valores culturais e padrões de conduta dos atores influenciam de forma relevante as estruturas conservadoras organizacionais e viabilizam mudanças. O modo como os atores percebem o sentido da mudança e os valores arraigados determinam os limites e o nível de consecução de iniciativas modernizadoras da gestão.

**An experience of change in higher education management: the ambivalent course between the proposition and achievement**

This article analyzes the experience of change and modernization in higher education management by looking at the relation between initiatives, propositions and accomplishment of projects. This takes into account the standard of culture values which makes the process of change easy or not. As a result, two proposals prepared for the modernization of the State University of the Southwest of Bahia (Uesb) were researched between 1999 and 2001. The case study was based on the documental analysis and interviews with the manager engaged in the projects. The interpretation of information collected reveals that the culture values and standards of procedure of the actors influence relevantly the organizational and traditional structures and make the changes viable. The way how the actors perceive the meaning of change and the deep-rooted values establish the limits and the level of attainment of modern initiatives for management.

## **1. Introdução**

Este artigo analisa uma experiência de mudança e modernização da gestão administrativa universitária, observando a relação entre iniciativas, proposições e efetivação de projetos, considerando o padrão dos valores culturais que facilitam ou não um processo de mudança na gestão. Toma-se como pressuposto que os projetos de mudança e modernização institucional envolvem: dificuldades que a universidade enfrenta; as novas abordagens sobre mudanças que permitem tornar a organização de ensino superior atualizada em seu tempo; e os impactos das propostas sobre a realidade vivida pela organização conforme o nível de amadurecimento das mesmas e a vontade dos indivíduos envolvidos em torná-las bem-sucedidas. No cerne dessas questões que envolvem fatores objetivos e subjetivos, considera-se que os padrões culturais de comportamento implicam, igualmente, condições fundamentais de realização de projetos de modernização, remetendo as características das iniciativas aos atributos do capital social (Putnam, 2000), como a cooperação e a partici-

pação na consecução das propostas, além dos valores de cultura política que moldam as condutas.

Para tanto, foram pesquisados dois projetos de modernização para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, elaborados entre 1999 e 2001. O estudo de caso se apoiou em análise documental e entrevistas com os gestores envolvidos nos projetos; buscou entender o nível de consecução que eles alcançaram na Uesb em termos das diferentes etapas de concepção e discussão; e os esforços de implementação dos mesmos. O caráter impreciso dos textos das propostas, confirmado também pelas informações de caráter muito genérico obtidas nos depoimentos, mostra que as questões de ordem política na organização universitária pesam, consideravelmente, nas iniciativas e decisões que são essenciais para as suas atividades-fim e atividades-meio. A pesquisa identificou os limites que determinaram o alcance dos resultados de mudança e modernização; eles são analisados neste artigo em relação ao objeto de pesquisa — os dois projetos selecionados para estudo —, ao contexto das propostas de modernização, assim como em relação à dinâmica entre o planejado e o realizado. Empiricamente, os dados podem ser observados na análise das iniciativas propostas desde 1993, os quatro eixos de convergência identificados nos dois projetos de modernização em relação à ação administrativa, valores e instâncias decisórias, assim como os fatores de caráter institucional, político e sociocultural que, finalmente, limitaram a implantação dos projetos. Entende-se que o modo como os atores percebem o sentido da mudança, os valores arraigados e o nível de politização da gestão universitária determinam os limites e o grau de consecução de iniciativas modernizadoras de gestão em organizações dessa natureza.

## **2. Considerações sobre o tema**

A modernização das universidades públicas brasileiras foi objeto central da reforma universitária em 1968 e, desde então, retorna constantemente entre as questões relativas à reforma do Estado e o debate sobre a reforma do sistema universitário brasileiro. No entanto, o momento atual apresenta diferenças substantivas daquele produzido na década de 1960. Para Santos (1999), a universidade, em particular a pública, defronta-se com a necessidade de romper com o atual modelo que a enrijece, mas sugere que são difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas e não ações parcelares. Tal limite, mais do que conjuntural, parece ser estrutural na medida em que a longevidade da instituição universitária no Ocidente parece estar

associada a uma rigidez funcional e organizacional que causa uma relativa impermeabilidade a pressões externas, até mesmo uma aversão a mudanças.

Santos (1999) discute os parâmetros da complexa situação em que se defronta a universidade hoje e aponta algumas das dificuldades para a própria definição de suas funções sociais. Por serem múltiplas, elas geram antagonismos de difícil compatibilização. Pela sua capacidade de inovar e pelas estratégias que assumem (ao mesmo tempo de ocultação e compatibilização dos antagonismos), as funções sociais da universidade formam os limites da capacidade de mudança da própria universidade e são, hoje, o tema central de uma abordagem sociológica e gerencial da instituição. Analisando criticamente o modelo atual, o autor afirma que é da natureza das instituições universitárias não intervir no nível das causas profundas de suas contradições, priorizando a gestão das tensões que tendem a se tornar sistêmicas e representam, sempre, a reprodução controlada de uma crise orgânica.

Trigueiro (1999) corrobora as críticas de Santos (1999). Desenvolve como argumento que a principal ameaça à universidade não está fora dela, mas em seu próprio interior: as práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, caracterizando um conservadorismo persistente. Ademais, há os problemas do corporativismo e de um individualismo exacerbado. Pode-se dizer que, em última instância, esses fatores reduzem o potencial inovador e criativo dessas agências que, paradoxalmente, são parte do nervo central de transformação do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência.

Há ainda a questão que diz respeito à renovação dos modelos administrativos da gestão universitária, que articulam pólos opostos que se estendem desde as críticas ao extremo da burocratização, a fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal etc. Catani e colaboradores (2000) sugerem que o interesse em estudos que tratem da organização e gestão acadêmicas se pautem na necessidade de modernização-modelação institucional requerida pelos gestores, no sentido de formular sistemas de informação (para um maior planejamento das atividades) associados a políticas que tornem mais ágeis e eficientes o trabalho. Além disso, indicam a importância de ações no âmbito de cada instituição, para tornar a gestão mais profissional e a estrutura acadêmica cada vez mais funcional. Ressaltam Catani e colaboradores (2001:72) que

de algum modo, os compromissos dos diferentes segmentos acadêmicos organizados com a gestão democrática nas universidades públicas parecem ter se vinculado à formulação de um modo de produzir que fosse mais eficiente socialmente, mas que não eximia essas instituições de uma reorganização interna do trabalho acadêmico.

Os autores que se preocupam com a temática da modernização na universidade brasileira, e que são referência para este artigo, concordam que as questões relacionadas à gestão universitária quase sempre são adjetivadas com os atributos da racionalidade técnica calcados nos princípios isolados da eficiência e eficácia, aspectos particulares do modelo produtivista de mercado. Essa lógica de orientação insere, no debate, a função crítica da universidade em contribuir para a produção e reprodução de valores e conhecimentos, que se relacionam com o desenvolvimento da sociedade, com o fortalecimento das instituições e com o fomento da cidadania ativa. Esta última anuvia a importância da participação e da cultura política e cívica sobre direitos e deveres nos debates sobre o assunto. Contrariamente a uma visão produtivista, neste artigo consideramos que o compromisso social da universidade em produzir conhecimento permite um desenvolvimento com integração social por meio dos seus produtos e da formação de recursos humanos competentes para as constantes demandas que surgem. É possível supor que a universidade é parte de uma sociedade civil capaz de garantir a liberdade, a igualdade, a justiça e as oportunidades de uma boa vida, fomentando uma cultura política que incrementa o sentido do bem comum e a solidariedade, bases da democracia moderna e da cidadania na sociedade de classes. Pode-se acrescentar que a democracia e a boa condição de vida se beneficiam de uma universidade que se transforma e, reflexivamente, influencia a transformação da própria democracia de modo mais substantivo.

### **3. O estudo do objeto de pesquisa**

Para investigar o tema e aprofundar os aspectos importantes no âmbito da modernização da gestão, optou-se por um estudo de caso, para diagnosticar as nervuras de uma situação institucional em relação às iniciativas e limites da modernização da gestão administrativa universitária: a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). A metodologia privilegiou a análise qualitativa em profundidade, o que permitiu revelar as múltiplas dimensões do contexto em termos de consenso, divergências e conflitos e descrever algumas situações em que o fato revela os próprios elementos que permitem direcionar a inves-

tigação, às vezes não facilmente discerníveis nas proposições iniciais da pesquisa (Richardson, 1999; Godoy, 1995; Yin, 1990). Os dados que informam o estudo de caso foram organizados a partir da análise documental de dois projetos de modernização universitária da Uesb: projeto de implantação de um novo modelo de desenvolvimento gerencial na Uesb, de 1999; e orçamento participativo na Uesb — uma prática democrática, de 2001. O estudo desses projetos foi integrado a um programa de entrevistas abertas com os principais agentes institucionais envolvidos na produção e negociação dos mesmos. Os dados permitiram identificar por meio da sequência dos eventos a cadeia de (in)decisões, alianças ou (i)mobilização na elaboração e esforços de implementação dos referidos projetos. O tratamento dos dados foi de análise de conteúdo, com a categorização das informações abertas que acompanharam a dinâmica política do processo de decisão que envolveu os projetos.

#### **4. O contexto das propostas de modernização**

A pauta de exigências imposta às universidades de grande porte possui similitude com as preocupações das universidades de médio e pequeno portes existentes no Brasil. Embora sejam de tamanho e complexidade diversas, os desafios enfrentados pelos gestores se assemelham, quer sejam decorrentes da estrutura organizacional, das modalidades de gestão ou das políticas de ensino superior adotadas. Este pressuposto é válido para a Uesb, uma entidade pública estadual baiana de médio porte e com caráter regional.

Os gestores eleitos para o período 1999-2003 propuseram os projetos já mencionados, visando tanto às novas práticas de administração e gestão como responder à necessidade da própria modernização institucional em um contexto de mudanças nas políticas públicas e do Estado. Mas o foco político das propostas enfatizou a importância da gestão participativa, que é reafirmada ao longo dos próprios depoimentos, repetindo experiências observadas em outras universidades brasileiras (Penteado, 1998). Há uma visão que acentua a demanda por modos organizacionais compartilhados capazes de conjugar a ação coletiva com a vontade dos envolvidos, os valores da participação e com os objetivos concretos da instituição.

O escopo temporal de modernização da Uesb foi mais amplo do que o período dos quatro anos que delimitaram os dois projetos. Havia uma consciência estabelecida há longo tempo sobre a importância da modernização dessa universidade. Foram várias iniciativas que, observadas de forma mais sistemática, possibilitaram traçar a dinâmica do esforço orientado para a modernização, marcando as preocupações sobre gestão e administração, recursos

humanos e finanças. As principais iniciativas que foram identificadas pela pesquisa podem ser observadas no quadro 1.

Quadro 1  
Iniciativas de mudanças e modernização da Uesb (1993-99)

Ano	Plano/Atividade	Descrição
1993	Plano geral de atividades	Plano de ações para o ano de 1993, que define seis diretrizes: melhoria da qualidade de ensino, reconhecimento da universidade na elaboração de projetos para a criação de novos cursos, ampliação do espaço físico, integração universidade <i>versus</i> comunidade, elaboração de uma política de recursos humanos e modernização administrativa.
1993	Plano de aplicação de recursos – PAR	Programa implantado em 1993 com a finalidade de acompanhar e dar visibilidade aos gastos públicos realizados e servir de instrumento de suporte para a tomada de decisão, melhorar a racionalização e distribuição dos recursos financeiros.
1995	Programa de gestão 1995-99	Plano elaborado com a participação das instâncias deliberativas e representativas da comunidade universitária. Objetivos: propor um plano global para cinco anos, institucionalização de uma política de recursos humanos, modernização administrativa.
1996	Seminário de planejamento estratégico	Sistematização do planejamento realizado com a participação de representantes das instâncias administrativas e acadêmicas. Objetivou a elaboração, implantação, acompanhamento e controle do planejamento estratégico.
1998	Conferência: “Busca de futuro – Uesb e comunidade construindo a universidade do 3º milênio”	Objetivo: avaliar o papel da Uesb e projetar os rumos da instituição para os próximos 22 anos. O evento foi realizado com membros dos três segmentos da comunidade universitária, lideranças políticas e regionais, empresários, representantes do poder público, de ONGs e outros segmentos da sociedade.
1998	Conferência: “Busca de prioridades – valorização dos seus talentos humanos”	Discutir a elaboração de uma política de RH. Os participantes eram representantes dos segmentos docente e técnico-administrativo, do poder público estadual, profissionais da área de RH e de outras instituições. Prioridade: elaboração de um programa de modernização para cinco anos (1998-2003).
1998	Plano de desenvolvimento institucional – <i>campi</i> de Itapetinga e Jequié	Documento orientador das políticas acadêmico-administrativas para o período de 1998 a 2002.
1999	Plano de gestão e plano de atividades – 1999-2003	Define 13 objetivos gerais da gestão para o período de 1999 a 2003: destaca-se no objetivo IV (política de recursos humanos) a justificativa para implementação de um programa de modernização administrativa para a área de RH. Os itens V (reestruturação organizacional) e VI (modernização administrativa e acadêmica) tratam especificamente dos esforços modernizantes a serem propostos para o período 1999-2003.

Fonte: Pesquisa documental.



Foram inúmeras as iniciativas para decidir e implementar ações de modernização na Uesb, prolongando-se por quase uma década. Pereira Filho e colaboradores (2002), em sua análise sobre a proposta do orçamento participativo na Uesb, consideram que as iniciativas elencadas acima não conseguiram extrapolar a intenção das mesmas. A elaboração de estratégias capazes de integrar objetivos de uma mudança mais ousada para enfrentar os limites e as resistências exigiu, portanto, uma ação de maior fôlego por parte dos gestores públicos. Ou seja, estratégias de intervenção que pudessem responder à necessidade de modelos institucionais mais aperfeiçoados e práticas de implementação geradas em torno de consenso e participação. Os dois projetos em foco neste artigo retratam, justamente, as duas iniciativas mais bem estruturadas de modernização da Uesb.

## **5. Implantação de um novo modelo de desenvolvimento gerencial da Uesb**

O projeto contempla a implantação de um novo modelo gerencial e foi elaborado a partir do diagnóstico produzido nos seminários de planejamento institucional e de recursos humanos realizados no período 1996-98. Apontou para a necessidade de modernizar a gestão da universidade, particularmente os recursos humanos. Estimulado pelo lançamento do Edital nº 1/99 do Ministério da Educação e Cultura (MEC), por meio do Programa Especial de Projetos Destinados à Modernização e Qualificação Institucional do Ensino Superior, o projeto foi iniciado em 1999. A despeito do programa do MEC não ter disponibilizado, de fato, recursos financeiros para a Uesb, esta deu continuidade à proposta de um projeto de modernização.

O projeto propõe delinear um novo modelo gerencial centrado no desenvolvimento e na qualificação dos recursos humanos a curto prazo. Como objetivo paralelo, de mais longo prazo, propõe desenvolver uma nova cultura de recursos humanos, o que pressupõe, inclusive, uma mudança de mentalidade e o rompimento com as práticas de gestão vigentes. Outro dado que transparece é o da descentralização da gestão de RH que se opõe a uma perspectiva que privilegia uma visão cartorial de conduta em detrimento ao atendimento dos aspectos normativos e regimentais. O projeto visou implantar um modelo de gestão que integrasse a melhoria do desempenho dos níveis gerenciais com o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade — ensino, pesquisa e extensão. Portanto, um modelo que não se limite à área de administração de pessoal, mas que se estenda a uma concepção ampliada de gestão universitária.

ria. Ao mesmo tempo, ao longo do texto do projeto, reafirma-se o papel da administração de recursos humanos em termos da estrutura do quadro de pessoal, aplicação de RH, manutenção, desenvolvimento e controle, o que, de fato, são as atividades de RH nos próprios moldes atuais. Isso mostra, do ponto de vista da formulação do texto da proposta, certa imprecisão sobre a relação entre descentralização e implementação das novas políticas de gestão.

Os temas abordados pelo modelo gerencial procuram cobrir, extensivamente, todos os aspectos da vida da organização universitária, reestruturando não somente os espaços, as esferas e os ordenamentos organizacionais, mas também a capacidade de participação ativa dos membros da instituição em cada etapa das atividades e dos trabalhos. Os objetivos específicos delineados na proposta são: diagnosticar o perfil dos gestores e das funções que compõem a sua estrutura organizacional; promover pesquisa de clima organizacional; identificar a necessidade anual de qualificação profissional; criar um núcleo avançado de qualificação e aperfeiçoamento do quadro de pessoal para a implementação do programa de avaliação de desempenho, gestão de competências e plano de sucessão de funções; implantar uma instância reguladora e orientadora da nova política de recursos humanos; preparar as chefias/dirigentes para uma nova dinâmica gerencial, melhorando o desenvolvimento institucional; preparar os servidores para se adequarem à nova dinâmica gerencial.

As variáveis para a elaboração de um plano de trabalho para implementar o projeto são descritas na proposta, como segue: fortalecimento da cultura de desempenho; ênfase no treinamento para liderança, (re)qualificação profissional e desenvolvimento gerencial; ênfase nas questões éticas do mundo moderno, como relações de gênero, ética pública, habilidades específicas de gestão, cidadania e justiça social; ênfase na construção de um novo modelo de desenvolvimento gerencial; ênfase na capacidade de autogestão e mobilização do potencial humano; flexibilidade administrativa.

Como variáveis do plano de trabalho estão os elementos de natureza mais geral que se sobrepõem aos próprios objetivos. Conceitos como ênfase, flexibilidade e fortalecimento introduzem proposições abrangentes que não discriminam minuciosamente os dados que formarão parte da estratégia da ação prática para implementar cada um dos fatores. O próprio texto do projeto não orienta suficientemente sobre o aspecto prático e de intervenção de suas proposições originais, isto é, dos próprios objetivos. Mas, ao descrever as atividades que devem ser implementadas para a viabilização da proposta, o modelo gerencial indica as seguintes ações: levantamento do perfil dos gestores e das funções que compõem a estrutura da organização; realização de uma

pesquisa de clima organizacional; implementação do programa de avaliação de desempenho; criação do núcleo avançado de aperfeiçoamento e qualificação de recursos humanos; implantação da câmara orientadora de recursos humanos; execução do programa de capacitação direcionada.

Os resultados esperados, anunciados no projeto, também caracterizam situações bastante gerais, não as vinculando às variáveis e aos indicadores de controle da própria ação de gestão do novo modelo de desenvolvimento gerencial sugerido: mudança de cultura organizacional e maior diversidade de práticas de gestão entre os setores administrativos e acadêmicos; maior eficiência na alocação e direção do corpo técnico-administrativo; contribuição para a eficiência/eficácia dos serviços prestados; fortalecimento da articulação entre os objetivos gerais da instituição e a execução das atividades; descentralização da gestão de recursos humanos.

Percebe-se um considerável grau de generalidade nos resultados esperados de modernização gerencial. Na realidade, a sobreposição entre os diversos fatores relevantes de elaboração do projeto — objetivos, ações, variáveis e resultados — sugere que a motivação por um projeto de modernização de gestão deparou-se com duas situações paralelas: a dificuldade política de definir e decidir objetivos e as medidas correlatas demandadas, pois isso exigiria assumir posição e compromisso definidos mediante a proposta a ser aprovada em plenárias representativas. O segundo aspecto diz respeito ao fato que decidir-se por políticas e medidas bem delineadas expõe com clareza posições político-administrativas na esfera da gestão que abarcam os conflitos e tensões que temas e necessidades dessa natureza envolvem. Ou seja, pela análise geral da proposta, pode-se inferir que a virtude foi introduzir a ideia da necessidade de mudança e de organizar um consenso bem amplo em torno de um objetivo geral; mas, ao se manter em um nível propositivo bem genérico, a proposta foi incapaz de produzir um campo de negociação interno capaz de transformar o ideário geral em uma ação efetiva para a sua implementação.

## **6. Orçamento participativo na Uesb: uma prática democrática**

O segundo projeto (agora chamado proposta de OP) volta-se para uma proposição que enfoca a questão orçamentária e suas implicações na gestão. No Brasil, a prática de elaboração do orçamento público com a participação direta da sociedade nas suas diversas fases foi instituída pelo governo do Partido dos Trabalhadores em Porto Alegre, em 1989, tornando-se um modelo de gestão participativa de referência nacional e internacional que tem como aspectos principais a capacidade de intervenção da população na identificação de ne-

cessidades, na escolha de prioridades e na decisão quanto à aplicação de parte dos recursos municipais (Fadul, 2000).

O projeto de OP objetivava responder a uma reivindicação da comunidade acadêmica por um maior envolvimento na formulação de políticas institucionais, inclusive do processo decisório, da definição de prioridades e da ampliação das próprias instâncias de decisão. O projeto foi apresentado em 2001, para ser a base de condução do orçamento de 2002; supõe a participação de diversas instâncias e uma maior intervenção nas plenárias de tomada de decisão. Seu papel seria de agregar um processo formativo e político que transcenderia o elemento técnico do orçamento, olhando o planejamento como um todo, para repensar o próprio modelo de gestão universitária.

O orçamento a ser discutido por meio do projeto de OP contempla o item investimento, que integra o conjunto de despesas relativas a obras e projetos. O modelo proposto nessa iniciativa encontra aqui duas grandes diretrizes: compatibilizar as formas de participação dos diferentes segmentos universitários com o modelo orçamentário definido pela Secretaria do Estado da Bahia; e articular os objetivos institucionais propostos pelo reitorado do período com as prioridades definidas pela comunidade universitária. Considera-se que a última diretriz seja mais complexa porque trata do item projeto, em que são agregadas as despesas diretamente relacionadas com a realização das atividades-fins da instituição. Tais diretrizes apontam para desafios de ordem técnico-operacional e política e retratam as preocupações e interesses da comunidade universitária na definição de prioridades.

No caso da Uesb, a ideia de orçamento participativo é entendida como um fórum de tomada de decisão e, ao mesmo tempo, um processo de educação política capaz de influenciar uma consciência de responsabilidade e compromisso, valores que fortalecem a própria participação na organização, ou o que pode ser chamado de democracia institucional. Os objetivos básicos de orientação do projeto de OP convergem para o estabelecimento de novas relações na elaboração do orçamento e a constituição do fórum do orçamento participativo como instância de controle, acompanhamento e fiscalização da aplicação dos recursos. Assim, os objetivos gerais elencados são: definir prioridades com base na readequação dos objetivos às demandas e necessidades da comunidade universitária; elaborar, com ampla participação e debate, o orçamento institucional, definindo valores de receita e prioridades; constituir relações menos hierárquicas e participativas de tomada de decisão; constituir o fórum do orçamento participativo.

O processo de operacionalização da participação dos segmentos é sugerido em três momentos: o primeiro descreve a identificação das prioridades, definidas em assembleias das categorias docente, discente e técnico-adminis-

trativa. O segundo descreve a sistematização e definição final das prioridades em plenária geral. No terceiro momento, propõe-se uma assembleia geral do fórum do orçamento participativo para a compatibilização das decisões, por meio da Comissão do Orçamento Participativo (COP). Concluídas essas etapas, propõe-se que o documento final seja encaminhado para o Conselho Universitário (Consu), órgão máximo de deliberação, para referendar aquelas decisões. A expectativa de resultados com a adoção dessa prática participativa relaciona-se com a mudança do padrão de planejamento orçamentário e de aplicação dos recursos. Indica que alterações na gestão e mudanças na estrutura administrativa repercutem nas atividades-fins da instituição. Soma-se a isso, a democratização da gestão técnica e administrativa que articula e estabelece novas prioridades de trabalho.

Mesmo considerando as distinções de conteúdo e natureza apresentadas, a análise dos dois projetos de modernização e das entrevistas realizadas possibilitaram identificar uma convergência em torno de quatro eixos básicos que denotam as diretrizes e os princípios propostos para ações em modelo de gestão neste caso específico. O quadro 2 equaciona os elementos comuns identificados nos dois projetos de modernização da Uesb.

Quadro 2  
Eixos de convergência dos projetos de mudança e modernização

Eixos de convergência dos projetos	Modelo gerencial	Proposta de OP
Redefinição da ação administrativa	(Re) qualificação dos gestores, desenvolvimento de uma nova cultura de administração de RH, gestão descentralizada de RH.	Constituição de relações democráticas e participativas na tomada de decisão, estrutura colegiada de decisão.
Surgimento de novos valores	Fortalecimento de uma cultura de desempenho, ênfase nas habilidades específicas e de gestão, na capacidade de autogestão.	Construção de um modelo de gestão participativa, compartilhada.
Fortalecimento de valores sociais múltiplos	Cooperação, participação, consciência institucional, práticas colaborativas, flexibilidade administrativa.	Ética pública, transparência, austeridade administrativa, democracia interna, cidadania.
Ampliação das instâncias decisórias	Criação do Conselho Orientador de Recursos Humanos (Corh) e Núcleo Avançado de Aperfeiçoamento e Qualificação.	Criação do Fórum e da Comissão do Orçamento Participativo (COP).

Fonte: Pesquisa de campo.

No primeiro eixo, observa-se que no modelo gerencial a redefinição da ação administrativa é proposta por meio de uma gestão descentralizada de recursos humanos. O modelo seria fortalecido com o desenvolvimento de uma cultura de administração de RH com ênfase em: aperfeiçoamento das atividades-meio, desenvolvimento de habilidades gerenciais, fortalecimento de uma cultura de desempenho e implementação de um programa de qualificação para os servidores. No caso do projeto de OP, o modelo propõe estabelecer relações regidas por princípios participativos no processo de tomada de decisão. A esfera de constituição dessas relações seria a estrutura colegiada de decisão.

Dois outros eixos — surgimento e fortalecimento de valores sociais — se entrecruzam nos projetos propostos. Afirmam que podem implantar uma gestão com ênfase em valores pouco cultivados na administração das universidades públicas brasileiras. Estas estão totalmente ligadas aos órgãos da administração pública direta, ministérios e secretarias de governo, realimentando a carga cultural e normativa do serviço público (Mattos, 1991). Valores como cooperação, participação, transparência, ética pública, austeridade administrativa, democracia interna e cidadania requalificam a temática da gestão universitária e as práticas nela presentes. Vale ressaltar que, nas entrevistas realizadas, as adjetivações aos atributos da racionalidade técnica (Sobrinho, 1999), como requisitos da gestão universitária, aparecem com pouca recorrência entre os entrevistados. Essa observação é pertinente diante do controverso debate sobre a prevalência dos princípios da lógica produtivista de mercado na gestão universitária existente no interior de setores do Estado, nas próprias instituições acadêmicas, na sociedade e, particularmente, entre os organismos multilaterais que financiam políticas públicas educacionais e o governo (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial). O último eixo — ampliação das instâncias decisórias — articula-se com a criação de estruturas colegiadas de decisão.

## **7. A dinâmica de implantação dos projetos: entre o planejado e o realizado**

### ***A participação como princípio orientador da gestão***

A participação diz respeito à demanda, por parte da comunidade acadêmica, por espaços participativos de representação e decisão sobre os diversos interesses expressos pelos atores. A demanda por maior participação na gestão

universitária aparece até mesmo no interior dos movimentos estudantil e sindical, docente e técnico-administrativo, no sentido de reestruturar as instâncias decisórias da universidade. No centro das discussões, a participação não se limita à representação das categorias nos órgãos, mas refere-se à própria redefinição dos espaços para uma política de integração e de canais de ação/decisão. Esse é um aspecto bem discutido na literatura sobre administração universitária, e um ponto fulcral na definição de um modelo de gestão para as organizações, particularmente as públicas no Brasil.

Embora os projetos estudados guardem um núcleo comum quanto ao ideal de uma gestão permeável ao diálogo, nota-se que o termo participação comporta diferentes acepções entre os entrevistados. Para aqueles que fizeram parte do modelo gerencial, a participação se caracteriza, a nosso ver, pela diluição de responsabilidades das atividades relacionadas com a área de recursos humanos para os setores administrativos. O propósito de institucionalizar uma cultura de recursos humanos que seja difusa entre os demais setores da instituição reforça-se no princípio da participação e assume o significado de descentralização de funções. Apesar de a participação ser mencionada por todos os entrevistados, em nenhum dos depoimentos explicita-se as estratégias e políticas para a sua concretização. Essa constatação aponta para uma noção fraca de participação, já que não há clareza quanto aos modos como ela se efetivaria, o que, em última instância, significa não conseguir avançar para além do enunciado geral do princípio.

No projeto de OP, o ideal da participação relaciona-se com a democracia interna na universidade, definida como estatuto de cidadania; pauta-se no argumento de que as decisões devem ser tomadas pelos indivíduos afetados por elas. O conteúdo do projeto faz analogia a alguns dos princípios orientadores do orçamento participativo na esfera da gestão dos municípios. Entre eles, destacam-se: transparência, descentralização, otimização, austeridade e participação direta na definição e aplicação dos recursos públicos. Diferentemente dos entrevistados do projeto modelo gerencial, os depoentes que atuaram na formulação do projeto de OP são unânimes em afirmar que a participação é necessária para romper com o atual modelo de gestão e deveria ser instituída através de uma política que associasse fóruns ampliados de decisão com canais de participação dos diferentes segmentos. Observa-se nos depoimentos que o sentido mais forte atribuído ao princípio da participação é o de corresponsabilidade, cogestão, “cumplicidade” entre quem decide e quem executa.

Essas distintas acepções revelam que, entre os gestores entrevistados, o princípio comum apresenta um *continuum* com diferentes gradações. Uma avaliação possível para esses significados diferenciados é que eles são coe-



rentes com as formas como a participação é entendida pelos entrevistados, que engendram comportamentos e práticas distintas na condução da gestão e se inscrevem nas variadas interpretações que a noção acomoda. Para Sani (citado por Bobbio, Mateucci e Pasquino, 2000), é possível reconhecer que os níveis de participação dos indivíduos ou grupos se dão sob formas e condições diferenciadas, de acordo com o contexto. Embora analise a participação sob a perspectiva das relações entre o estado e a sociedade civil, considera que ela se insere em um plano que se estende desde a presença até a participação no sentido estrito. Já Carvalho (1998) adverte para a generalização do discurso da participação cujo conteúdo explicita significados e projetos distintos. Ressalta que a abrangência da mesma (quem deve participar e qual a amplitude desejável) constitui um divisor de águas que passa a explicitar projetos mantidos sempre um tanto obscuros numa permanente disputa de significados.

### ***Os projetos como estratégias de renovação da gestão***

Com a finalidade de identificar os principais aspectos dos planos de modernização propostos para a Uesb, foi pedido aos entrevistados que discorressem sobre a relevância do projeto como estratégia de renovação. Para o modelo gerencial, elegeram quatro aspectos centrais: descentralização da gestão, qualificação profissional, elaboração conjunta da proposta de modernização e reestruturação organizacional. O aspecto que aparece com maior recorrência nas entrevistas é a necessidade de inculcar, entre os gestores e os funcionários uma compreensão de que seu papel na instituição exige qualificação para o desenvolvimento das atividades inerentes às próprias funções. Observa-se nos depoimentos que essa relação é entendida como uma relação “causa-efeito”. Na literatura, esta preocupação está presente e vem do que Buarque (1994) denomina divórcio entre a administração e os professores.

Outro aspecto destacado nos depoimentos é o consenso estabelecido de que deve haver uma conformidade de ideias e opiniões entre os próprios gestores a partir de análise das práticas existentes, revistas à luz do princípio da participação, sem recorrer à aplicação de modelos estabelecidos. O quarto e último aspecto destacado relaciona-se com a alteração da estrutura formal, pela criação de órgãos deliberativos (conselhos), qualificados como espaços participativos de gestão. Nota-se que os entrevistados não associam os aspectos relevantes da proposta às possibilidades concretas de sua institucionalização, como pretendia o projeto. Para eles a concretização do modelo se daria *pari passu* à definição das estratégias de implementação.



Entre os aspectos relevantes do projeto de OP, encontram-se a referência à alocação de recursos, transparência, otimização, austeridade nos gastos públicos e democratização da gestão. Fávero (1983) chama a atenção para o quanto esse aspecto é complexo e, ao mesmo tempo, desafiador para a gestão da universidade. Pela sua própria natureza, a instituição comporta diferentes grupos de autoridade e grupos de influência que reivindicam participação no processo decisório. Sob essa perspectiva, as relações de poder não assumem um caráter meramente administrativo ou acadêmico; definem-se, sobretudo, como uma questão de política interna. A pergunta “quem decide?” apresenta variadas respostas que nem sempre estão explícitas ou são visíveis no jogo decisório.

Comparativamente ao modelo gerencial, o projeto de OP avançou no sentido de detalhar as estratégias e canais de participação da comunidade universitária, revelando, nos depoimentos, como as práticas a serem adotadas se conformariam nesse modelo de gestão. O conjunto das principais características apresentadas nesse item permitiu avaliar os pontos de ruptura necessários à modernização na Uesb. Para organizar a análise, as respostas obtidas foram classificadas em duas vertentes: na primeira estão proposições de mudança na estrutura formal (criação de conselhos e fóruns), de ações de qualificação para RH, programa de avaliação de desempenho e de competências e o plano de sucessão de funções. Na segunda vertente foram classificadas as informações que caracterizam uma modernização para além de ações práticas dirigidas, pois os depoentes entendiam que a modernização não se restringe à adoção de tecnologias modernas, novos procedimentos de trabalho ou modificações na estrutura organizacional, mas requer reformulação das bases de valores e condutas sobre as quais se assentam as mudanças.

A unificação dos discursos sobre o tema no decorrer das entrevistas revela ser preciso romper com o sentimento de imobilismo. Seria necessário, portanto, o envolvimento e a crença dos membros da universidade nas propostas encaminhadas. A esse respeito, Vasconcelos (1995) afirma que é condição *sine qua non* para o êxito de um plano que os envolvidos em sua execução tenham condições de compreendê-lo, julgá-lo importante, inclusive de crer na proposta, convictos das possibilidades de produzir mudanças. Pode-se dizer que a modernização requer uma mudança de mentalidade, pois não se reduz às dimensões técnicas e materiais, mas depende de valores e crenças renovadores e do suporte institucional. Ou seja, é importante o modo como os indivíduos incorporam os valores contidos nos projetos modernizantes, para além do contexto ao qual estão vinculados. Essa argumentação reconhece a complexidade dos processos de mudança, afastando-se da ideia de um processo unilinear e homogêneo, orientado por uma lógica unicamente pragmática que

concebe a organização como um universo fechado e separado do seu contexto social, como ressalta Barbosa (1999).

Dois aspectos são centrais nesse debate: o rompimento com as práticas internalizadas e reproduzidas no cotidiano e a adoção de novas práticas que se conformam com os propósitos da modernização almejada. Portanto, há a necessidade de alterações profundas, tanto na estrutura quanto nos padrões de atitude e de comportamento dos indivíduos. Situando a questão no âmbito da organização universitária, Trigueiro (1999) reconhece que os processos de inovação requerem ampliar a reflexão sobre os mais diferentes aspectos de cultura, estrutura, funcionamento, normas e valores que orientam os padrões de conduta dos membros da universidade; requerem, também, verificar quais desses valores e princípios reguladores estão ancorados no contexto contemporâneo plural de se entender uma organização.

### ***“Remando contra a maré”: fatores que limitaram a implementação das propostas de modernização***

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar alguns fatores que limitaram o encaminhamento das propostas de modernização. Considerando que os entrevistados apontaram para uma multiplicidade de aspectos que obstaculizaram a mudança, os dados dos depoimentos sobre essa questão foram classificados em três dimensões: institucional, sociocultural e política. Essa tipologia toma por referência as observações feitas por Leitão (1990), Hardy e Fachin (2000), Trigueiro (1999) e Rodrigues (1985) sobre a perspectiva de análise das organizações universitárias que integra o funcionamento do sistema organizacional com as relações entre os atores e a visão dos mesmos sobre como agir em relação ao seu papel na organização.

A dimensão institucional inclui os aspectos que se situam dentro da própria organização ou, ainda, que estejam fora dela, tais como: legais, financeiros, comunicação interna, estrutura organizacional e outros aspectos correlatos. A dimensão política se refere aos limites identificados nas relações entre indivíduos e grupos, as tensões que se estabeleceram, assim como a fragmentação e os conflitos entre os membros da administração central e grupos presentes na organização universitária.

Na dimensão sociocultural estão agrupados os discursos que remetem à existência de hábitos, valores e crenças presentes no ambiente organizacional, e se reportam à sociedade como um todo; reproduzem-se no cotidiano da Uesb e condicionam as práticas de gestão de seus membros nos aspectos que obs-

taculizam a modernização. Analisar essa dimensão é procurar compreender os limites de ordem subjetiva da modernização e que se manifestam nas condutas objetivas, como resultado dos diferentes significados que os indivíduos dão à mudança. No quadro 3 estão reunidos dados que exemplificam como os depoimentos sobre os principais fatores que obstaculizaram a implementação das propostas em estudo foram caracterizados pelos depoentes.

Quadro 3  
Fatores que limitaram a implementação dos projetos

Dimensão	Fatores indicados nas entrevistas
Institucional	<p>"faltou tempo, porque outras demandas da universidade roubaram tempo do projeto. A gente percebe que algumas ações foram desenvolvidas, mas faltou realmente elas serem colocadas em prática" (entrevistado 7).</p> <p>"como entrave é a própria estrutura da universidade" (entrevistado 3).</p> <p>"o caráter inovador da proposta com a estrutura gerencial existente na universidade" (entrevistado 4).</p>
Política	<p>"Havia esta contradição daqueles que queriam e outros que ficavam com medo de participar. Não mostravam interesse ou achavam que era uma coisa que nós queríamos implantar para mudar uma realidade sem levar em consideração as condições da universidade" (entrevistado 6).</p> <p>"É a questão da diluição do poder. Isso está muito claro. As pessoas não querem realmente abrir mão do poder e isso dentro do ambiente universitário não é diferente" (entrevistado 2).</p>
Sociocultural	<p>"olha a maior resistência ao projeto dentro de uma instituição universitária, por incrível que pareça, foi a resistência a uma metodologia de participação" (entrevistado 3).</p> <p>"a resistência da meritocracia universitária que considera um absurdo você ampliar o processo decisório para uma democracia participativa (...) uma resistência conservadora. Uma meritocracia conservadora que resiste a qualquer possibilidade de mudança" (entrevistado 3).</p>

Fonte: Pesquisa de campo.

O fator institucional limitante que aparece com maior força é a atual estrutura da universidade — burocrática e centralizadora — que impede as inovações que pretendem que as decisões sejam socializadas. Embora as universidades sejam um ambiente onde se desenvolve inovações que se relacionam com as atividades-fim, graças à dinâmica constante da produção de conhecimento, o mesmo não pode ser dito em relação aos processos decisórios e administrativos e à estrutura interna das mesmas. Há imensas resistências que as tornam organizações extremamente conservadoras e infensas a mudanças (Trigueiro, 1999). Outros fatores mencionados foram: a falta de tempo

para a implementação das propostas, o que permite concluir que as atividades demandadas pela burocracia sufocaram a iniciativa de inovação; a restrição financeira e as estratégias de comunicação adotadas que foram consideradas deficientes.

A dimensão política dos obstáculos aponta para as tensões entre indivíduos e grupos em relação a uma maior democratização do poder, isto é, a modificação das hierarquias e autoridades correspondentes (poder de decisão, peso nas votações etc.) e a maior horizontalização das relações de poder e trabalho entre os segmentos docente e administrativo, principalmente. Outras divergências referem-se à tensão sobre se estabelecer um consenso acerca de uma definição de estratégia para o modelo gerencial, havendo uma falta de entendimento e até mesmo dificuldades de discuti-la. Uma das justificativas sobre essa tensão foi a das críticas que qualificavam o projeto como mais próximo de preocupações de uma organização privada, tal como “modelo de iniciativa privada”, “qualidade total na universidade”, entre outros.

A tensão parece ter sido gerada pela ideia de competência e suas implicações sobre a de participação, agravada pelas divergências das diferentes concepções de participação mencionadas anteriormente. Isso remete à preocupação de Teixeira (2001) quanto à difícil relação entre participar e realizar as decisões por parte dos agentes que recebem um mandato. E, por último, constatou-se tensão em relação ao que se denominou conflito de concepção. Porque apesar da participação ser o ideal que orientou as duas propostas, um dos entrevistados sobre o modelo gerencial apontou como obstáculo à implementação do mesmo a própria democratização do processo, que diluía os esforços em direção a decisões mais claras e consequentes para uma ação de mudança.

Na perspectiva da dimensão sociocultural é unânime, entre os entrevistados, haver, na prática, uma resistência à modernização, herança de uma cultura conservadora que concebe o velho revestido do novo. É o principal obstáculo para o rompimento com as práticas de gestão cristalizadas entre os membros da Uesb. Essa constatação reforça o argumento de DaMatta (citado por Vasconcelos, 1995), quando afirma que as organizações não são sobrepostas em um determinado espaço, mas formam-se a partir dele, de um modo bem imbricado. Por essa razão, Vasconcelos (1995) considera que, no caso brasileiro, existem estruturas históricas paralelas que funcionam como elementos obstaculizadores aos esforços de modernização bem perceptíveis em diversos espaços das agências públicas.

Relacionada ao comportamento reticente a uma democratização do poder decisório é a resistência que a burocracia confere a mudanças no desenho

do cargo, porque hierarquiza no plano funcional e iguala, quando necessário, nas relações pessoais. Retoma-se DaMatta (1997b:193) para explicar que tal resistência promove o que ele qualifica de “uma tremenda complexidade classificatória, um enorme sentimento de compensação e complementaridade, impedindo certamente a tomada de consciência social horizontal”. De acordo com Wanderley (1999), com raras exceções, os processos dominantes de hierarquização e de burocratização enrijecem a estrutura organizacional. Além disso, formas implícitas ou manifestas de um poder centralizador e autoritário têm tornado as relações entre os membros da universidade opacas e desconfiadas. Tal complexidade aponta para as dificuldades na consolidação de uma gestão democrático-participativa, pois a universidade é também um espaço de reprodução das próprias condições de poder na sociedade, quer seja nas salas de aula, quer seja nas práticas de gestão ou nas relações entre agentes.

Traçando um paralelo entre as três dimensões analisadas, observa-se que a dimensão política associa-se à cultural no que diz respeito à explicitação dos conflitos. É importante registrar que houve entre os depoentes uma concordância em falar sobre os elementos consensuais das propostas; no entanto, durante as entrevistas, os conflitos não foram tratados com a mesma espontaneidade ou intensidade. Esse comportamento reticente observado na fala dos depoentes encontra apoio para a análise em DaMatta (1997b) e Santos (1993) que afirmam que a sociedade brasileira encontra dificuldades em expressar relações que não sejam apoiadas num cunho afetivo e, conseqüentemente, há uma forte propensão a dissimular conflitos. No entanto, reconhece-se que todo processo de mudança gera instabilidade no grupo, implica choques de interesses e envolve tensões, não raro produzindo impasses como resultado da interação.

Vale ressaltar que nas três dimensões apresentadas para se analisar aspectos limitantes dos projetos é baixo o grau de participação dos membros da universidade na sua implementação. O que leva a concluir que o grau de engajamento dos indivíduos determinou os avanços e, em última instância, recuos na implementação das propostas. Os obstáculos a iniciativas de modernização parecem estar presentes nas pessoas, na mentalidade dos que expressam diferentes modos de gerir e entender a instituição. Mas, encontram-se, também, presentes na estrutura verticalizada de poder, na tradição burocrática estanque e, sem dúvida, na pouca experiência de gestão participativa que ainda é um desafio na administração de uma organização voltada para o ensino superior.

Além da análise sobre os fatores limitadores das propostas, chamou a atenção alguns depoimentos relativos à implementação do projeto de OP que

expressam um comportamento reticente, um sentimento de desencanto envolvido de falta de confiança nas mudanças. Indagou-se sobre o compromisso dos indivíduos, o grau de adesão dos membros da Uesb às propostas, conforme a percepção dos entrevistados. Isso foi observado a partir dos atributos relativos à cultura política e que formam o capital social: o senso de confiança, de cooperação e de participação. Como argumenta Putnam (2000), esses elementos estão relacionados e são fundamentais nos processos de mudança, pois quanto mais elevada a confiança maior é a cooperação e o senso de responsabilidade compartilhada. Fazendo um paralelo com o círculo virtuoso descrito pelo autor, nota-se que o envolvimento reticente dos membros da organização acadêmica impediu que a confiança se consolidasse e produzisse a cooperação, prejudicando a participação dos envolvidos na implementação das propostas de modernização. Como se pode concluir, os diferentes níveis de envolvimento demonstrados não foram suficientes para implicar uma estratégia modernizadora, impedindo que a complementação do ciclo de ação resultasse em mudanças efetivas na gestão da Uesb.

## **8. Considerações finais**

O argumento que orientou este artigo parte do pressuposto de que a gestão não ocorre em um vácuo sociocultural. Assim, reafirmando as posições teórico-metodológicas da pesquisa, pode-se dizer que a ação dos diferentes sujeitos é influenciada pelo contexto em que vivem, ainda que se considere que essa relação ocorra num movimento pendular, ou seja, indivíduos são influenciados pela cultura e pelos valores que os circundam, bem como influenciam, eles próprios, seu ambiente. Tal argumentação encontra apoio em Barbosa (1999), Trigueiro (1999), DaMatta (1997a, 1997b) e Vasconcelos (1995).

As transformações exigidas por qualquer esforço de modernização não requerem, apenas, impactar o plano objetivo dos fenômenos sociais, ou seja, não se limitam a mudanças nos sistemas que estruturam a vida em sociedade ou o padrão de autoridade, a reordenação da divisão do trabalho, as novas tecnologias e linguagens comunicativas, a incorporação de novos métodos de controle ou de novos atores no processo de decisão. Requer, sim, de forma crucial, mudanças de crenças, percepções e atitudes por parte dos indivíduos e grupos que podem influir, negativa ou positivamente, na produção e aceitação de novas formas de agir. Reconhecendo que um processo de modernização é complexo e não linear, torna-se evidente a relevância do papel que os diferentes atores ocupam em relação a inovações. É por meio desses agentes que as

ações assumem significados distintos e, como revela este artigo, tomam como referência os valores e padrões de conduta presentes na própria sociedade e os reproduzem no âmbito das organizações. Portanto, modernizar estas últimas depende, também, de mudanças no próprio modo de pensar e agir nos ambientes sociais da vida cotidiana e cívica.

A análise produzida neste artigo permite inferir que a bagagem cultural, técnica, política e social da qual o indivíduo é portador, fruto da sua experiência na vida social e na organizacional, resulta em atitudes facilitadoras ou obstaculizadoras diante de experiências de modernização. Os depoimentos revelam que os obstáculos à modernização engendram um conjunto de significados diferentes para os atores, compondo um mosaico em que as mudanças de fundo são as que sofrem fortes resistências, permanecendo a ação organizacional limitada a intervenções tópicas, que não se defrontam com as tensões e os conflitos mais significativos desta complexa estrutura organizacional — a universidade pública.

Pode-se dizer que a ação voltada para a institucionalização de uma prática modernizadora requer considerar o grande peso do fator humano — cultura e mentalidade — que pode se tornar óbice a mudanças. Dois aspectos centrais devem ser levados em conta quando são iniciados esforços de modernização: a mudança de mentalidade dos envolvidos e a capacidade de participar em processos decisórios mais consensuais, o que exige tempo e habilidade política, envolvendo esforços prolongados e contínuos para o rompimento com práticas instituídas de caráter limitador. Há de se considerar, também, compromissos com a mudança de longo prazo para influenciar as condutas dos sujeitos que atuam nas mais diversas instituições. Essas considerações tornam-se particularmente relevantes para uma instituição universitária pública que tem o papel de gerar saber e conhecimento que contribuam para provocar transformações na própria sociedade em que está inserida.

### Referências bibliográficas

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. 5. ed. Brasília: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

BUARQUE, Cristovam. *A aventura da universidade*. São Paulo: Unesp; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.



CARVALHO, Maria do Carmo A. A. Participação social no Brasil hoje. *Pólis Papers*, n. 2, 1998.

CATANI, Afrânio Mendes; DOURADO, Luiz F.; OLIVEIRA, João F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (Orgs.). *Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001.

DAMATTA, Roberto da. *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997a.

\_\_\_\_\_. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997b.

FADUL, Élvia. Orçamento participativo: limites e contradições de um modelo decisório inovador. In: IVO, Anete Brito L. (Org.). *O poder da cidade: limites da governança urbana*. Salvador: Edufba, 2000.

FÁVERO, Maria de Lurdes de A. Universidade: poder e participação. *Educação & Sociedade*, Cortez, n. 16, dez. 1983.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

LEITÃO, Sérgio Proença. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, nov. 1989/jan. 1990.

MATTOS, Pedro Lincoln. Administração e mudança nas universidades federais: questões-chave. *Revista Educação Brasileira*, Brasília, v. 13, n. 26, 1991.

PENTEADO, Silvia Ângela Teixeira. À procura de um foco para o fazer universitário. In: *Identidade e poder na universidade*. São Paulo: Cortez; Santos: Unisanta, 1998.

PEREIRA FILHO, Waldenor Alves et al. Orçamento participativo na universidade: uma experiência de gestão compartilhada. *Revista Pré-Textos para Discussão*, Salvador, ano VII, n. 12, 2002.

PUTNAM, Robert. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.



RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 19, out./dez. 1985.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. Fronteira do estado mínimo — indicações sobre o híbrido institucional brasileiro. In: *Razões da desordem*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

SOBRINHO, José Dias. Concepções de universidade e de avaliação institucional. In: TRINDADE, Héglio (Org.). *Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis: Vozes; Rio Grande do Sul: Cipedes, 1999.

TEIXEIRA, Elenaldo. Participação cidadã no poder local: algumas experiências no Brasil. In: *O local e o global: limites e desafios da participação cidadã*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Recife: Equip; Salvador: UFBA, 2001.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. *Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo*. Brasília: UnB, 1999.

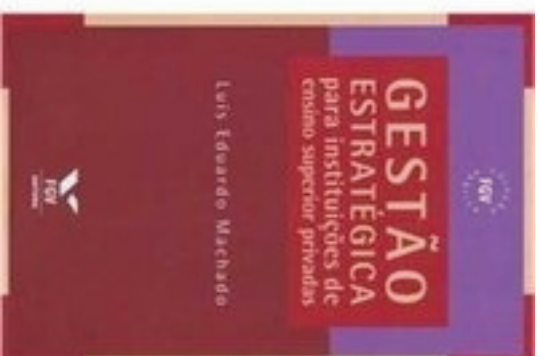
UESB (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia). *Projeto implantação de um novo modelo de desenvolvimento gerencial na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb)*. Vitória da Conquista, jul. 1999.

\_\_\_\_\_. *Orçamento participativo na Uesb: uma prática democrática*. Vitória da Conquista, jun. 2001.

VASCONCELOS, João Gualberto M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

WANDERLEY, Luís E. *O que é universidade*. São Paulo: Brasilense, 1999.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. EUA: Sage Publications, 1990.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**  
**COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Uma Análise do Processo de Planejamento  
Estratégico da Pró-Reitoria de  
Desenvolvimento Universitário da Unicamp**

Autor: Adauto Bezerra Delgado Filho

Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

## **Resumo**

**DELGADO FILHO**, Aduino Bezerra. *Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004, 198 p. Trabalho final de Mestrado Profissional.

Este estudo analisa o processo de planejamento estratégico em implantação na administração central da Universidade, examinando a experiência vivida pelo autor junto ao corpo gerencial da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Esta análise terá como referência os fundamentos das seguintes abordagens teóricas: Planejamento Estratégico em universidades, Avaliação Institucional de universidades, Critérios de Excelência como preconizados pelo Prêmio da Qualidade no Serviço Público (PQSP), e, Medição do Desempenho Global como estudada pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Em função dessas abordagens serão apresentados os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria do processo em análise, seguidas de uma proposta de estruturação desse processo em ciclos de melhoria contínua a fim de torná-lo uma prática permanente de gestão na administração central da Unicamp.

### *Palavras Chave*

Planejamento Estratégico, Avaliação Institucional, Critérios de Excelência, Medição do Desempenho Global.



**I J I E**  
Iberoamerican Journal of Industrial Engineering  
Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial  
Revista Iberoamericana de Ingeniería Industrial

IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering  
Periódico da área de Engenharia Industrial e áreas correlatas  
Editor responsável: Nelson Casarotto Filho, Prof. Dr.  
Organização responsável: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Processo de avaliação de artigos por pares  
Periodicidade: Semestral  
Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 98-117, Julho, 2011.  
Artigo recebido em 25/10/2010 e aceito para publicação em 29/05/2011.

---

## **GESTÃO ESTRATÉGICA E FINANCEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO**

### **STRATEGIC AND FINANCIAL MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CASE STUDY**

**Professora Dr. Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Departamento de Engenharia de Produção  
Campus Universitário Lagoa Nova 59072-970 - Natal, RN – Brasil Telefone: (84) 32153733  
Fax: (84) 32153733 URL da Homepage: [www.ufrn.br](http://www.ufrn.br)  
[fernandacbperreira@yahoo.com.br](mailto:fernandacbperreira@yahoo.com.br)

**Professor Dr. Jamerson Viegas Queiroz**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Departamento de Engenharia de Produção  
Campus Universitário Lagoa Nova 59072-970 - Natal, RN – Brasil Telefone: (84) 32153733  
Fax: (84) 32153733 URL da Homepage: [www.ufrn.br](http://www.ufrn.br)  
[ivqjamerson@yahoo.com.br](mailto:ivqjamerson@yahoo.com.br)

**Professor Dr. Hélio Roberto Hékis**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Departamento de Engenharia de Produção  
Campus Universitário Lagoa Nova 59072-970 - Natal, RN – Brasil Telefone: (84) 32153733  
Fax: (84) 32153733 URL da Homepage: [www.ufrn.br](http://www.ufrn.br)  
[hrhekis@hotmail.com](mailto:hrhekis@hotmail.com)

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é apresentar e implantar uma metodologia de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento financeiro. Busca-se evidenciar as etapas para a formulação das estratégias de uma Instituição de Ensino Superior. Pretende-se ainda, apresentar o mapa estratégico adaptando as perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)* para a realidade das organizações acadêmicas. A metodologia utilizada compreende a apresentação de um estudo de caso implantado em uma Universidade em Santa Catarina, descrevendo os passos necessários para a implantação de um sistema eficiente e moderno de planejamento alinhado à medição do desempenho organizacional. Justifica-se este trabalho em função do crescimento acelerado do número de IES no Brasil aliado ao crescimento da demanda que tem ensejado o acréscimo da competitividade num setor até pouco tempo atrás acostumado com técnicas de gestão arcaicas. Os resultados apresentados evidenciam a importância da integração da estratégia com o orçamento e as facilidades do uso do BSC na construção do mapa estratégico e alinhamento da organização na busca de indicadores para a mensuração do desempenho.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Gestão Financeira. *Balanced Scorecard*. Educação.

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to present and implement a methodology to integrate strategic planning and financial planning. It also seeks to highlight the steps to the formulation of strategies for an Institution of Higher Education. Finally, you want to display the map by adapting the strategic perspectives of the Balanced Scorecard (BSC) to the reality of academic organizations. The methodology comprises the presentation of a case study introduced at a University in Santa Catarina, describing the steps necessary to deploy an efficient and modern planning aligned to the measurement of organizational performance. This work is justified on the basis of accelerated growth in the number of Higher Education Institutions in Brazil associate with the demand growing that has opportunity the increased competitiveness in a sector until recently used to old management techniques. The results presented the importance of integration strategy with the budget and the facilities of the BSC in building the strategy map and alignment of the organization in search of indicators for performance measurement.

**Keywords:** Strategic Management. Financial Management. Balanced Scorecard. Education.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente caracterizado pelas mudanças e isto não é diferente para as Instituições de Ensino Superior. Se de um lado, observa-se uma demanda crescente por vagas, sobretudo na graduação e na pós-graduação, do outro lado o acirramento da concorrência com a abertura de novas instituições, oferta de novos cursos presenciais e a distância e a fragmentação de carreiras sinalizam a necessidade de mudanças para as instituições que desejam permanecer no mercado, sobretudo as privadas que têm o faturamento atrelado principalmente à cobrança de taxas de matrículas e de mensalidades dos alunos matriculados e para as públicas preocupadas em planejar suas atividades e otimizar os seus recursos de modo a cumprir a missão de melhor atender a sociedade.

O conceito de mudança é o ponto central para o entendimento da evolução da sociedade, em geral, e das organizações, em particular, neste início de século. Assim, para que haja gestão universitária, a organização deve, primeiramente, querer e ser capaz de desenvolver uma avaliação crítica da sua posição atual, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras. Entende-se que a gestão das organizações de ensino deva ser um modo de administração do futuro que, de forma contínua, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios para alavancar, harmoniosamente, a situação atual da organização para a situação futura desejada pela mesma, mantendo a organização integrada a seu ambiente. A gestão universitária é um processo de mudança realizado por meio das pessoas.

Tais mudanças ambientais fazem com que estas instituições concebam e implantem estratégias a fim de assegurar uma prestação de serviços de qualidade, de modo a atender aos anseios da sociedade e possibilitar a própria sobrevivência organizacional.

Neste sentido, Scharmach (2010) aborda que a competitividade no setor da educação é fato concreto e visível na conjuntura atual, tendo em vista a expansão de instituições de ensino superior – IES, no contexto brasileiro. Esse contexto leva estas instituições à busca de padrões de eficiência para sua gestão.

Herrero Filho (2005) explica que a essência da gestão estratégica efetiva é “elaborar por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã”.

A gestão estratégica focada em resultados direciona a busca de indicadores de desempenho para a mensuração destes resultados. Essa forma de gestão é proporcionada pelo *Balanced Scorecard* – BSC, que é um método de avaliação de desempenho, desenvolvido para ser utilizado como ferramenta de gestão por meio do alinhamento das estratégias em

indicadores quantitativos (ativos tangíveis) e qualitativos (ativos intangíveis) mensuráveis (KAPLAN; NORTON, 1996, 1997).

A complexidade do gerenciamento nas organizações exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas, por meio das quais pode-se entender: como a organização é vista pelos clientes (perspectiva dos clientes), no que deve ser excelente (perspectiva dos processos internos), se há capacidades de continuar melhorando e criando valor (perspectiva do aprendizado e crescimento) e, como a organização é vista pelos acionistas (perspectiva financeira) (KAPLAN; NORTON, 2000).

Este artigo tem como objetivo principal apresentar e implantar uma metodologia de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento financeiro. Busca-se ainda evidenciar as etapas para a formulação das estratégias de uma Instituição de Ensino Superior. Por fim, pretende apresentar o mapa estratégico adaptando as perspectivas do *Balanced Scorecard* para a realidade das organizações acadêmicas.

Justifica-se este trabalho em função do crescimento acelerado do número de IES no Brasil aliado ao crescimento da demanda que tem ensejado o acréscimo da competitividade num setor até pouco tempo atrás acostumado com técnicas de gestão arcaicas.

Para tanto, o trabalho está estruturado em 5 seções; esta primeira introdutória; a seção 2 apresenta o processo de estratégia para as organizações; na seção 3 é apresentado o método proposto; a aplicação do método pode ser avaliada na seção 4 na seção 5 são realizadas as considerações e finalmente na seção referências são apresentadas as bibliografias utilizadas na pesquisa.

## **2 AS ORGANIZAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS**

As organizações, indiferente de sua atividade e de seu objetivo fim, são responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade. É por meio das organizações que acontecem os fenômenos de desenvolvimento da humanidade causada pela evolução do conhecimento levando ao desempenho econômico, gerando riqueza, empregabilidade e por consequência melhor qualidade de vida para as pessoas, estejam elas envolvidas ou não em uma organização (SCHARMACH, 2010).

Assim, organizações e as estratégias existem de formas independentes, porém uma influencia a outra, pois as estratégias são formadas a partir de uma estrutura organizacional existente e que pode ser re-projetada em determinado momento pela gestão estratégica, seja por necessidade de mudança ou de sobrevivência. A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus



pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, consideradas como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão (MINTZBERG et al., 2008).

Uma das formas de caracterizar a eficiência dos diversos e complexos processos da IES, ocasionando em uma gestão focada na busca da eficiência de suas ações em resultados, deriva da administração estratégica.

Nesta linha, Meyer e Lopes (2008) argumentam que a gestão das organizações tem uma relevância fundamental para alcance dos objetivos e para o cumprimento de sua missão. Diversas são as razões que tornam necessária a gestão de uma IES: definição de objetivos, integração de recursos, desempenho das ações integradas, liderar pessoas e atender as expectativas individuais e sociais.

Alguns problemas na gestão das IES são delineados por Meyer e Lopes (2008), são eles: (1) a ausência de modelos próprios de gestão, que tem levado os gestores educacionais a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação; (2) a liderança, que se torna dificultosa mediante a característica dos trabalhos autônomos prestados por seus integrantes; (3) a estrutura e tomada de decisão, sendo um dos temas mais críticos nestas organizações por serem organizações pluralistas com grupos de interesses com objetivos distintos; (4) a desmotivação que pode ser ocasionada pelos problemas citados anteriormente; e, (5) a integração de objetivos e ações, pois os gestores têm dificuldades em desenvolver ações que busquem melhor uso possível de recursos disponíveis e atingir os objetivos organizacionais pretendidos.

A deficiente habilidade gerencial e a pequena flexibilidade estrutural das IES deixam a desejar quando é necessário o estabelecimento de mudanças rápidas para se adequar ao ambiente em que estão e aproveitar as oportunidades que este ambiente oferece acaba dificultando a administração com base no planejamento na estratégia destas instituições (GROSSMAN, 2007; MELO; CUNHA, 2008; SCHARMACH, 2010). Meyer e Lopes (2008) complementam essa ideia quando afirmam que um dos desafios da gestão é a determinação de objetivos de longo prazo e a dificuldade dos produtos e resultados da educação.

A gestão estratégica é um campo emergente dentro da extensa área de estudos organizacionais que, conforme Idenburg (1993) parece estar amadurecendo. Trata-se de um sistema de administração que enfatiza sua própria flexibilidade provocando o aparecimento de programas estratégicos inovadores; que busca a mudança da própria política; que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho em curto prazo e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização,

porque aí estão situados os principais geradores de sua própria flexibilidade, como colocam Tabatoni e Jarniou (1990).

Neste sentido, o processo de gestão estratégica da IES, segundo Tavares (2001), preocupa-se desde a definição da estratégia, passando pela viabilidade da implantação até seu acompanhamento, como pode ser vislumbrado a seguir:

- **Formulação da Estratégia:** compreende a fase de análise do ambiente, a fim de identificar o cenário, assim como os pontos fracos e fortes da Instituição de Ensino Superior (IES); o estabelecimento da diretriz organizacional definindo-se a meta da organização, sua missão e objetivos e a definição das estratégias via planejamento estratégico ou não;
- **Implantação da Estratégia:** possibilita colocar em prática as estratégias definidas anteriormente, eliminando a resistência interna, assim como alocar os recursos necessários para o cumprimento efetivo dos objetivos. Nesta etapa, é fundamental o elo com a gestão financeira da instituição;
- **Acompanhamento Estratégico:** processo de monitoramento e avaliação das estratégias implantadas e de acompanhamento das transformações do ambiente. É a revisão crítica das metas e da eficácia organizacional.

Verifica-se que essas etapas não são estanques e, ao contrário, são interligadas e realimentadas pelas informações geradas no interior das organizações e pelas transformações do ambiente. “No contexto organizacional, a informação passa a ser a principal munição para a vantagem estratégica. Dependerá, contudo, de seu uso apropriado”, afirma Tavares (1991).

Herrero Filho (2005), explica que na visão de Kaplan e Norton (2004), o problema da implementação e execução da estratégia acontece porque a estratégia é um tanto abstrata; os integrantes das organizações têm dificuldade de entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais, por não estarem alinhados a ela, assim a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização.

## 2.1 Formulação da Estratégia

A formulação das estratégias é a fase em que se decide o que fazer, determinando-se as ações apropriadas para alcançar os objetivos. Elaborar as estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Existem diversos modos das organizações estabelecerem suas estratégias. (MINTZBERG, 1973; IDENBURG, 1993).

No modo empreendedor, um líder assume o papel de estabelecer as estratégias e todos os riscos decorrentes de suas decisões são assumidos frente a sua crença na organização. Esse

modo exige que as estratégias sejam determinadas pela pessoa que detém o poder visando satisfazer seus desejos e aspirações. O modo de formulação de estratégia denominado “Aprendizado Dirigido” é apropriado para as organizações de aprendizagem. Nesse tipo de organização, a mera formulação de planos estratégicos é uma garantia insuficiente de mudança de comportamentos dos gerentes, assim o processo dirigido de aprendizagem tenta adequar os modelos mentais dos gerentes à realidade (OLIVEIRA; SCHARMACH, 2009).

Na organização, a pressão por resultados, advinda da necessidade de lucros crescentes e de retornos consideráveis aos acionistas, conduz os tomadores de decisão a optarem por medidas de curto prazo e por técnicas afastadas de uma formulação teórica adequada. A estratégia se distancia de uma perspectiva de longo prazo, de uma visão integradora, e se torna um conjunto de atividades baseadas em tentativa e erro (BIGNETTI, 2008).

No modo adaptativo, de acordo com Mintzberg (1973), a organização adapta-se por meio da adoção de pequenos passos, muitas vezes desconexos às condições vigentes em seu ambiente. Em muitas dessas organizações os objetivos não estão claramente definidos e o poder é decorrente de uma coalizão de interesses díspares. No modo incrementalismo lógico os processos desenvolvem-se em fases, mas cada fase subsequente constrói a fase prévia e tem a sua própria lógica interna: “a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impede o desenvolvimento da estratégia”, afirma Idenburg (1993). As pessoas dentro da organização têm os próprios objetivos e estão experimentando os próprios processos de aprendizagem.

O modo planejado é um dos modos utilizados para o desenvolvimento de estratégias que vem sendo amplamente aprofundado é o planejamento. O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de ações a serem tomadas pelos gestores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Desse modo, o planejamento não pode ser visto como projeção ou previsão, ao contrário, é um processo de ajuste contínuo para que se cumpram as ações definidas.

O planejamento é uma metodologia que considera a IES por inteiro e que possibilita estabelecer a direção a ser seguida pela mesma, visando a um maior grau de interação com o ambiente. Deste modo, o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o cumprimento da missão.

## **2.2 Possibilitando a implantação e controle das estratégias com a gestão financeira**

O processo de implantação das estratégias ocorre quando as mesmas são colocadas em prática. A formulação e implantação da estratégia influenciam-se mutuamente e, frequentemente, evoluem juntas. A formulação da estratégia, normalmente, gera apenas um conjunto de planos e intenções. Por si próprio, a formulação não produz ações, nem mudanças visíveis na IES.

Normalmente, a implantação da estratégia está relacionada com mudanças na organização, sendo que algumas estratégias exigem alterações mínimas na forma como uma organização conduz o negócio e outras, exigem mudanças marcantes. Para efetivar as mudanças, as estratégias precisam ser implantadas, passando-se da reflexão para a ação.

Hall (1988) acredita que a resistência às mudanças é influenciada pelos diferentes grupos de interesse existentes no interior da organização, que muitas vezes sobrepõem os objetivos individuais sobre os organizacionais, impedindo a implantação das estratégias definidas anteriormente. Aspectos comportamentais devem ser observados, sobretudo, a cultura organizacional e as relações de poder.

A cultura organizacional refere-se aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes. A análise da cultura organizacional é importante, na fase de implementação da estratégia, ao contribuir para verificar o comportamento dos empregados (RIBAS JÚNIOR, 2010).

Ademais, a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros é imprescindível para que as estratégias sejam implantadas. Assim, no processo de gestão universitária, a organização deve dispor de mecanismos para que os recursos estejam disponíveis no momento certo, pois mesmo quando uma estratégia parece ótima para a IES, devem se feitas considerações acerca dos recursos necessários para financiar a estratégia que está para ser adotada.

Deste modo, a falta de recursos ou atraso na liberação pode fazer com que estratégias bem formuladas sejam fracassadas. Um dos entraves ao processo de administração estratégica e sua descrença em muitas organizações ocorre quando os recursos não são disponibilizados no momento certo, impedindo-se assim, a implantação das estratégias definidas anteriormente.

O controle é a última etapa do processo de administração estratégica, no qual ocorre o acompanhamento e avaliação, em tempo hábil, dos resultados das estratégias formuladas. Esse tipo de controle desempenha o papel de acompanhar e comparar as situações alcançadas com as previstas.

### 2.3 Gestão Financeira

A gestão financeira e orçamentária das IES deve ser realizada a fim de garantir a sustentabilidade da organização. Trata-se de um instrumento composto por diversos indicadores úteis à tomada de decisão, capazes de auxiliar os gestores educacionais na avaliação dos investimentos necessários ao bom funcionamento da organização, possibilitando que os incentivos e recompensas aos trabalhadores sejam planejados e garantidos e permitindo que todos os envolvidos com a escola tenham uma visão sistêmica da gestão escolar.

Segundo Gitman (2004), a gestão financeira é uma ferramenta utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando as melhores alternativas para a condução financeira da organização.

Independente da forma jurídica da escola, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, todas demandam um modelo de gestão financeira que auxilie na visualização das atividades, de modo que o resultado final seja positivo. O gestor financeiro deve ter em mente que o investimento realizado pelos proprietários, no caso de uma escola privada, ou pela sociedade, quando se trata de uma escola pública, deve produzir um retorno compatível com outras possibilidades de investimento e aplicações financeiras.

O orçamento, conforme Welsch (1973) “é a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para cada uma de suas subdivisões”.

Na elaboração do orçamento é fundamental a participação e colaboração dos diversos setores, departamentos e elementos da instituição. O orçamento autoritário tem a inconveniência de se afastar dos princípios básicos das organizações acadêmicas, que é a gestão democrática. É um poderoso instrumento de planejamento e controle financeiro usado pelas organizações para definir o nível das atividades futuras.

Assim, o gestor financeiro das organizações de ensino deve ter como características a capacidade de articular com os públicos interno e externos; ter habilidade para conhecer aspectos pedagógicos, legais e administrativos financeiros; ter liderança e capacidade para motivar equipes, ser transparente e coerente nas ações, ter capacidade para atuar de modo democrático e compartilhar poder. (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Canterle e Favaretto (2008) evidenciam que os cenários dinâmicos constituem desafios para as instituições universitárias, fazendo com que se busquem novas alternativas de gerenciamento, eficiência e de financiamento para fornecer serviços de valor à sociedade.

Para sobreviver, as Instituições de Ensino Superior devem traçar metas para suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. Qualquer modelo de gestão financeira depende em primeiro lugar das pessoas envolvidas, e as pessoas estarão envolvidas e comprometidas se acreditarem na estratégia de longo prazo da instituição.

Basicamente existem duas formas de elaborar e acompanhar o orçamento (LAURIA, 2008). O orçamento estático é aquele que é elaborado e aprovado pela gestão superior e assegura o referencial original, independente das mudanças que possam ocorrer nas variáveis analisadas.

O orçamento flexível possibilita ajustes na sua implementação conforme as atividades vão sendo realizadas, sendo possível alterar as receitas, custos e despesas em função das variações do volume no período de sua execução.

Os objetivos do orçamento podem ser sintetizados conforme segue (LAURIA, 2008):

- Servir de instrumento de orientação de gerências e chefias para a coordenação das áreas e atividades da escola;
- Prever o volume de serviços, os custos e as despesas operacionais e demais gastos, e respectivas receitas, visando à otimização dos resultados globais;
- Orientar os processos de investimento, aplicações e fontes de recursos, de forma a reduzir os riscos operacionais;
- Permitir a comunicação dos objetivos, prioridades e metas à comunidade da escola;
- Servir de base comparativa aos resultados econômicos e financeiros que serão obtidos para um determinado período, permitindo a identificação das causas entre as variações do orçamento realizado e o previsto e;
- Servir de referência para o planejamento escolar, possibilitando que as metas sejam atingidas.

Os orçamentos são essenciais como um elo entre o planejamento e o controle, porque auxiliam a coordenar as ações dos líderes de diferentes departamentos e atividades da escola e estabelecem um compromisso com os objetivos da organização. Além disso, a gestão

orçamentária fornece metas claras de receitas e fixa padrões ideais para o monitoramento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da organização.

Neste sentido, avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito perante os objetivos preestabelecidos. Sendo assim, avaliar um desempenho passa a ser um meio para tomada de decisões (LUCIANI, 2008).

#### **2.4 *Balanced Scorecard - BSC***

Os diversos estudos relacionados ao BSC demonstram o crescente interesse dos pesquisadores sobre o tema. Rezende (2006) afirma que é inegável o crescimento do espaço dedicado a estudos sobre o BSC, tanto sob o ponto de vista da pesquisa empírica quanto da publicação de textos com caráter normativo, levando a crer que, de fato, está havendo uma difusão do conceito que justifique um estudo em profundidade sobre razões de uso, adaptações e implicações da sua adoção (SPESSATTO, 2009).

Ele traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto balanceado e abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e de gestão estratégica.

Assim o BSC, além de apresentar indicadores alinhados a quatro perspectivas que mantêm forte relação de atratividade com a estratégia, passa a gerenciar esse plano que inclui: estabelecimento de metas individuais, de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos (SANTOS, 2008).

O BSC surgiu com o objetivo de resolver os problemas das organizações que se apoiam em uma única visão (perspectiva) para a tomada de decisões, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira, esta visão é amparada como uma evolução do conceito de *Tableaux de Bord*, que anteviu a necessidade de observar empresa não só por meio da perspectiva financeira (SANTOS, 2008).

Dessa maneira, os relacionamentos de causa e efeito devem permear todas as dimensões do *Balanced Scorecard*. Todo BSC usa certas medidas genéricas, comuns a várias estratégias, tais como participação do mercado, rentabilidade, satisfação do consumidor, retenção do consumidor e capacitação de pessoas. A essas medidas genéricas deram o nome de medidas de resultado essencial (*core outcome measures*).

Os direcionadores de desempenho (*performance drives*) é que precisam ser aqueles que são únicos, aqueles que identificam aquela organização em particular. São os que direcionam a rentabilidade, o segmento de mercado escolhido, as proposições de valor



entregue ao cliente naquele segmento de mercado e os processos internos e capacitações necessárias para se atingir os objetivos financeiros e aqueles em relação aos clientes.

A partir do choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos, surgiu uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.

Assim, o BSC oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado) (GENDRON, 1997; GREATBANKS; TAPP, 2007; OLIVEIRA, 2009).

Neste sentido, Greatbanks e Tapp (2007), enfatizam que projetar um bom sistema de medida deveria promover o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da organização, enfoque e esforços de alinhamento, e uma cultura organizacional adequada. O *balanced scorecard* permite esse equilíbrio.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Do ponto de vista da abordagem do problema esta pesquisa é qualitativa. Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, sendo os procedimentos técnicos utilizados a pesquisa bibliográfica, o levantamento e o estudo de caso.

O BSC mostrou-se a ferramenta mais eficiente para auxiliar o método na pesquisa na medida em que as iniciativas de administração de desempenho para uma organização incluem o desenvolvimento de indicadores-chaves de desempenho, um sistema de administração de desempenho e desenvolvimento de processo, os quais devem ser focados na satisfação do cliente. O treinamento de times de trabalho é essencial na implementação de um centro de serviços compartilhado.

A metodologia para a realização deste artigo consiste em um estudo de caso, implantado por meio de uma pesquisa ação. De acordo a Yin (2001) o estudo de caso traz como contribuição a compreensão de fenômenos individuais, pois permite ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Corroborando esta ideia, Gil (1999) apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Foram reunidas cerca de 50 pessoas por uma semana para as discussões, levantamento, análise e considerações.



Esta estrutura apresenta uma proposta de planejamento estratégico e orçamentário para uma Universidade, conforme Quadro 1 e Figura 1.

<b>PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>
<b>Definição dos Valores, Objetivos, Visão Estratégica e da Missão da Universidade:</b> Inicialmente busca-se a compreensão da razão de existência da Universidade e a orientação de onde a Instituição quer estar.
<b>Análise Ambiental:</b> Para realizar a análise do ambiente pode ser utilizada a técnica conhecida como Análise SWOT ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ), sendo que a compreensão destes quatro indicadores permitirá estabelecer as bases das ações estratégicas a serem tomadas em todos os níveis da Universidade.
<b>Formulação das Estratégias, Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> e definição de indicadores:</b> As estratégias expressam como a instituição irá utilizar seus recursos para atingir os resultados desejados. O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho organizacional que reconhece que os indicadores financeiros não são suficientes e incorpora medidas não financeiras. O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de Gestão que traduz a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes. Os indicadores representam a intenção do objetivo e devem ser de fácil mensuração. (KAPLAN; NORTON, 1997).
<b>Elaboração do orçamento:</b> O orçamento deve ser alinhado ao planejamento estratégico, considerando os indicadores direcionadores de valor. É imprescindível construir uma ligação forte entre os planos estratégicos o orçamento (BORNIA; LUNKES, 2007).

Quadro 1 – Proposta de Planejamento Estratégico

Fonte: Dados elaborados pelos autores (2010)

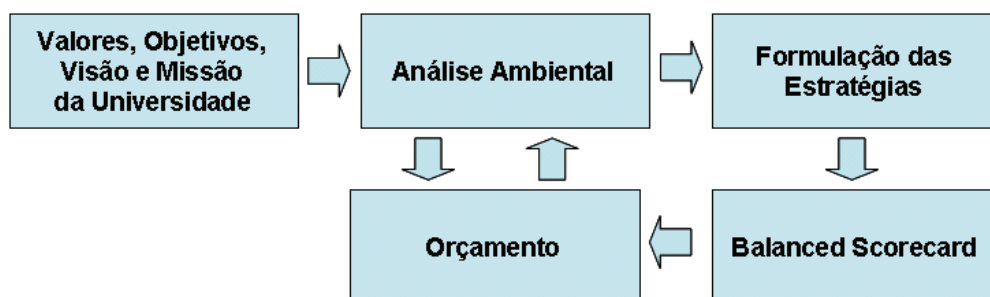


Figura 1 – Metodologia para integração do planejamento estratégico com o orçamento.

Fonte: Dados elaborados pelos autores (2010)

A Metodologia para integração do planejamento estratégico com o orçamento que a Universidade implantou, conforme podemos observar é um método abrangente que permitiu alinhar a estratégia com a visão organizacional, bem como integrar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária. Vale ressaltar que a definição dos indicadores junto ao BSC e a elaboração integrada com o orçamento possibilitaram à Universidade catalisar esforços para a mensuração de desempenho e motivar os colaboradores.

#### 4 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Esta é uma metodologia de planejamento participativo, onde os líderes e chefias dos setores participaram durante uma semana, totalizando 48 horas até a definição do mapa estratégico e elaboração do orçamento. A proposta foi implantada em uma Universidade Privada de Santa Catarina.

#### **4.1 Valores, Objetivos, Visão Estratégica e da Missão da Universidade**

O Objetivo representa o que será realizado para construir a visão e cumprir a missão. A visão consiste em definir o estado que a Instituição deseja atingir no futuro, para propiciar o direcionamento dos seus rumos. A Missão por sua vez, define a razão de ser da Instituição refletindo os motivos pelos quais foi criada e é mantida.

#### **4.2 Análise Ambiental: O Ambiente, O Cenário e os Públicos Atendidos**

A análise ambiental foi realizada analisando-se o ambiente externo e interno à organização tendo como conceito os seguintes termos.

##### **4.2.1 Análise do ambiente externo**

- Oportunidade: Fenômeno externo, atual ou potencial, capaz de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o bom desempenho da Instituição na área de atuação focalizada;
- Ameaça: Fenômeno externo, atual ou potencial, capaz de dificultar, substancialmente e por longo tempo, o bom desempenho da Instituição na área de atuação focalizada.

No Quadro 2 a seguir são apresentados alguns cenários utilizados na discussão do grupo para definição das oportunidades e ameaças da Universidade.

<b>EXEMPLOS DE CENÁRIOS PARA O ENSINO SUPERIOR</b>
Expansão desordenada do ensino superior
Participação crescente do setor privado na economia nacional
Crescimento econômico do país
Internacionalização da Economia
Inclusão de pessoas com necessidades especiais
Avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação
Necessidade crescente de pessoas qualificadas continuamente
Aumento do setor de serviços na economia nacional
Demanda crescente de serviços qualificados para o setor produtivo (pesquisas, assessorias, consultorias, etc.)
Demanda crescente da população por ensino superior

Quadro 2 – Exemplos de cenários  
Fonte: Dados elaborados pelos autores (2010)

##### **4.2.2 Análise do ambiente interno**

- Força: Condição interna capaz de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o bom desempenho da organização na área de atuação focalizada;
- Fraqueza: Condição interna capaz de dificultar, substancialmente e por longo tempo, para o bom desempenho da organização na área de atuação focalizada.

<b>POSSÍVEIS VARIÁVEIS PARA ANÁLISE:</b>
Quadro docente (titulação, formação, atualização, etc.)
Perfil dos servidores técnico administrativos
Processo de ensino-aprendizagem
Sistema de informações e tecnologia da informação
Ambiente de trabalho
Produção científica
Sistema de avaliações de alunos
Sistema de avaliação de docentes
Sistema de avaliação da Instituição
Resultados do ENADE, Conceitos Preliminares de Curso (CPC), Índice Geral de Cursos (IGC)
Acompanhamento dos egressos
Atendimento de alunos e público externo
Distribuição de alunos por curso

Quadro 3 – Exemplos de variáveis para análise do ambiente interno

Fonte: Dados elaborados pelos autores (2010)

### 4.3 Formulação das Estratégias

As estratégias correspondem à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da Universidade às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro definida e o crescimento da organização. Exemplo: Para garantir a sustentabilidade econômica financeira, quais estratégias devem ser adotadas?

- Realizar o planejamento estratégico concomitante com o orçamento;
- Manter atualizado os dados e indicadores econômico-financeiros da Instituição;
- Buscar formas de ampliar a captação de recursos, transferência de conhecimento e apoio aos docentes e pesquisadores;
- Reduzir custos;
- Ampliar as fontes de receita;
- Implantar uma política eficiente de cobrança.

### 4.4 Elaboração do BSC e definição de indicadores

Após a definição das estratégias, foi elaborado o *Balanced Scorecard* com o propósito de traduzir as estratégias da organização em objetivos, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes. Neste sistema, cada perspectiva tem um responsável e se

torna uma célula de trabalho, e cada célula tem a sua equipe com responsabilidade de atingir as metas dentro do prazo estabelecido.

Buscando o alinhamento do planejamento estratégico da organização com o planejamento financeiro foi decidido adotar uma ferramenta que suportasse o processo como um todo, desde a elaboração os conceitos macros, passando pelo efetivo alinhamento das estratégias organizacionais nos diferentes níveis, bem como a monitoração dos indicadores sugeridos.

Optou-se por ampliar as perspectivas originais propostas por Kaplan e Norton (2001) conforme Figura 2.

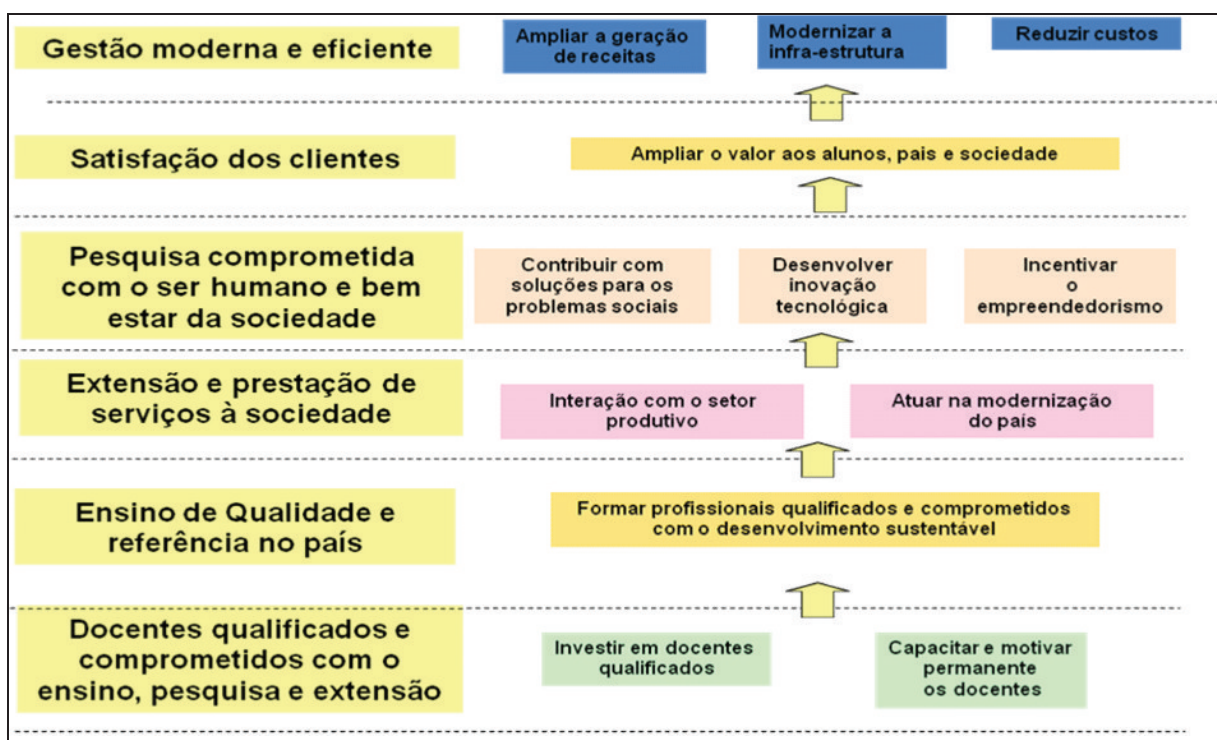


Figura 2 – Mapa Estratégico de uma IES  
 Fonte: Dados elaborados pelos autores (2010)

O mapa estratégico permite identificar e explicitar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros e selecionar o *scorecard* de indicadores não financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da Universidade.

#### 4.4 Implantação das estratégias alinhadas ao orçamento

As estratégias definidas e validadas pela equipe da organização devem ser agrupadas nas perspectivas do BSC e algumas demandarão recursos a fim de que sejam implantadas.

Nesta etapa, as estratégias que necessitam de recursos devem ser previstas no orçamento da Universidade.

O orçamento anual deve contemplar as estratégias e ações, conforme o cronograma estabelecido no planejamento estratégico. Devem ser listadas as fontes de receitas da Instituição e os valores previstos para o período analisado. As despesas devem ser listadas conforme os itens e o resultado utilizado para a consecução das estratégias. Para cada perspectiva criada no BSC e visualizada no mapa estratégico, devem ser alocados os recursos necessários à sua efetivação. Assim, o objetivo das decisões financeiras, é criar riqueza para os acionistas/investidores. (GITMAN, 2004; DAMODARAN, 2004; BRIGHAN; EHRHARDT, 2006).

Na visão de Hafsi e Matinet (2008) a perspectiva dos recursos considera que os recursos podem constituir a base de uma vantagem competitiva durável e, portanto, de assimetria estratégica, contando que sejam raros difíceis de imitar ou de substituir e relevantes no contexto do mercado considerado.

O monitoramento e controle na execução das ações irão permitir ajustes no orçamento de modo que as estratégias sejam de fato implementadas e conduzam a uma gestão universitária moderna e eficiente.

Neste sentido, os resultados apresentados evidenciam a importância da integração da estratégia com o orçamento e as facilidades do uso do BSC na construção do mapa estratégico e alinhamento da organização na busca de indicadores para a mensuração do desempenho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão financeira e orçamentária das escolas deve possibilitar a execução das estratégias definidas, possibilitando a integração entre o administrativo e o pedagógico. O envolvimento das pessoas tanto na elaboração das estratégias quanto na definição do orçamento é essencial para esta integração. As IES devem adotar formas modernas de gestão a fim de possibilitar a consecução dos objetivos organizacionais e cumprimento da missão.

A metodologia apresentada neste artigo mostrou-se eficiente para alcançar os objetivos propostos pelo artigo e foi implantada em uma Universidade e possibilitou integrar o planejamento estratégico e o planejamento financeiro. As etapas utilizadas para alcançar os objetivos foram: i) Definição dos Valores, Objetivos, Visão Estratégica e da Missão da Universidade, a fim de compreender a razão de existência da Universidade; ii) Análise Ambiental por meio da técnica SWOT e análise do cenário do ensino superior; iii) Formulação das Estratégias, Elaboração do *Balanced Scorecard* e definição de indicadores;

iv) e, por último a elaboração do orçamento alinhado ao planejamento estratégico, considerando os indicadores direcionadores de valor.

Pode-se afirmar que a Universidade implantou um método abrangente que permitiu alinhar a estratégia com a visão organizacional, bem como integrar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária. Vale ressaltar, que a definição dos indicadores junto ao BSC e a elaboração integrada com o orçamento possibilitaram à Universidade catalisar esforços para a mensuração de desempenho e motivar os colaboradores.

Assim, os objetos propostos pelo trabalho foram alcançados na medida em os resultados apresentados evidenciam a importância da integração da estratégia com o orçamento e as facilidades do uso do BSC na construção do mapa estratégico e alinhamento da organização na busca de indicadores para a mensuração do desempenho.

O problema de pesquisa foi respondido, na medida em que o monitoramento e controle na execução das ações irão permitir ajustes no orçamento de modo que as estratégias sejam de fato implementadas e conduzam a uma gestão universitária moderna e eficiente.

Em função das particularidades organizacionais e conceituais de uma organização acadêmica, o mapa estratégico elaborado para a IES em questão considerou seis perspectivas e não apenas as quatro perspectivas clássicas. Conclui-se, portanto, que com o método utilizado as IES são capazes de promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização, possibilitando a elaboração do orçamento a partir dos objetivos e iniciativas estratégicas.

## REFERÊNCIAS

BIGNETTI, L. P. Comentários - Uma apreciação sobre o desenvolvimento dos estudos em estratégia no Brasil sob a inspiração de Hafsi e Martinet. **Revista de Administração Contemporânea** v. 12, n. 4, p. 1165-1171, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

BORNIA, A. C., LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 37-59, 2007.

BRIGHAN, E. F., EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. 10. ed., São Paulo: Thomson, 2006.

CANTERLE, N. M. G., FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 15 ago. 2010.



DAMODARAN, A. *Finanças corporativas: teoria e prática*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

GENDRON, M. Using the balanced scorecard. **Harvard Management Update**: Newsletter from Harvard Business School, v. 2, n. 10, p. 7-10, 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GREATBANKS, R.; TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment Empirical evidence from Dunedin City Council. New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 846-873, 2007.

GROSSMAN, T. A. Integrating spreadsheet engineering in a management science course: a hierarchical approach. **Inform Transactions on Education**, v. 7, n. 1, p. 18-36, 2007.

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. **Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico**. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERRERO F. E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 132-137, 1993.

KAPLAN, S. Norton, D. P. A. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

\_\_\_\_\_. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**: Campus. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro, editora Elsevier, 2004.

LAURIA, L. C. Planejamento e controle orçamentário. In: Rosseti, José Paschoal et al. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista**

de **Administração contemporânea**, v. 13, 3, p. 39-52, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>. Acesso em: 12 ago. 2010.

LUCIANI, J. C. J. L. **Análise dos impactos da implantação de ERP no desempenho de empresas catarinenses de capital aberto**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil, 2008.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. In: **California Management Review**. V. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND; B., LAMPEL, J. QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

RIBAS JÚNIOR, O. T. Avaliação do desempenho de agências de desenvolvimento regional utilizando as experiências em curso na região sul do Brasil. Revista **IJIE**, v. 2, n. 1, p. 26-50, 2010.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A história e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o processo de planejamento estratégico. In: Domingues, M. J. C. S.; Silveira, A. **Gestão de ensino superior: temas contemporâneos**. Blumenau: Edifurb, 2008.

SANTOS, S. R. B. **O balanced scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. João Pessoa, PB, Brasil, 2008.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração – PPGAD, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil, 2009.

SPESSATTO, G. **Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região Sul do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil, 2009.

TABATONI, P.; JARNIOU, P. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: H. or ANSOFF, I.; DECLERCK, R. P. e HAYES, R. L. (org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, p. 41-47, 1985.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Habra, 1991.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1973.



# Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas

Victor Meyer Jr.  
*Pontifícia Universidade Católica do Paraná*

Lucilaine Pascucci  
*Universidade Positivo*

Lúcia Mangolin  
*Pontifícia Universidade Católica do Paraná*

A estratégia, como abordagem gerencial, tem se constituído em experiência relativamente recente em organizações universitárias brasileiras. Este artigo tem o objetivo de analisar a prática estratégica em universidades privadas e contribuir com o debate sobre esse tópico que desafia a administração dessas organizações. Trata-se de um estudo comparativo de casos onde é analisada a realidade de duas universidades comunitárias brasileiras. Por meio de questionário e entrevistas, identificaram-se práticas adotadas na gestão estratégica das instituições de educação superior — IES. A análise dos dados revelou que a prática estratégica mescla estratégias deliberadas e, principalmente, estratégias emergentes. As estratégias decorrem tanto de planos formais institucionais quanto de iniciativas individuais e grupais, que resultam de interações, de *insights*, do *feeling*, da visão e reação de gestores e docentes diante dos desafios que se apresentam no dia a dia. As estratégias emergem por meio de microestratégias praticadas por gestores acadêmicos e por professores, que atuam como estrategistas. Os resultados apontaram, ainda, para a presença marcante de fatores subjetivos como criatividade, conhecimento tácito, sensibilidade e experiência dos gestores imersos nas práticas estratégicas adotadas na área acadêmica das instituições.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão estratégica; práticas; universidades privadas.

## **Strategic management: analysis of practices in private universities**

Strategic management is a relatively new approach in the management of Brazilian higher education institutions. This study presents an analysis of strategic practices in two private universities and contributes to the debate over the application of strategy to the field of higher education. This comparative study analyzes the realities of two private universities on the authors use questionnaires and interviews of administrators to capture strategic practices in use. Results of data analysis indicate that strategic practices

---

Artigo recebido em jul. 2010 e aceito em ago. 2011.

in both institutions combine deliberate strategies derived from formal plans with emergent strategies from daily practices. Administrators' perceptions of strategies reinforced the existence of planned strategies inserted into formal plans presented by the central administration. At the same time administrators acknowledged the existence of emergent strategies as a result individual and group initiatives based on interactions, insights, feelings, vision, and reaction to challenges they faced during the daily activities. These strategies emerged in both institutions from micro-strategies carried out by academic administrators and professors. The conclusions reveal the existence of influential subjective factors like creativity, tacit knowledge, sensitivity and experience of administrators embedded in the adopted practices.

**KEY WORDS:** strategic management; practices; private universities.

## 1. Introdução

As instituições de educação superior — IES — brasileiras, a exemplo de outras organizações, têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente. Este contexto, no caso das instituições privadas, caracteriza-se por acirrada competição, respostas lentas às demandas externas, grande ênfase no ensino de graduação, busca pela melhoria da qualidade do ensino, baixa produtividade acadêmico-científica e foco na eficiência organizacional.

As IES, em particular as universidades, têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação. Entre os motivos, destacam-se as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos.

Isto tem feito com que estas instituições se lancem à busca de um gerenciamento estratégico que lhes permita melhor definição de objetivos, estabelecimento de prioridades, uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização das estratégias. Assim, um dos aspectos críticos da gestão universitária tem sido a prática de estratégias que permitam a esse tipo de organização alcançar o desempenho desejado e se manter competitiva no setor.

A área acadêmica tem sido um foco muito rico de ações estratégicas relevantes. Trata-se do *locus* onde as atividades principais da instituição — ensino e pesquisa — se desenvolvem apoiadas em iniciativas individuais e grupais de professores nas diversas unidades que abrigam os programas acadêmicos. Como destacam Mintzberg e Rose (2007), muitas vezes o processo e a trajetória de estratégias acadêmicas não são muito claros, assim como a forma como se desenvolvem, mudam e impactam o contexto universitário.

Nas universidades brasileiras, esse processo tem se caracterizado por planos estratégicos desenhados com base em modelos e paradigmas racionais inspirados na realidade das empresas. Tais modelos, quando aplicados em organizações universitárias, não apresentam resultados efetivos, por tratar-se de organização onde o processo gerencial mescla aspectos racionais, políticos e simbólicos (Meyer Jr., 2005) para atender interesses dos diferentes públicos da instituição.

O objetivo deste artigo é analisar a gestão estratégica e suas práticas em duas universidades privadas brasileiras. É examinada a extensão em que as estratégias praticadas resultam

de planos formais ou emergem de ações praticadas nas instituições, bem como o contexto em que ocorrem. Por fim, com base nos resultados encontrados, são analisados os desafios que se apresentam aos gestores desse tipo de organização.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Estratégia nas organizações

A literatura sobre gestão estratégica define estratégia como um conceito multifacetado, com diferentes dimensões, tais como pensamento estratégico, processo estratégico e mudança estratégica. A transformação de intenções em ações, em especial, tem se mostrado um grande desafio para os gestores organizacionais.

Estudos têm exaltado uma mecanicidade, racionalidade e previsibilidade que não se aplicam à maioria das organizações tradicionais e que se tornam impraticáveis, em se tratando de sistemas complexos (Axelrod e Cohen, 1999; Stacey, 1996). Mintzberg e Quinn (1991) ressaltam que o processo de formação de estratégias nas organizações raramente se parece com os modelos analítico-rationais destacados na literatura. Na prática, esse processo costuma ser fragmentado, evolutivo, negociado e intuitivo, tendo sido denominado por Quinn (1978) como “incrementalismo lógico”.

Em trabalho que representa um divisor de águas no estudo de estratégias organizacionais, Mintzberg e Waters (1985) identificaram a existência de uma diferença entre “estratégias planejadas” — que podem ou não ser realizadas — e “estratégias emergentes” — que resultam das ações efetivas das organizações e são materializadas por meio de padrões de comportamento ainda não internalizados. A evolução desse processo veio com o termo “formação de estratégias”, cunhado por Mintzberg (1990), referindo-se ao processo pelo qual as estratégias são criadas, seja como um processo de planejamento consciente ou um processo de emersão.

Nesse contexto, a formação de estratégias nas organizações resulta da convergência de abordagens racionais e intuitivas e envolvem aspectos políticos, informacionais e comportamentais (Mintzberg e Quinn, 1991). Para Chakravarthy e White (2006), o processo de gestão estratégica engloba longos períodos de tempo, diferentes níveis, processo cognitivo dos tomadores de decisão, processos sociais e psicológicos e, ainda, regras e rotinas organizacionais que orientam e condicionam decisões e ações dentro das organizações.

O caráter interligado desses elementos, associado ao entendimento do agente organizacional como alguém que sente, interpreta e tem interesses, permite a correlação do conceito de estratégia com a adoção de práticas específicas (Veyne, 1997). Nesta perspectiva, as estratégias são entendidas não por aquilo que pretendem ser ou alcançar, mas sim por aquilo que efetivamente se faz ou pratica. Para Veyne (1997:157), prática “*is not some mysterious agency, some substratum of history, some hidden engine; it is what people do (the word says just what it*

*means*)”. Assim, estratégias não existem sem que haja um conjunto de práticas, individuais ou não, que formem sua base.

A prática estratégica pode acontecer em diferentes níveis hierárquicos, circunstâncias e contextos organizacionais. Todavia, apenas uma pequena parcela de ações ocorridas pode ser chamada de estratégica por representar um conjunto de práticas, atividades ou rotinas que constituem o que é, formalmente, reconhecido como estratégico (Carter, Clegg e Kornberger, 2008). Nesta perspectiva, ganham destaque aspectos cognitivos, como a interpretação e o *sensemaking* dos agentes.

Para Perrow (1986), a abordagem interpretativa destacada por March e Olsen (1976) e por Weick (1979) reforça um aspecto relevante para o entendimento do comportamento humano nas organizações. O fato de a ação preceder a ideia faz com que as interpretações e significados das ações só se revelem depois de praticadas. Nesta perspectiva interpretativa, muito daquilo que se pratica no campo gerencial só é compreendido e adquire maior relevância *ex post facto*.

Nesse contexto, um aspecto importante é o fato de as estratégias emergentes serem absorvidas pela gestão das organizações por meio de uma “racionalidade retrospectiva” (Pfeffer, 1987). Refere-se a ações desenvolvidas e não planejadas serem, retrospectivamente, interpretadas e relacionadas a objetivos e metas previamente estabelecidos. Como bem destacou March (1989), nas organizações, em muitas ocasiões indivíduos agem antes de pensar naquilo que está sendo feito.

O trabalho de formação de estratégias nas organizações, por envolver aspectos racionais, emocionais, intuitivos, simbolismos e manobras políticas, não se constitui em atividade simples para os gestores. A materialização de estratégias requer dos gestores uma combinação de conhecimento, experiência, criatividade, sensibilidade, *insights*, arte e negociação, entre outras habilidades, certamente, mais exigidas e necessárias na gestão de sistemas organizacionais complexos.

A partir da década de 1980, a prática da abordagem estratégica foi gradativamente sendo disseminada em organizações do mercado competitivo. Atualmente, a gestão estratégica pode ser facilmente identificada em outros contextos organizacionais como órgãos governamentais, bancos, igrejas, hospitais, escolas, museus, universidades, organizações sem fins lucrativos, como também em organizações comunitárias. Todavia, as características específicas fazem com que a prática da gestão estratégica, em muitas dessas organizações, torne-se um desafio ainda maior para seus gestores. É o caso de organizações sociais como universidades, as quais são complexas, surpreendentes, ambíguas e paradoxais.

## **2.2 Estratégia em universidades**

As universidades já não são mais um lugar tranquilo onde professores desenvolviam suas atividades de ensino e pesquisa. Neste contexto, de um passado não muito distante, alunos chegavam a fluxos crescentes e contínuos, escolhendo seus cursos e disciplinas. As instituições

funcionavam em um clima de considerável estabilidade — como requer o ambiente acadêmico —, sendo financiadas por recursos estatais ou privados, alocados de forma sistemática e incremental em seus orçamentos.

Inseridas em um contexto competitivo e de grandes transformações, as universidades privadas têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas, como forma indispensável de sobreviver, no curto prazo, e de garantir sua sobrevivência, no longo prazo. A adoção de abordagens de gestão como o planejamento estratégico, por exemplo, tem sido cada vez mais crescente nesse tipo de organização. Todavia, a literatura ainda é escassa no que tange a estudos aprofundados, voltados à formação de estratégias em organizações educacionais. As conhecidas diferenças existentes entre organizações empresariais e organizações educacionais possuem grandes implicações na prática da gestão estratégica destas últimas.

Diferentemente de organizações mecanicistas estruturadas com base em modelos racionais, em organizações educacionais os objetivos e estratégias são frouxamente articulados entre si (Weick, 1976, 1979; Orton e Weick, 1990). Para Weick (1976), as organizações educacionais são sistemas frouxamente articulados, o que se constitui fator diferenciador desse tipo de organização. O fato de seus agentes compartilharem alguns poucos pontos comuns e, ao mesmo tempo, manterem sua independência e autonomia, apresenta claras implicações no desempenho dessas organizações e na forma como são gerenciadas.

Embora a adoção da abordagem estratégica pelas IES tenha se intensificado a partir da década de 1990, autores como Kotler e Murphy (1981), Baldrige (1983), Keller (1983), Meyer Jr. (1991), Hardy e Fachin (1996) e Birnbaum (2000) já reforçavam a importância do planejamento e da gestão estratégica para as organizações universitárias, contudo, com ressalvas sobre sua prática neste tipo de organização.

A gestão estratégica praticada em universidades brasileiras tem tido associada, em geral, à chegada de um novo reitor ou de uma nova administração, e sua prática está quase sempre associada à elaboração de um plano estratégico. Este, por sua vez, refere-se a um documento formal, de caráter político e institucional, que serve de referência e justificativa para as principais ações organizacionais, além de cumprir o papel de legitimar as intenções da nova administração perante a comunidade acadêmica.

Contudo, essa prática tão comum nas universidades não tem sido suficiente para produzir e materializar as estratégias exigidas por um contexto tão dinâmico. Fatores como imprevisibilidade e incertezas do ambiente externo, associados a elementos como estrutura frouxamente articulada em uma organização onde o trabalho essencial é desenvolvido por profissionais especialistas, têm se constituído em desafio aos gestores universitários.

O que a prática da gestão estratégica em universidades tem revelado é a existência de um hiato entre planos formais e efetiva prática das estratégias. Duas razões principais podem ser apontadas para justificar esse hiato. Uma primeira razão refere-se ao fato de haver diferenças fundamentais entre organizações empresariais e universidades. Modelos e abordagens gerenciais desenvolvidos para as primeiras dificilmente poderão ter grande utilidade na gestão das segundas.

Para Weick (1982), alguns pressupostos racionais desses modelos — como objetivos consensuais, relações claras de causa e efeito — não estão presentes na realidade das organizações educacionais, o que inviabilizaria qualquer esforço no sentido de utilizar os mesmos modelos para contextos muito diferentes. Dessa forma, organizações educacionais não podem ser gerenciadas como outras organizações, pois há a necessidade de se levar em conta suas características especiais.

Uma segunda razão pode ser atribuída ao amadorismo gerencial presente nas organizações acadêmicas. Os gestores destas organizações são, em geral, escolhidos muito mais por sua breve experiência como ocupantes de cargos na gestão acadêmica, gerenciando seus pares, do que por reconhecidas habilidades e experiência na gestão de complexas organizações acadêmicas.

Uma prática comum por parte da administração de universidades tem sido a imitação de modelos gerenciais adotados por outras IES, ainda que inexistam claras evidências de eficácia da inovação adotada (Birnbaum, 2000). Entretanto, como aponta Birnbaum (2000), as variáveis estratégicas mais importantes para as organizações universitárias — como preço, localização e programas acadêmicos — não estão sob controle das IES. Assim, o resultado da prática do planejamento estratégico tende a ser superficial e frustrante, constituindo-se em foco de desilusão para os gestores universitários e *stakeholders*.

Na percepção de Meyer Jr. (2003), são algumas similaridades entre a organização “universidade” e a empresa que têm feito com que modelos e abordagens sejam importados da área de negócios pelas universidades. Por outro lado, como destaca o mesmo autor, são as grandes diferenças entre esses dois tipos de organização que recomendam cautela no uso de ferramentas gerenciais criadas, inicialmente, para uso em empresas. Afinal, como argumentou Mintzberg (1994:13), “estratégias organizacionais não podem ser criadas com base na lógica utilizada na montagem de automóveis”.

A inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as universidades busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Assim, pode-se observar, atualmente, uma forte e crescente tendência entre as instituições privadas de educação superior em se identificarem como “empresa”. Esse tipo de argumentação tem justificado a incorporação de modelos de gestão empresarial nas práticas gerenciais, fenômeno este identificado como *managerialism*.

Orientada por princípios de racionalidade, e tendo como foco maior a produtividade e a busca de resultados econômico-financeiros, a prática de modelos empresariais, além de resultados limitados, tende a distanciar as IES de seus objetivos e de sua missão institucional: o papel social e o educacional. Contudo, para que as universidades possam responder aos desafios que lhes impõem um novo contexto econômico, social e tecnológico e se manterem atuantes num ambiente competitivo, torna-se necessário que tais organizações estejam dotadas de uma gestão eficaz. A gestão dessas organizações deve, efetivamente, contribuir para a produção, aplicação e transmissão do conhecimento, tendo como principal beneficiário a própria sociedade que as mantém e legítima.

Um dos grandes obstáculos enfrentados pelos gestores universitários tem sido integrar pensamento e ação estratégica. Como sistemas abertos, as organizações universitárias estão sujeitas às influências de forças externas que impactam em seu direcionamento e gestão estratégica.

Fundamental para que o esforço de gestão estratégica produza resultados concretos é rever esse processo estratégico nas universidades de forma a melhor integrar o pensar e o agir, combinando decisões da administração e práticas estratégicas individuais e grupais da área acadêmica. É conhecida a dificuldade de integrar a visão e decisões da administração superior com as decisões e ações efetivas nos demais níveis organizacionais, em especial, o acadêmico. Certamente aqui reside uma das maiores dificuldades dos gestores dessas instituições.

Para Hardy e colaboradores (1983:409), não se pode concluir que ações são importantes porque são controladas pela administração superior ou mesmo desconsiderar que ações não são importantes por estarem sob controle dos professores. Nas organizações, segundo os autores, o mais importante do trabalho estratégico está relacionado àquelas atividades que contribuem, essencialmente, para o cumprimento da missão básica da organização. No caso de universidades, essa atividade se concentra nas mãos dos professores, atuando individualmente.

Com base em estudo do planejamento desenvolvido em universidades brasileiras, Meyer Jr. (2005) identificou três dimensões importantes para a compreensão desse processo: racional, política e simbólica. O planejamento, como ato racional, é caracterizado por ordenar, de forma lógica e sequenciada, os objetivos e as ações. Como ato político, o planejamento requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. As universidades são arenas políticas onde interagem os interesses das diversas áreas de conhecimento e dos grupos que nelas atuam.

Como ato simbólico, o planejamento, o processo, os planos, a programação, o ritual e a linguagem utilizada no processo de formulação de estratégias são vistos muito mais por aquilo que representam para os membros da organização do que por aquilo que efetivamente contribuem para o desempenho da organização (Meyer Jr., 2005). Na prática gerencial, essas dimensões se mesclam diante de contextos organizacionais distintos, formando uma complexa combinação de abordagens, o que exige habilidades especiais do gestor universitário com implicações na prática das estratégias.

Hardy e colaboradores (1983) destacam que o conceito tradicional de estratégia como um plano ou um conjunto de intenções explicitadas, que precedem ações sujeitas a controle, não reflete o entendimento da formação de estratégia no contexto universitário. Uma visão alternativa que melhor reflete a realidade desse processo nas universidades, segundo os mesmos autores, indica que decisões e ações estratégicas relevantes se caracterizam como deliberadas e emergentes e se manifestam como um padrão consistente ao longo do tempo.

Após analisarem a trajetória da Universidade McGill e suas principais estratégias no período 1829-1980, Mintzberg e Rose (2007) apresentaram um quadro distinto da abordagem convencional, em que a administração estratégica está centrada no topo da hierarquia. Para estes autores, as universidades apresentam fronteiras permeáveis com o ambiente, onde se



espalham incontáveis estrategistas, estratégias fragmentadas e um enorme número de micro-mudanças, de pequeno efeito. Em razão da existência de um poder compartilhado, distribuído nas mais diversas áreas da estrutura acadêmica, as principais estratégias nas universidades se localizam muito mais na base da pirâmide organizacional do que no topo da organização (Johnson et al., 2007; Jarzabkowski, 2005).

Sem estratégias apropriadas e participação do público adequado, nesse processo, as universidades perdem competitividade, alunos, recursos e prestígio, comprometendo seu futuro. Quer oriundas do processo de planejamento, quer emergentes da dinâmica da organização e baseadas na criatividade, na visão e no *insight* de seus gestores, o fato é que o processo de formação de estratégias constitui-se em aspecto crítico que desafia a gestão das universidades.

Para Ginsberg (2011), planos estratégicos praticados nas universidades americanas não têm sido nem planos e muito menos estratégicos. Ginsberg argumenta que o processo de produzir planos nas universidades apresenta alguns aspectos críticos e extremamente negativos, como: a) forma de manifestação de poder de parte da administração superior; b) mecanismo de cooptação; c) símbolo de inutilidade e perda de tempo em razão dos pífios resultados alcançados e da alta rotatividade dos principais dirigentes responsáveis pelo processo e pela instituição; d) falta de correspondente suporte orçamentário para os objetivos e estratégias inseridas nos planos.

Fatores como esses têm provocado, segundo Ginsberg (2011), um processo de “corporatização” das universidades americanas e uma conseqüente redução da influência do corpo docente, fato que tem conduzido a uma perda do rigor intelectual do trabalho das instituições. Isto requer uma reflexão sobre as abordagens gerenciais praticadas nas universidades de todo o mundo.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 *Design da pesquisa***

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo comparativo de casos, de natureza descritiva (Yin, 1987; Selltiz et al., 1975). O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, a percepção de gestores a respeito da prática estratégica nas universidades pesquisadas.

Para Bruyne e colaboradores (1991:228), “o interesse dos estudos comparativos de casos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas”. Neste artigo, o foco de análise concentrou-se na gestão estratégica e práticas adotadas em duas universidades privadas brasileiras do tipo comunitário, identificadas como universidade A e universidade B. As principais características das IES foco de estudo são apresentadas a seguir.



Quadro  
Perfil das universidades pesquisadas

Característica	Universidade A	Universidade B
Fundação	1953	1959
Número de alunos	5.000	23.000
Número de professores	350	1.300
Número de colaboradores administrativos	280	1.700
Número de cursos ofertados	46 cursos de graduação 1 mestrado 1 doutorado	53 cursos de graduação 12 mestrados 4 doutorados

Fonte: *Website* das IES. Dados de 2010.

A universidade A é uma instituição privada, católica e comunitária. Foi fundada em 1953 como faculdade de filosofia, ciências e letras, transformada em faculdades integradas em 1980, e reconhecida como universidade em 1986. Localizada no estado de São Paulo, destaca-se no cenário da educação superior regional por seu desempenho educacional, acadêmico-científico e ações comunitárias. A universidade localiza-se num único *campus* e desenvolve suas ações em área geográfica onde atuam também outras instituições de educação superior, com quem compete.

Localizada no estado do Paraná, a universidade B é uma instituição privada, católica e comunitária. Trata-se de uma universidade tradicional, de médio porte, estruturada em um sistema *multicampi*, com unidades em diversas regiões do estado. A universidade sofre intensa competição de universidades e outras IES que atuam na região. A universidade possui um planejamento estratégico de longo prazo, cujas estratégias são, em sua maioria, postas em prática pela administração da universidade.

### 3.2 Fonte e coleta dos dados

Foram três as principais fontes de coleta de dados: questionário, entrevista e documentos. Estas fontes foram definidas para evitar possíveis vieses, comuns quando utilizada fonte única (Eisenhardt, 1989; Denzin e Lincoln, 1994; Yin, 1987). A coleta dos dados primários somou 12 entrevistados e 44 respondentes, totalizando 56 participantes de nível superior, intermediário e operacional das IES, entre eles, alta administração, gestores acadêmicos e professores. O critério de amostragem, tanto para as entrevistas quanto para a aplicação dos questionários, foi intencional (Kidder, 1987), por focar gestores diretamente envolvidos na gestão estratégica das organizações.

O questionário semiestruturado, composto por 23 questões, foi aplicado a 21 gestores da universidade A e a 23 gestores da universidade B e teve como objetivo captar a percepção

desses gestores a respeito da gestão estratégica, suas práticas e resultados dela decorrentes. Adotou-se a “entrevista guiada” para aprofundar a investigação a respeito da gestão estratégica das IES, bem como explorar situações apontadas por gestores durante a aplicação dos questionários. Foram entrevistados seis gestores de cada universidade foco de estudo. Os instrumentos foram previamente testados e validados em IES diferentes das estudadas.

Também foram acessados e analisados dados secundários, como os planos estratégicos das IES, relatórios internos e outros, disponibilizados nos *sites* das IES. As informações coletadas foram organizadas e tratadas por meio de técnicas de análise documental, tendo os dados dos questionários sido tratados utilizando-se estatística descritiva. A variedade de métodos utilizados na obtenção e análise permitiu a triangulação dos dados, recomendada por Yin (1987) e Eisenhardt (1989) para garantir a validade das informações obtidas.

#### 4. Análise dos dados

O ponto central deste artigo e um dos temas mais importantes da gestão de universidades, em especial as privadas, é a prática estratégica. Uma vez que tais organizações apresentam características diferentes de organizações empresariais, para as quais os modelos de gestão estratégica foram concebidos, buscou-se identificar, por meio da percepção dos gestores, o significado de estratégia e suas práticas nas IES. Na tabela a seguir é apresentada a percepção dos gestores a respeito do conceito de estratégia.

Tabela 1  
Conceito de estratégia

Estratégia institucional	Qtde. "A"	Qtde. "B"	Freq. "A"	Freq. "B"
Decisões tomadas	–	1	–	4,3
Conjunto de planos	16	8	76,2	34,8
Posicionamento da instituição	1	8	4,8	34,8
Conjunto de decisões e ações	4	6	19	26,1
Outro	–	–	–	–
Total	21	23	100	100

Fonte: pesquisa.

Observou-se que para 76,2% dos respondentes da universidade A, estratégia significa um “conjunto de planos” desenvolvido pela instituição, enquanto para 19% dos gestores, a estratégia organizacional é entendida como um “conjunto de decisões e ações da gestão”. Na universidade B houve maior diversidade e para 34,8% de seus gestores a estratégia organiza-

cional é um “conjunto de planos”, enquanto para outros 34,8% dos gestores estratégia representa “posicionamento da instituição”.

Verificou-se que, para a maioria dos respondentes das universidades foco do estudo, estratégia é um conjunto de planos ou posicionamentos que orientam a ação organizacional e caracterizam seu comportamento no contexto em que atuam. Contudo, em universidades, como apontado por Meyer Jr. e Lopes (2006), a formulação e a implementação de estratégias são processos, essencialmente, separados um do outro. Isto pode ser justificado como uma prática comum nas instituições estudadas e também pelo fato de a entidade mantenedora e a administração superior, em geral, definirem as principais estratégias e as comunicarem aos níveis inferiores da organização, aos quais cabe executá-las. Tal comportamento reforça a existência de uma dicotomia entre o pensar e o agir nesse tipo de organização e uma abordagem *top-down*.

Tabela 2  
Formação da estratégia

Principal estratégia	Qtde. "A"	Qtde. "B"	Freq. "A"	Freq. "B"
Planos	4	8	19	34,8
Políticas	13	6	62	26,1
Análise estratégica	2	6	9,5	26,1
Ações emergentes	2	3	9,5	13
Outra	–	–	–	–
Total	21	23	100	100

Fonte: questionário aplicado.

A respeito da principal fonte das estratégias, 62% dos gestores da universidade A apontaram “políticas institucionais”, enquanto 19% dos respondentes apontaram os “planos institucionais”. Observou-se que a percepção dos gestores reflete a forte influência da racionalidade política nas decisões e práticas estratégicas (formação), nos termos de Baldrige (1971), Mintzberg (1985) e Meyer Jr. (2005). Esse comportamento pode ser justificado pelo grande número de professores agrupados em diversas unidades acadêmicas que interagem entre si e com a alta administração, em busca de poder e influência na organização, em especial, em decisões estratégicas que envolvam seus interesses.

No contexto das universidades estudadas pode-se inferir que as políticas institucionais refletem interesses grupais, assim como interesses da própria administração superior. A universidade, como organização complexa (Etzioni, 1964; Kast e Rosenzweig, 1979), reúne diversas áreas do conhecimento e profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos. Nesse contexto, em que as decisões são, essencialmente, colegiadas e políticas (Baldrige, 1971), os interesses se materializam nas estratégias institucionais.

A divergência de interesses, associada à autonomia que os profissionais detêm no desempenho de suas atividades (Mintzberg, 1994), gera resposta diferenciada aos desafios da universidade, contribui para a não linearidade das iniciativas e reforça a característica da organização educacional como sistema frouxamente articulado, nos termos de Orton e Weick (1990).

Sobre o assunto, observou-se na universidade B, novamente, maior diversidade de opiniões. Para 34,8 % dos respondentes, os “planos institucionais” corporificam as estratégias da universidade. Entretanto, 26,1% dos seus gestores entenderam que são as “políticas institucionais” que melhor representam as estratégias. Para igual percentual (26,1%) dos gestores, as estratégias já são materializadas na análise estratégica, podendo funcionar de duas formas: formatando ações futuras, ou corroborando estratégias já presentes na mente dos gestores, funcionando como a racionalidade retrospectiva identificada por Pfeffer (1987).

Um dos aspectos críticos, no que se refere à gestão das IES privadas, tem sido a forma com que a organização se posiciona diante do mercado competitivo. A percepção dos gestores universitários, quanto aos elementos que influenciam o posicionamento estratégico de suas instituições, é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 3  
Fatores que afetam o posicionamento estratégico

Posicionamento estratégico	Qtde. "A"	Qtde. "B"	Freq. "A"	Freq. "B"
Planos formais	12	17	57,1	73,9
Ações emergentes	17	14	81	60,9
Ações negociadas	10	14	47,6	60,9
Intuição dos gestores	2	1	9,5	4,3
Outra	1	–	4,8	–

Fonte: pesquisa.

Nota: considerando-se até duas opções por respondente, por ordem de importância.

Para a grande maioria dos gestores (81%) da universidade A, o posicionamento estratégico da instituição resulta, principalmente, de “ações emergentes”. Ou seja, na percepção dos gestores, as principais estratégias não resultam de programação estratégica, mas sim da prática dos gestores diante dos desafios que se apresentam no dia a dia da organização. Nesse processo, foram destacados elementos como a criatividade, a experiência, os *insights*, o conhecimento tácito e a ousadia dos gestores na execução de microestratégias.

A análise dos dados evidenciou uma incoerência na percepção dos gestores acerca da gestão estratégica nas IES. Num primeiro momento, a estratégia foi conceituada como um conjunto de planos que se materializa em políticas institucionais. Paradoxalmente, os mesmos gestores indicaram o posicionamento estratégico como resultado de ações emergentes,

executadas em resposta aos desafios do cotidiano organizacional. Tal constatação permite inferir que o planejamento formal das IES assume um caráter simbólico, nos termos de Meyer Jr. (2005).

Como segunda opção, 57,1% dos respondentes da universidade A destacaram “planos formais” como fator crítico para o posicionamento estratégico. Destaque-se ainda que, para 47,6% dos respondentes, o posicionamento estratégico resulta de “negociação”, o que reforça a presença da prática da racionalidade política, já identificada anteriormente, ao distinguir a barganha e a negociação entre grupos de interesse atuantes na organização.

Um exame das respostas dos gestores da universidade B revela que, para a maioria (73,9%) dos respondentes, o posicionamento estratégico resulta de “planos formais”, enquanto 60,9% dos gestores destacaram “ações emergentes” e “ações negociadas”, como importantes influenciadores do posicionamento estratégico das IES. No contexto universitário, em que decidir é uma questão de obtenção de consenso, as habilidades técnicas e políticas do gestor tornam-se essenciais para a consecução das estratégias organizacionais, como ressaltou Keller (1983).

Percebeu-se, nas duas IES estudadas, a preponderância de estratégias que emergem da dinâmica gerencial. Tal constatação reforça o entendimento de Mintzberg e Waters (1985) de que as estratégias organizacionais resultam de ações planejadas e, principalmente, de decisões e ações que acontecem no dia a dia, como parte da dinâmica organizacional. Nesse contexto, evidenciou-se que as interações informais são muito representativas, em ambas as IES, para a obtenção de apoio necessário à execução das estratégias.

O caráter emergente identificado na prática estratégica das IES corroborou, ainda, a constatação de Mintzberg e Rose (2007), quando afirmaram que as estratégias em universidades, em sua grande maioria, concentram-se muito mais na base do que no topo da pirâmide organizacional. Entre os agentes que compõem a base da organização universitária, destaca-se, principalmente, o professor e seu comprometimento e apoio como essenciais para a prática estratégica institucional, como já ressaltaram Hardy e colaboradores (1983).

Tabela 4  
Fonte das estratégias

Direcionamento das ações	Qtde. "A"	Qtde. "B"	Freq. "A"	Freq. "B"
Decisões passadas	6	8	28,6	34,8
<i>Feeling</i>	16	11	76,2	47,8
Reação a cada problema	16	17	76,2	73,9
Ensaios e erros	1	9	4,8	39,1
Outra	3	1	14,3	4,3

Fonte: pesquisa.

Nota: Considerando-se até duas opções por respondente, por ordem de importância.

Questionados a respeito da origem das estratégias institucionais, os gestores de ambas as universidades apontaram como principais fontes o “*feeling*” e a “reação a cada problema”, ambas caracterizadas pelo subjetivismo e natureza cognitiva presentes em qualquer esforço humano de produção. Para 76,2% dos gestores da universidade A, “*feeling*” e “a reação a cada problema que surge” são responsáveis pelo direcionamento das ações, evidenciando a representatividade do componente subjetivo — como o *sensemaking* — e o caráter emergente de muitas das estratégias implementadas (Weick, 1979; Chaffee, 1985; Stacey, 1996).

Situação semelhante foi observada na universidade B, onde o fator “reação a cada problema” foi destacado por 73,9% dos gestores como fonte de estratégias, seguido pelo fator “*feeling*”, identificado por 47,8% dos respondentes como outra fonte de importância considerável. Observa-se, novamente, uma dispersão das fontes, na percepção dos gestores da universidade B, com destaque ainda para fatores como “ensaios e erros” (39,1%) e “decisões passadas” (34,8%).

Os resultados apresentados no estudo destacaram a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, tão enfatizado por Mintzberg (1994). Como em outras organizações, observou-se, na gestão das universidades, a existência de um processo de programação estratégica em que estratégias são “planejadas”. Em paralelo às estratégias planejadas, evidenciou-se uma multiplicidade de estratégias emergentes.

Como foco das estratégias emergentes, evidenciou-se o pensamento estratégico resultante da dinâmica organizacional e do *sensemaking* dos gestores ao manobrem, politicamente, necessidades institucionais e interesses individuais e grupais. Somam-se a isto as características e experiências pessoais de seus gestores acadêmicos, e, em particular, de uma participação efetiva de professores com ações (práticas) estratégicas concretas no âmbito acadêmico.

Os dados examinados permitiram identificar uma integração entre plano formal e estratégias desenvolvidas. Na universidade A, tal integração foi percebida pela grande maioria (95%) dos gestores, enquanto na universidade B uma maioria, menos expressiva (65%), concordou que há integração entre plano formal e estratégias praticadas.

A análise dos dados, entretanto, revelou uma contradição quanto à integração entre planos formais e estratégias praticadas. Além dos relatos em entrevistas com os gestores, a complexidade inerente às organizações universitárias e o ambiente dinâmico em que atuam evidenciou a estreita integração entre plano formal e prática estratégica como pouco provável. A preponderância de estratégias emergentes e a presença de aspectos subjetivos identificados na prática estratégica das IES estudadas — como *feeling*, ensaios e erros e reação — corroboram esta constatação.

Outro fator que contribui, substancialmente, para o hiato identificado entre o pensar e o agir estratégico diz respeito à disponibilidade de recursos. Uma vez que planos contêm objetivos e metas que orientam ações futuras, a disponibilidade de recursos torna-se crítica para maior congruência entre o pensar e o agir nas universidades, ao proporcionar condições para materialização das estratégias. Verificou-se que ela também tem se constituído em um dos principais desafios dos dirigentes dessas organizações. A percepção dos gestores, sobre a integração entre estratégia e recursos financeiros, é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 5  
Integração entre estratégia e recursos financeiros

Integração	Qtde. "A"	Qtde. "B"	Freq. "A"	Freq. "B"
Efetiva	18	12	85,7	52,2
Rara	–	2	–	8,7
Ocasional	3	9	14,3	39,1
Inexistente	–	–	–	–
Outra	–	–	–	–
Total	21	23	100	100

Fonte: pesquisa.

Observa-se que 85,7% dos respondentes da universidade A entenderam que há efetiva integração entre prioridades estratégicas e orçamento, enquanto na universidade B este percentual foi de 52,2%, com outros representativos 39,1% de gestores que apontaram a integração como, apenas, ocasional.

É comum, em universidades, identificar-se um distanciamento entre prioridades estabelecidas nos planos formais e prioridades de investimento. Entre outros fatores, o suporte orçamentário foi destacado por Ginsberg (2011) como um dos aspectos críticos e extremamente negativos do planejamento estratégico em universidades. Em grande parte, isto ocorre porque, enquanto objetivos e metas do planejamento são frutos de discussões entre área acadêmica e direção superior da universidade, o orçamento, por sua vez, é resultado de negociações entre direção superior e entidade mantenedora (*holding*).

Ao assumir o controle, mantenedoras detêm a responsabilidade de definir as principais políticas e diretrizes a serem cumpridas pelas IES e, entre elas, inclui-se a decisão sobre alocação de recursos. Como também apontou Ginsberg (2011), este modelo de gestão tem reduzido, cada vez mais, a participação do corpo docente na gestão acadêmica, com perdas significativas em comprometimento e rigor intelectual destes profissionais.

A percepção dos gestores das duas universidades, especialmente, os da universidade A, leva a concluir pela existência de grande integração interna entre unidades, assim como entre instituição e mantenedora. A forte percepção de ocasionalidade desta integração, verificada na universidade B, evidencia que esta IES opera com uma margem de flexibilidade maior, o que não deve ser visto, necessariamente, como um aspecto negativo da gestão. A respeito do assunto, um dos gestores da universidade B apontou que “a gestão estratégica é uma prática importante [...] entretanto, devido à fraca integração entre plano estratégico e plano orçamentário, os resultados deixam a desejar” (relato de entrevista).

Tabela 6  
Resultados práticos

Resultados práticos do planejamento	Qtde. "A"	Qtde. "B"	Freq. "A"	Freq. "B"
Melhoria da qualidade acadêmica	18	15	85,7	65,2
Maior capacidade de resposta	15	9	71,4	39,1
Integração	5	10	23,8	43,5
Melhor aproveitamento	4	11	19	47,8
Outro	–	1	–	4,3

Fonte: pesquisa.

Nota: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Um dos principais fatores que justificam a gestão estratégica, em qualquer universidade, tem sido as contribuições para a eficácia organizacional. Ao serem questionados a este respeito, 85,7% dos gestores da universidade A declararam que a gestão estratégica contribuiu para a “melhoria da qualidade acadêmica”, enquanto 71,4% dos respondentes destacaram, como principal benefício, a “maior capacidade de resposta” da universidade aos fatores ambientais. Um dos entrevistados ressaltou que “a gestão estratégica permitiu identificar e definir melhor e com mais segurança os objetivos da universidade, além de aperfeiçoar as ações gerenciais” (relato de entrevista).

Observou-se, na universidade B, uma diversidade de respostas. A maioria (65,2%) dos gestores destacou a “melhoria da qualidade acadêmica” como o principal resultado da gestão estratégica, o que evidencia a relevância das práticas estratégicas na gestão acadêmica dos cursos. Para 47,8% dos gestores, a segunda maior contribuição tem sido o “melhor aproveitamento” dos recursos disponíveis. Nesta resposta, fica implícito o reconhecimento do esforço de racionalidade na prática estratégica ao alinhar objetivos, ações, recursos e resultados. Como terceira opção, foi destacado por 43,5% dos gestores da universidade B o fator “integração” como importante benefício, em especial, junto à área acadêmica.

Ao comentar os resultados da gestão estratégica, um gestor da universidade B manifestou que “as estratégias funcionam como bússolas, embora muitos gestores ainda as entendam como algo determinístico, que funciona como um relógio” (relato de entrevista). Tal consideração revela a importância da integração na universidade B de um plano de caráter formal e “guarda-chuva”, orientando e estimulando as principais ações nas IES. Estas, por sua vez, manifestam-se a partir de interpretações dos objetivos e metas, originando estratégias essencialmente emergentes, e só assim entendidas após sua execução.

A análise das entrevistas permite inferir que, na prática, em ambas as universidades estudadas o caráter emergente predomina na prática estratégica. Constatou-se, ainda, que a implementação das estratégias assume caráter, essencialmente, artesanal — nos termos de Mintzberg (1994). Destacou-se, nesse processo, a representatividade do sistema social em que as estratégias se desenvolvem, como também de características humanas como interpretação



da realidade e de interesses diversificados, aproximando-se muito do que foi identificado por Whittington (2001) como abordagem sistêmica.

Pode-se reconhecer a dificuldade encontrada por parte dos gestores universitários, de ambas as instituições, em medir o desempenho organizacional. Isto pareceu ocorrer em razão da natureza qualitativa do trabalho acadêmico, da dificuldade de se medir o valor agregado e da interdependência existente entre áreas, setores e unidades acadêmicas que compõem as IES. Contribuem para tal dificuldade a complexidade organizacional e a combinação entre conhecimento, educação e cultura que compõem o produto final e que beneficiam, diferentemente, indivíduos e sociedade. Esforços têm sido desenvolvidos pela gestão de ambas as universidades, no sentido de aprimorar a gestão estratégica e os indicadores de forma a permitir uma melhor avaliação do desempenho institucional.

Observou-se, ainda, um viés no sentido do não reconhecimento dos professores como agentes importantes na prática estratégica das IES estudadas. Entretanto, verificou-se que a condição de independência, de autonomia e de poder desses profissionais torna-os elementos essenciais para o sucesso das estratégias organizacionais. A autoridade profissional, presente nesse tipo de organização, tem suas bases na competência profissional e não na posição hierárquica (Kast e Rosenzweig, 1979; Mintzberg, 1994). Reconhecem-se, portanto, professores como profissionais e importantes estrategistas nesse sistema frouxamente articulado que é a universidade, como identificaram estudiosos como Weick (1976, 1979), Birnbaum (1989), March (1989), Orton e Weick (1990), Hardy e colaboradores (1983) e Mintzberg e Rose (2007).

## 5. Discussão

A criação de estratégias e sua materialização constituem-se em objetivo maior de qualquer organização privada que tem como fonte principal de receita as mensalidades escolares, por meio da venda de serviços educacionais no mercado. Este tem sido o caso das universidades privadas brasileiras.

Programadas ou emergentes, as estratégias são indispensáveis para as universidades privadas. Com o propósito de se manterem competitivas, garantirem sustentabilidade ao longo do tempo, satisfazerem as expectativas de seus inúmeros *stakeholders* e cumprirem sua missão social, as universidades não podem prescindir de estratégias. Estas necessitam ser mais adequadas a suas características, especificidades e cultura e proporcionar um diferencial competitivo e sustentabilidade no longo prazo.

Trata-se de um processo complexo em razão da própria natureza complexa das organizações universitárias. Não se pode desconhecer que as universidades são burocracias (Baldrige, 1971), colegiados (Millet, 1962), arenas políticas (Baldrige, 1971), anarquias organizadas (Cohen e March, 1974) e sistemas frouxamente articulados (Weick, 1976). Como organização profissional, seus professores são agrupados por áreas de conhecimento em unidades acadêmicas onde a autonomia e a liberdade acadêmica para lecionar e pesquisar con-

stituem-se em fortes valores compartilhados. Definir objetivos, prioridades, alocar recursos e avaliar desempenho são processos complexos que desafiam os gestores universitários.

A análise do processo de formação de estratégias nas universidades estudadas revelou a coexistência de duas abordagens. Uma formal, seguindo modelo racional de gestão estratégica *top down* e inspirada na prática empresarial, mediante a qual as principais decisões e objetivos são definidos pela administração superior por meio de uma coalizão dominante (Cyert e March, 1963) para toda a organização. Estratégias, nesse caso, caracterizam-se como do estilo “guarda-chuva” (Mintzberg, 1994), servindo como grandes diretrizes a serem efetivamente materializadas nos escalões inferiores, com destaque para a área acadêmica.

Convivendo com o planejamento formal, identificou-se uma segunda abordagem — incremental, informal e emergente —, caracterizada mais pela arte do que pela técnica dos gestores universitários, em que estratégias são originadas e praticadas com base na criatividade e na visão e experiência dos gestores. Sua materialização nas universidades estudadas apresenta-se de forma mais autônoma, flexível e menos integrada e, na maioria das vezes, na forma de microestratégias colocadas em prática por estrategistas que se espalham por diversos níveis, de forma fragmentada, em particular na área acadêmica.

As principais contribuições deste estudo indicam a importância de planos formais, racionais, como orientadores e estimuladores das principais ações. Estes planos coexistem com iniciativas estratégicas da área acadêmica que podem ser vistas não só como desdobramentos das diretrizes institucionais maiores, mas, principalmente, como práticas efetivas relevantes na administração dos cursos e no ensino e pesquisa. Estas demonstraram ser fruto da sensibilidade, visão, *insights* e iniciativas de gestores e professores. Pode-se observar também que, enquanto para alguns gestores tais práticas emergentes representam a dinâmica e a vitalidade na gestão, para outros representam certo desvio ou mesmo rebeldia ao plano vigente.

Uma vez que ambas as universidades estudadas atuam em um ambiente dinâmico e competitivo que exige respostas rápidas aos novos desafios e, por outro lado, convivem com pesadas estruturas burocráticas e lento processo é muito natural que reações a esses estímulos surjam na forma de estratégias não programadas. Uma das consequências é a prática de estratégias emergentes na área acadêmica, onde o profissionalismo e a liberdade acadêmica são fatores responsáveis pelo agir estratégico na forma de microestratégias individuais ou de pequenos grupos.

Pode-se observar, nas IES analisadas, que os estrategistas estão em vários setores e níveis das instituições, em especial, na área acadêmica. Observou-se que na universidade A as relações informais predominantes se constituíram em fonte de maior integração e comunicação entre gestores e professores, contribuindo para o fomento de práticas estratégicas relevantes. No caso da universidade B, o fato de existir uma grande estrutura acadêmica com 53 cursos de graduação e 16 de pós-graduação (mestrados e doutorados) contribuiu para uma maior e mais diversificada prática estratégica. Uma das formas mais praticadas foi a de microestratégias disseminadas em distintos setores da estrutura acadêmica com destaque para a ação estratégica efetiva de professores.

O fato de muitas iniciativas e ações de gestores acadêmicos e professores não estarem sob controle direto da administração superior não significa que não sejam importantes, como enfatizaram Hardy e colaboradores (1983). Ao contrário, por estarem próximas das atividades de ensino e pesquisa, e, portanto, intimamente ligadas à realização da missão institucional, essas ações se revestem de ainda maior importância para o desempenho organizacional.

O exame e a consideração dos resultados da gestão estratégica praticada em IES podem surpreender muitos gestores universitários. Ao se considerar a complexidade organizacional das universidades, sua missão educacional-social e seu comportamento, tende-se a concordar com Winston (1997) e Birnbaum (2000) quando destacaram que as universidades não são empresas. Isto implica afirmar que abordagens gerenciais modeladas para organizações com fins lucrativos, como as segundas, não se aplicam às primeiras. Portanto, a gestão estratégica na forma praticada nas empresas não se configuraria como adequada à realidade das universidades.

Pensar as universidades privadas tendo como foco a prática de estratégias implica buscar novos componentes para a construção de um modelo próprio e mais adequado às especificidades dessas organizações educacionais. Isto requer uma nova visão sobre sua gestão, o que vale dizer ir muito além da racionalidade gerencial. Sem descartar as orientações e prioridades para a instituição estabelecidas pelos planos, há que se considerar outros elementos relevantes para esse modelo gerencial. A criatividade, essencial para a gestão universitária, o reconhecimento das práticas estratégicas como manifestações individuais e grupais do corpo docente e de gestores acadêmicos integram esse conjunto de componentes de um possível modelo próprio de gestão acadêmica para as universidades.

## 6. Conclusões

Um dos maiores desafios dos gestores de universidades privadas tem sido o pensar e agir estratégicos. Igualmente, necessitam aprender com as práticas adotadas de forma a executar estratégias apropriadas que permitam vencer os atuais obstáculos que hoje desafiam essas organizações, de maneira a contribuir para que possam melhor cumprir sua importante missão.

Uma das principais contribuições deste artigo é reforçar o argumento de que a gestão estratégica praticada em organizações complexas como universidades se reveste de peculiaridades e características próprias não contempladas pelos modelos e abordagens empresariais. Estes têm se mostrado inócuos por não contemplarem as especificidades de universidades, como o fato de serem organizações profissionais e sistemas frouxamente articulados.

Pouca atenção tem sido dada às microações, resultado de práticas individuais de grupos de gestores e professores, que podem se caracterizar como “estratégicas” por influenciar o desempenho institucional. O fato é que a gestão das estratégias nessas organizações constitui-se em tema que carece de estudos mais amplos e sistemáticos que permitam conhecer, com maior profundidade, seus diversos aspectos de natureza processual e comportamental. Somente assim se buscará uma efetiva contribuição para a melhoria do desempenho dessa complexa e relevante instituição social.

Enfim, a gestão das universidades necessita de profissionais mais qualificados em sua gestão, de estudos mais sistemáticos que analisem efetivamente os benefícios da prática da gestão estratégica. Acima de tudo, são necessárias melhores práticas estratégicas, resgatando os estrategistas disseminados na área acadêmica e suas microações, tão relevantes para o desempenho efetivo dessas instituições.

## Referências

- AXELROD, R.; COHEN, M. *Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier*. New York: The Free Press, 1999.
- BALDRIDGE, J.V. *Power and conflict in the university*. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- BALDRIDGE, J.V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McCutchan, 1983. p. 167-185.
- BIRNBAUM, R. *How colleges work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- BIRNBAUM, R. *Management fads in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CARTER, C.; CLEGG, S.R.; KORNBERGER, M. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. London, EC: Sage, 2008.
- CHAFFEE, E.E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R.E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2006. p. 182-205.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction — entering the field of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ETZIONI, A. *Modern organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1964.
- GINSBERG, B. The strategic plan: neither strategy nor a plan, but a waste of time. *The Chronicle of Higher Education*, 17, July 2011.
- HARDY, C.; FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HARDY, C. et al. Strategy formation in the University Setting. *Review of Higher Education*, v. 4, n. 6, p. 407-433, 1983.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005.

JOHNSON, G. et al. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2007.

KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.E. *Organization and management: a systems and contingency approach*. New York: McGraw-Hill, 1979.

KELLER, G. *Academic strategy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.

KIDDER, L. (Org.). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

KOTLER, P.; MURPHY, P. Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*, p. 470-489, 1981.

MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J.G. The technology of foolishness. In: MARCH, J.G. *Decisions and organizations*. New York: Basil Blackwell, 1989.

MEYER JR., V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: Nupeau, OEA/UFSC, 1991. p. 53-69.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

MEYER JR., V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J.P. *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MEYER JR., V.; LOPES, M.C.B. Planeamiento universitario: mito y realidad. *Boletín de Investigación Educativa*, Santiago, v. 21, n. 1, p. 283-292, 2006.

MILLET, J.D. *The academic community*. New York: McGraw-Hill, 1962.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. Organization as political arena. *Journal of Management Studies*, v. 22, n. 2, 1985.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREEDRICKSON, J.W. *Perspectives on strategic management*. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Freeman, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

- MINTZBERG, H.; ROSE, A. Strategic management upside down: McGill University, 1829-1980. In: MINTZBERG, H. *Tracking strategies*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 283-317.
- ORTON, J.D.; WEICK, K.E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 203-223, 1990.
- PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. Third Edition. New York: McGraw-Hill, 1986.
- PFEFFER, J. *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo, 1987.
- QUINN, J.B. Strategic change: “the logical incrementalism”. *Sloan Management Review*, v. 1, n. 20, p. 7-21, Fall 1978.
- STACEY, R.D. *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 5. ed. São Paulo: EPU/Edusp, 1975.
- VEYNE, P. Foucault revolutionizes history. In: DAVIDSON, A.I. (Ed.). *Foucault and his interlocutors*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1997. p. 146-182.
- WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 1-19, 1976.
- WEICK, K.E. *The social psychology of organizing*. New York: Random House, 1979.
- WEICK, K.E. Administering education in loosely coupled schools. *Phi Delta Kappan*, v. 63, n. 10, p. 673-675, June 1982.
- WHITTINGTON, R. *What is strategy and does it matter?* London: Cengage Learning, 2001.
- WINSTON, G.C. Why can't a college be like a firm? *Change*, p. 33-38, Sept./Oct. 1997.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

Victor Meyer Jr. é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR). E-mail: vmeyer@matrix.com.br.

Lucilaine Pascucci é professora titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo (UP). E-mail: lucilaine.pascucci@gmail.com.

Lúcia Mangolin é mestre em educação pela PUC/PR. E-mail: sabedori@yahoo.com.br.

**MEC-FNDE**  
**Fundo Nacional de**  
**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N<sup>o</sup>. 771800/2012  
Contrato UNEMAT – MULTI N<sup>o</sup>. 154/2014

---

## **ANEXOS II**

### **LATTES DOS CONSULTORES**

**-OTÁVIO BANDEIRA DE LAMÔNICA FREIRE**

**-MARCIA MARIA GARÇON**

**-EVANDRO LUIZ LOPES**

**- KEILA COSTA**

**- FILIPE QUEVEDO-SILVA**

**- LEONARDO VILS**

**- WALNEY BARBOSA DOS REIS**

**- LUCAS DOS REIS CARVALHO**

**- MARIANE CARVALHO PINHO**

---

---



Dados gerais   Formação   Atuação   Projetos   Produções   Eventos   Orientações   Bancas   +



## Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/1745770940204631>

Última atualização do currículo em 21/01/2016

É doutor em Gestão da Comunicação pela USP (2009), possui graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal de Mato Grosso (1996), especialização em Marketing pela ESPM (1998), mestrado em Comunicação pela Universidade Paulista (2007) e mestrado em Educação pela Universidade de Cuiabá (2002). Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE e Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte - MPAGE/UNINOVE. É também Professor Doutor referência MS-3 do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP. Tem experiência nas áreas de Marketing e Comunicação, atuando principalmente nos seguintes temas: comportamento do consumidor, marcas e efeitos da comunicação. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Otávio Bandeira De Lamônica Freire

### Nome em citações bibliográficas

FREIRE, Otavio

## Endereço

### Endereço Profissional

Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNINOVE.  
Avenida Francisco Matarazzo - 612  
Água Branca  
05001000 - São Paulo, SP - Brasil  
Telefone: (11) 36659000  
URL da Homepage: [www.uninove.br](http://www.uninove.br)

## Formação acadêmica/titulação

### 2004 - 2009

Doutorado em Ciências da Comunicação (Conceito CAPES 5).  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

Título: Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada, Ano de obtenção: 2009.

Orientador:  Mitsuru Higuchi Yanaze.

Palavras-chave: comunicação; cultura; organização; comunicação administrativa; antropologia; cultura organizacional.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda / Especialidade: Políticas e Estratégias de Comunicação.

### 2005 - 2007

Mestrado em Comunicação (Conceito CAPES 4).  
Universidade Paulista, UNIP, Brasil.

Título: Revista A Violeta: um estudo de mídia impressa e gênero., Ano de Obtenção: 2007.


Orientador:  Carla Reis Longhi.

Palavras-chave: mídia impressa; gênero; revista feminina; comunicação.

### 1999 - 2002

Mestrado em Mestrado em Educação.  
Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.

Título: A festa de São Benedito: educação, cultura e organização., Ano de Obtenção: 2002.

Orientador:  Maria Ignez Joffre Tanus.

Palavras-chave: educação; cultura; organização.

Grande área: Ciências Humanas

### 1997 - 1998



Especialização em Marketing. (Carga Horária: 420h).  
Escola Superios de Propaganda e Marketing, ESPM, Brasil.  
Título: Marketing: conhecimento científico e conhecimento de senso comum.  
Orientador: Maria Ignez Joffre Tanus.

**1993 - 1996**

Graduação em Comunicação Social.  
Universidade Federal de Mato Grosso, UFMT, Brasil.  
Título: FLOCKY'S Buffet de Sorvetes - Planejamento de Campanha.  
Orientador: Luciana de Area Leão Borges.

## Formação Complementar

---

**2008 - 2008**

Extensão universitária em Management in Business Communications. (Carga horária: 80h).  
University of Florida, UF, Estados Unidos.

**2006 - 2006**

Extensão universitária em Análise do Retorno de Invest. em MKT e Comunicação. (Carga horária: 40h).  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

**1991 - 1991**

First Certificare in English.  
University of Cambridge, CAM, Inglaterra.

## Atuação Profissional

---

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

**Vínculo institucional****2013 - Atual**

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor

**Outras informações**

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão do Esporte - MPAGE Linha de Pesquisa: Marketing

**Vínculo institucional****2011 - Atual**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 40

**Outras informações**

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA/UNINOVE Linha de Pesquisa - Comunicação, Marcas e Comportamento do Consumidor Disciplinas: Administração Estratégica de Marketing & Comunicação, Consumo e Comportamento.

**Vínculo institucional****2007 - 2008**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização, Carga horária: 4

**Atividades****03/2012 - Atual**

Ensino, Curso em Nível de Mestrado e Doutorado, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas  
Administração Estratégica de Marketing  
Comunicação, Consumo e Comportamento

Comunicação, Consumo e Comportamento

**02/2012 - Atual**

Ensino, DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas  
Administração Estratégica de Marketing**01/2007 - 12/2008**

Ensino, MBA em Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Estratégias Competitivas, Jogos de Empresa, Pesquisa de Mercado, Gestão de Produtos e Gestão de Negócios na Era Internet.**Universidade de São Paulo, USP, Brasil.****Vínculo institucional****2011 - Atual**

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Doutor - Referência MS-3, Carga horária: 20

**Outras informações**

Professor Doutor do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH/USP Disciplinas Ministradas: Gestão de Marcas Gestão de Produtos e Novos Produtos Tópicos Especiais de Marketing I e II Evolução do Pensamento em Marketing Ética em Marketing Estudos Diversificados

**Vínculo institucional****2005 - Atual**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização, Carga horária: 4

**Outras informações**

Professor do Curso de Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing da ECA/USP Professor do Curso de Especialização em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA/USP Professor do Curso de Especialização em Estética e Gestão da Moda da ECA/USP

**Vínculo institucional****2005 - 2010**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Conferencista Convidado, Carga horária: 8

**Outras informações**

Professor Conferencista Convidado dos Cursos de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas e Publicidade &amp; Propaganda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) Disciplinas: Mercadologia &amp; Publicidade; Análise e Planejamento Mercadológico; Teoria das Organizações Aplicada à Comunicação.

**Atividades****01/2013 - Atual**

Ensino, Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Gestão de Marcas  
Pesquisa de Mercado**06/2012 - Atual**

Ensino, Estética e Gestão da Moda, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Gestão de Marcas

06/2012 - Atual

**06/2012 - Atual**

Ensino, Estética e Gestão da Moda, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Gestão de Marcas

**03/2011 - Atual**

Ensino, Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Estudos Diversificados II  
Ética em Marketing  
Evolução do Pensamento de Marketing  
Gestão de Produtos e Novos Produtos  
Gestão de Marcas

**01/2006 - 03/2013**

Ensino, Gestão de Comunicação e Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Simulação e Jogos de Empresa, Pesquisa de Mercado, Projeto e Gerência de Serviços, Processos Decisórios em Produtos e Serviços.

**06/2005 - 12/2010**

Ensino, Publicidade e Propaganda, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Mercadologia e Publicidade, Análise e Planejamento Mercadológico.

**03/2009 - 06/2010**

Ensino, Relações Públicas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Teoria das Organizações Aplicada à Comunicação

**Instituto Nacional de Pós Graduação, INPG, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**2009 - 2011**

Vínculo: Professor visitante, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

**Outras informações**

Disciplinas: Gestão de Marketing, Pesquisa de Mercado, Gestão de Serviços e Gerência de Produtos

**Universidade Presbiteriana Mackenzie, MACKENZIE, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**2009 - 2009**

Vínculo: Professor de Especialização, Enquadramento Funcional: Professor Convocado, Carga horária: 8

**Outras informações**

Disciplinas: Análise de Clientes e Mercados; Estratégias e Táticas de Preços.

**Atividades**

**02/2009 - 12/2010**

Ensino, Gestão Estratégica de Vendas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Análise de Clientes e Mercados  
Estratégias e Táticas de Preços

Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.

**Vínculo institucional****2000 - 2009**

Vínculo: Professor Visitante, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

**Outras informações**

Professor dos Cursos de Pós-Graduação "MBA" da Universidade de Cuiabá/UNIC Disciplinas: Fundamentos de Marketing, Marketing Empresarial, Marketing Internacional, Gerência e Desenvolvimento de Produtos, Planejamento Estratégico de Marketing & Comunicação, Modelos de Análise de Mercado, Comunicação com o Mercado.

**Vínculo institucional****1998 - 2003**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de graduação, Carga horária: 20

**Outras informações**

Professor dos cursos de Propaganda e Marketing e Administração.

**Vínculo institucional****2001 - 2002**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor-Gerente, Carga horária: 12

**Outras informações**

Professor-Gerente, Coordenador do Núcleo de Consultoria Júnior em Marketing da UNIEMPRESA (órgão de extensão da Faculdade de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Comunicação Social/FAEC da Universidade de Cuiabá/UNIC ? 2001-2002)

**Vínculo institucional****2000 - 2000**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Coordenador, Carga horária: 20

**Outras informações**

Coordenador da UNIAGÊNCIA (órgão de extensão do Curso de Comunicação Social, da Universidade de Cuiabá/UNIC)

Faculdades Integradas Cândido Rondon, UNIRONDON, Brasil.

**Vínculo institucional****1998 - 1999**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

**Atividades****01/1998 - 12/1999**

Ensino, Comunicação Social, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Mercadologia, Administração em Publicidade e Propaganda, Projetos Experimentais em Publicidade e Propaganda.

**Instituto Euro-Latino-Americano de Cultura e Tecnologia, EUROPAN, Brasil.**

#### Vínculo institucional

**2003 - 2004**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 12

#### Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Administração de Empresas (Comércio Exterior, Sistemas de Informação, Marketing, Hotelaria & Turismo) da Faculdade Europan/SP Disciplinas: planejamento estratégico, gerência de produtos, fundamentos de marketing e pesquisa de marketing

#### Vínculo institucional

**2003 - 2004**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

#### Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade & Propaganda da Faculdade Europan/SP

#### Atividades

**06/2003 - 12/2004**

Ensino, Administração Geral, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Planejamento Estratégico, Pesquisa de Mercado.

**06/2003 - 12/2004**

Ensino, Administração e Comércio Exterior, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Fundamentos de Marketing

**06/2003 - 12/2004**

Ensino, Administração e Sistemas de Informação, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Fundamentos de Marketing

**06/2003 - 12/2004**

Ensino, Administração e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Fundamentos de Marketing, Gestão de Produtos, Marketing de Varejo, Marketing de Serviços, Propaganda e Publicidade.

**06/2003 - 12/2003**

Ensino, Publicidade e Propaganda, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Publicidade Aplicada ao Turismo

**Universidade Candido Mendes, UCAM, Brasil.**

**Vínculo institucional****2001 - 2006**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

**Outras informações**

Professor dos Cursos de Pós-Graduação (MBA com Tutoria Virtual) da Universidade Cândido Mendes/RJ Disciplina: Planejamento e Auditoria de Marketing

**Atividades****01/2001 - 12/2006**

Ensino, MBA em Marketing Estratégico, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Planejamento e Auditoria de Marketing

Universidade Bandeirante de São Paulo, UNIBAN, Brasil.

**Vínculo institucional****2004 - 2004**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

**Outras informações**

Professor do Curso de Graduação em Comunicação Empresarial da Universidade Bandeirante de São Paulo/UNIBAN Disciplina: fundamentos de marketing e gestão de marca

**Atividades****01/2004 - 12/2004**

Ensino, Comunicação Empresarial, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Fundamentos de Marketing e Gestão de Marcas

**Projetos de pesquisa****2013 - Atual**

Varejo no Brasil: perspectivas teóricas e empíricas

Descrição: Análise bibliométrica das publicações concernentes ao varejo na seara de administração no Brasil, em periódicos de impacto de acordo com o sistema Qualis (A1, A2 e B1)..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador / Eduardo Biagi Almeida Santos - Integrante / Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante.

**2013 - Atual**

Emoção, Risco ou Segurança? O Efeito de Diferentes Estratégias de Comunicação na Intenção de Ir à Estádios e demais Eventos Esportivos

Descrição: Análise da relação entre sensation seeking, percepção de risco e intenção de ir a eventos esportivos por parte do consumidor brasileiro. Verificação do efeito de diferentes estímulos de propaganda a partir do uso do efeito framing como estratégia persuasiva e verificação do nível de interação entre os conceitos apresentados..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Mestrado acadêmico: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador / Leandro Leonardo Batista - Integrante / Diego dos Santos Vega Senise - Integrante / Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante.

**2012 - 2013**

Endosso de Celebridades e Comportamento do Consumidor

Descrição: Estudo quantitativo por meio de modelagem de equações estruturais para o entendimento dos antecedentes do endosso de celebridades por parte do consumidor brasileiro. Levantamento tipo survey em todo o território nacional acerca da percepção dos antecedentes (profissionalismo, identificação, conexão com a sociedade brasileira, personalidade e atributos de beleza) e seu poder de explicação da variável dependente endosso para marcas, produtos e projetos sociais..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador.

**2006 - 2009**

Retorno de Investimentos em Comunicação

Descrição: Levantamento dos processos de planejamento e gestão da comunicação das 70 maiores organizações - por setor, ranking Revista Exame - nas vertentes institucional, mercadológica e administrativa..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (2) / Doutorado: (2) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Integrante / Mitsuru Higuchi Yanaze - Coordenador / Kleber Markus - Integrante / Eduardo Augusto da Silva - Integrante / Arlindo Ornelas Figueira Neto - Integrante / Naia Caroline Hamasaki - Integrante / Márcia Maria Garçon - Integrante.

Financiador(es): BASF - Matriz São Paulo - Auxílio financeiro / Fundação Odebrecht - Auxílio financeiro / Natura Cosméticos S/A - Auxílio financeiro / Tetrapak Ltda. - Auxílio financeiro / Petróleo Brasileiro - Rio de Janeiro - Matriz - Auxílio financeiro.

**Membro de corpo editorial****2012 - Atual**

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

**Revisor de periódico****2011 - Atual**

Periódico: REMark - Revista Brasileira de Marketing

**2011 - Atual**

Periódico: RIAE - Revista Ibero Americana de Estratégia

**2011 - Atual**

Periódico: RAI : Revista de Administração e Inovação

**2013 - Atual**

Periódico: Podium: sport, leisure and tourism review

**Áreas de atuação****1.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: Marketing.

**2.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

**3.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: PUBLICIDADE E PROPAGANDA.

**4.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.

**5.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Políticas e Estratégias de Comunicação.

**6.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

## Idiomas

### Inglês

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

### Espanhol

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

## Produções

### Produção bibliográfica

### Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otávio** ; SILVA, D. . The Brand's Effect on the Evaluation of Advertising Endorsed by Celebrities: an Experimental Study. BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online), v. 12, p. 57-78, 2015.

2.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otávio** . A Influência da Consciência Ambiental e das Atitudes em Relação ao Consumo Sustentável na Intenção de Compra de Carne Bovina. Revista de Administração da UFSM, v. 8, p. 463-481, 2015.

3.

OLIVEIRA, A. S. ; **FREIRE, Otávio** ; Quevedo-Silva, F ; SILVA, D. . Influência da Resposta a Falha na Atitude e Intenção de se Alimentar Bem. Revista Gestão e Tecnologia, v. 15, p. 189-210, 2015.

4.

BERGEL, E. ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** ; BIZZARRIAS, F. S. . Relação Entre Marketing e RSAE nos Congressos da ANPAD: Estudo Bibliométrico de 1998-2012. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 189-219, 2015.

5.

SACRAMENTO, S. R. V. ; GALVÃO, R. A. ; **FREIRE, Otávio** ; BRANDAO, M. M. ; QUEVEDO-SILVA, F. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 184-206, 2014.

6.

SILVA, E. A. ; **FREIRE, Otávio** ; QUEVEDO-SILVA, F. . Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma Análise do GRI, ETHOS e ISE. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 3, p. 130-148, 2014.

7.

Quevedo-Silva, F ; Lima-Filho, D. O. ; **FREIRE, Otávio** . Drivers for environmental sustainability in the Brazilian beef chain. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, v. 8, p. 473-484, 2014.

8.

STREHLAU, Suzane ; **FREIRE, Otávio** . Propriedades da Escala Brand Luxury Index no Brasil. Revista de administração da Unimep, v. 11, p. 82, 2013.

9.

**FREIRE, Otávio** ; ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; THE INFLUENCE OF MUSIC ON CONSUMER BEHAVIOR. Independent Journal of Management & Production, v. 4, p. 537-548, 2013.

10.

**FREIRE, Otávio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Mensurando a consciência ambiental do consumidor: um estudo comparativo entre as escalas NEP e ECCB. Organicom (USP), v. 10, p. 244, 2013.

11.

**FREIRE, Otávio** ; NASCIMENTO, T. M. ; MAZZEI, L. C. ; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebidades Esportivas. Podium: sport, leisure and tourism review, v. 02, p. 173-195, 2013.

12.



**FREIRE, Otavio**; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . ACQUIRING CONSUMER TRUST: MINIMIZING THE GAP BETWEEN ENVIRONMENTAL CONCERN AND ENVIRONMENTAL CONSUMPTION. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 2, p. 50-70, 2013.

13.

RAMOS, A. L. ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Valor da Empresa e Métricas de Marketing. Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 12, p. 235-260, 2013.

14.

BOMTEMPO, M. S. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Motivos da Escolha do Curso de Administração de Empresas por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Pretexto (Belo Horizonte. Online), v. 13, p. 108-129, 2012.

15.

SLECHTICIUS, A. G. ; BIANCOLINO, C. A. ; GUIMARAES, E. H. R. ; **FREIRE, Otavio** . Gerenciamento de Projetos Complexos de TI: Estudo de Caso sob o Enfoque da Estratégia Empresarial na Indústria de Serviços Financeiros. Revista Iberoamericana de Estratégia **JCR**, v. 11, p. 289-318, 2012.

16.

**FREIRE, Otavio**; SENISE, Diego . Percepção de Celebridades do Esporte: um modelo de escolha, gestão e controle do seu uso em relação às marcas. Organicom (USP), v. 8, p. 218-232, 2011.

17.

**FREIRE, Otavio**. Modelo Economico, Cultura e Educação: rumo ao consumo. Revista Novos Rumos, v. 1, p. 10-11, 2005.

18.

**FREIRE, Otavio**. Casos bem sucedidos de marketing de senso comum em Cuiabá. Cadernos de Educação (UNIC), v. 4, p. 157-165, 2000.

### Livros publicados/organizados ou edições

1.

★ YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2013. 512p .

2.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, Diego . Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v. 01. 424p .

3.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia I. 2. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 97p .

4.

★ **FREIRE, Otavio**; BANDEIRA, Maria de Lourdes . Antropologia III. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 90p .

5.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia II - Diversidades. 2. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 94p .

6.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Uma Introdução. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 108p .

7.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Três Categorias do Pensamento Antropológico. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 100p .

8.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Infância, Cultura e Socialização. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 80p .

9.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Infância, Educação e Cultura. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 83p .

### Capítulos de livros publicados

1.

BARBOSA, N. ; Matsumura, F. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). III Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: deve haver mais pesquisa em publicidade porque é assim que se conquista a real beleza. 1ed.São Paulo: Schoba, 2013, v. , p. 1299-1313.

2.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). III Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: deve haver mais pesquisa em publicidade pois é assim que se conquista a real beleza. 1ed.São Paulo: Schoba, 2013, v. , p. 1374-1384.

3.

★ **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A. . Gestão da Informação para Tomada de Decisões de Marketing. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 286-298.

4.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Informação para o Planejamento: Definição de Objetivos/Metas e Estratégias. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 299-334.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Estratégia de Produto. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 337-368.

6.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otavio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). II Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Como anda a publicidade? Porque pesquisar faz bem. 1ed.Salto: Schoba, 2011, v. 1, p. 841-853.

7.

SALINA, Durval ; **FREIRE, Otavio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). II Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Como anda a publicidade? Porque pesquisar faz bem. 1ed.Salto: Schoba, 2011, v. 1, p. 854-866.

8.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Como as Maiores Empresas do Brasil Avaliam os Resultados de suas Ações de Comunicação: Instrumentos, Ferramentas, Objetividades e Subjetividades. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Há momentos em que precisamos parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea. Salto: Schoba, 2010, v. 1, p. 936-949.

9.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Estratégia de Produto. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1ed.São Paulo: Editora Saraiva, 2007, v. 1, p. 263-289.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Informação para o Planejamento: definições de objetivos e metas. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1ed.São Paulo: Editora Saraiva, 2007, v. 1, p. 231-262.

## Textos em jornais de notícias/ revistas

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . O Navegador e o Executivo. Zero Hora, Porto Alegre - RS, 02 ago. 2007.

2.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . A Excelência no Marketing Pessoal: como planejar as nossas ações e os nossos recursos em busca do crescimento pessoal. Revista Vencer!, São Paulo, p. 18 - 19, 01 abr. 2007.

3.

**FREIRE, Otavio**. Posicionamento de Mercado: Necessidade ou Opção?. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 2.

4.

**FREIRE, Otavio**. Aprendendo Marketing com o Fluxo das Águas do Pantanal. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 3.

5.

**FREIRE, Otavio**. O Senso Comum, o Marketing e as Empresas do Mato Grosso. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 4.

6.

**FREIRE, Otavio**. É Hora de Arrumar a Casa: Ameaças, Oportunidade e Qualidade do Ponto de Vista de Marketing. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 5.

7.

**FREIRE, Otavio**. Conheça seus Clientes, Venda com Prazer e Faça-os Felizes!. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 6.

8.

**FREIRE, Otavio**. Amor, Respeito e Planejamento. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 7.

9.

**FREIRE, Otavio.** Turismo com Responsabilidade. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 8.

10.

**FREIRE, Otavio.** Administrador: o Leme só não Basta. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 1.

### Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . Efeito da Congruência da Música Ambiente no Comportamento do Consumidor no Varejo: um Estudo Experimental. In: XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. XXXIX EnANPAD, 2015.

2.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. In: XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. XXXIX EnANPAD, 2015.

3.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. In: 8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015, 2015, São Paulo. 8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015, 2015.

4.

**FREIRE, Otavio**; BRAGA JUNIOR, S. S. . O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2014.

5.

RODRIGUES, G. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2014.

6.

**FREIRE, Otavio**; QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebidades Endossadas por Celebidades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. In: EMA 2014, 2014, Rio de Janeiro. EMA 2014, 2014.

7.

LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

8.

GARCIA, J. M. ; **FREIRE, Otavio** . Compras Coletivas: uma Análise da Ferramenta no Varejo Eletrônico no Contexto Brasileiro. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014, São Paulo. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo: UIINOVE - Universidade Nove de Julho, 2014.

9.

JUVELLA, S. B. ; **FREIRE, Otavio** . Materiais Promocionais no Ponto-de-Venda: Considerações e Proposituras. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014, São Paulo. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo: UIINOVE - Universidade Nove de Julho, 2014.

10.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . Drivers para a sustentabilidade na cadeia da bovinocultura de corte. In: 51o Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013, Belém/PA. 51o Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013.

11.

GARCIA, E. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Relailers´ Relevant Attributes for Purchase of the Elderly: an analysys by means of structural equations. In: GBATA 2013 - Global Business and Technology Associatio´ s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsinki/Fl. GBATA 2013 - Global Business and Technology Association´ s Fifteenth Annual Conference, 2013.

12.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013, 2013.

13.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013.

14.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013.

15.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BRANCARDI, J. E. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e o comportamento em ambientes de loja

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. In: CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013, São Paulo. CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013.

16.

**FREIRE, Otávio**; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. In: CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013, São Paulo. CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013.

17.

**FREIRE, Otávio**; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

18.

BERGEL, Erica Aita ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** . Novo Framework para Marketing Sustentável. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

19.

GALVÃO, R. A. ; SACRAMENTO, S. R. V. ; **FREIRE, Otávio** ; BRANDAO, M. M. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

20.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otávio** . The Influence of Music on Consumer Behavior. In: 24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society), 2013, Denver/USA. 24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society), 2013.

21.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** ; STREHLAU, S. . Urbans Parks: Crowding and Satisfaction. In: ANZMAC Conference 2013 - Australian and New Zealand Marketing Academy, 2013, Auckland/NZ. ANZMAC Conference 2013 - Australian and New Zealand Marketing Academy, 2013.

22.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. In: III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo, 2013, São Paulo. Anais do III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo, 2013.

23.

**FREIRE, Otávio**; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Fatores que motivam a escolha como antecedentes das dimensões da qualidade percebida em cursos de ensino superior: proposição de um modelo teórico. In: IV PRÓ-PERSQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013, São Paulo. IV PRÓ-PERSQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013.

24.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otávio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012.

25.

GARÇON, Márcia ; **FREIRE, Otávio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. In: 4th European Communication Conference - ECREA 2012, 2012, Istanbul. ECREA 2012 - 4th European Communication Conference, 2012.

26.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otávio** . Relações entre Motivação para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012.

27.

STREHLAU, Suzane ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otávio** . Brand Luxury Index: Avaliação de um Instrumento para Gestão do Luxo da Marca. In: EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba/PR. EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, 2012.

28.

BARBOSA, N. ; Matsumura, F. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

29.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otávio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

30.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . The Role of Integrated Communications in the Process of Building/Maintaining the Organizations? Image and Reputation. In: . ? Navigating the Reputation Economy??Reputation Institute?s 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, 2011, New Orleans/LA. . ? Navigating the Reputation Economy??Reputation Institute?s 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, 2011.

31.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otávio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. In: II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011, São Paulo. II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011.

32.

SALINA, Durval ; **FREIRE, Otávio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. In: II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011, São Paulo. II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011.

33.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Como as maiores empresas do Brasil avaliam os resultados de suas ações de comunicação: instrumentos, ferramentas, objetividades e subjetividades. In: I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2010, São Paulo. I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. São Paulo: CRP-ECA/USP, 2010.

34.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. In: Congeso ALAIC 2010 - "Comunicación en Tiempos de Crisis", 2010, Bogotá/Colômbia. Congeso ALAIC 2010 - "Comunicación en Tiempos de Crisis: diálogos entre lo global y lo local". Bogotá/Colômbia: Pontificia Universidad Javeriana, 2010.

### Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** ; BRANDAO, M. M. . Assessment of service environment: The effect of psychological distance. In: AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference, 2014, Thessaloniki, Grécia. AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference. USA: American Marketing Association, 2014.

### Resumos publicados em anais de congressos

1.

SILVEIRA, M. P. ; SANTOS, L. S. ; CARDOSO, M. V. ; **FREIRE, Otávio** . Campeonato Brasileiro 2014 Série A: as Relações entre o Desempenho das Equipes Participantes e as Variáveis Econômicas de Bilheteria. In: Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva - ALGEDE, 2015, São Paulo. IV Congreso ALGEDE, 2015.

2.

SANTOS, L. S. ; **FREIRE, Otávio** . Implantação de um projeto piloto de atividade física, esportiva e integrativa para população da terceira idade em um clube escola da Prefeitura Municipal de São Paulo. In: Congreso de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva - ALGEDE, 2015, São Paulo. IV Congreso ALGEDE, 2015.

3.

**FREIRE, Otávio** . Conjunções e dijunções entre o nacional e o regional: um olhar sobre os primeiros anos d'A Violeta. In: X Congresso Internacional da Associação Brasileira de Literatura Comparada, 2006, Rio de Janeiro. Anais do X Congresso da Abralic, 2006.

### Artigos aceitos para publicação

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** ; LIMA-FILHO, D. O. ; BRANDAO, M. M. ; ISABELA, G. ; MOREIRA, L. B. . Intentions to purchase food through the internet: developing an testing a model. British Food Journal (1966) **JCR**, 2016.

### Apresentações de Trabalho

1.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otávio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

**FREIRE, Otávio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebridades Endossadas por Celebridades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

RODRIGUES, G. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

4.

**FREIRE, Otávio** ; BRAGA JUNIOR, S. S. . O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

VALLADA, I. B. P. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. . Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

6.

**FREIRE, Otávio** ; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Fatores que Motivam a Escolha como Antecedentes das Dimensões da Qualidade Percebida em Cursos do Ensino

Superior: proposição de um modelo teórico. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

7.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . The Influence of Music on Consumer Behavior. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

8.

GARCIA, E. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Retailers´ Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analisys by means of structural equations. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

10.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

11.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

12.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

13.

**FREIRE, Otavio** ; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

14.

**FREIRE, Otavio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

15.

BERGEL, Erica Aita ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Novo Framework para Marketing Sustentável. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

16.

GALVÃO, R. A. ; SACRAMENTO, S. R. V. ; **FREIRE, Otavio** ; BRANDAO, M. M. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

17.

**FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

18.

Matsumura, F. ; BARBOSA, N. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura.. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

19.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebridades. 2012. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

20.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Relações entre Motivações para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

21.

STREHLAU, Suzane ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Brand Luxury Index: Avaliação de um Instrumento para Gestão do Luxo da Marca. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

22.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

23.

GARÇON, Márcia ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

24.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . The Role of Integrated Communications in the Process of Building/Maintaining the Organizations? Image and Reputation. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

25.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otávio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

26.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

27.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

28.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Como as maiores empresas do Brasil avaliam os resultados de suas ações de comunicação: instrumentos, ferramentas, objetividades e subjetividades. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

29.

**FREIRE, Otávio** . A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

30.

**FREIRE, Otávio** . Conjunções e disjunções entre o nacional e o regional: um olhar sobre os primeiros anos d'A Violeta. 2006. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

31.

**FREIRE, Otávio**; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Educação como Prática Simbólica e o Uso Didático do Cinema e da Televisão. 2005. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

32.

**FREIRE, Otávio** . Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

33.

**FREIRE, Otávio** . Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

#### Produção técnica

#### Assessoria e consultoria

1.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. ; LOPES, E. L. ; BIANCARDI, J. F. . Estratégia e Gestão de Branding da Marca RDC. 2014.

2.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Desenvolvimento de Sistema de Mensuração da Eficácia e Eficiência das Marcas da Editora ABRIL. 2013.

3.

SENISE, D. S. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** . Desenvolvimento de Modelo de Segmentação de Mercado e de Fatores Determinantes para a Compra da Marca (TRAMONTINA). 2013.

4.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . Avaliação da Marca Café no Bule (MITSUI ALIMENTOS). 2012.

5.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Prestígio e o caso NEXTEL. 2012.

6.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Subsídios para o Planejamento de Comunicação da Pinacoteca do Estado de SP. 2012.

#### Trabalhos técnicos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 4 de 7. 2014.

2.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Cliente Oculto: um estudo qualitativo no setor educacional de atividades extra-curriculares (KUMON). 2014.

3.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; BIANCARDI, J. F. . Recall de Propaganda para Cursos de Idiomas (CNA). 2014.

4.

**FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S. . Editorial para o 1o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

5.

**FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S. . Editorial para o 2o volume - Edição Especial I - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

6.

**FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S. . Editorial para o 3o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

7.

**FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume - Edição Especial II - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

8.

**FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S. . Editorial para o 5o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** . Fatores determinantes para o aluguel de carros. 2014.

10.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (David Beckham & AMBEV). 2013.

11.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Lionel Messi & P&G). 2013.

12.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Tiago Silva & GM). 2013.

13.

**FREIRE, Otávio**. Parecer em Artigo Científico para a Podium: Sporte, Leisure and Tourism Review. 2013.

14.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 1 de 7. 2013.

15.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 2 de 7. 2013.

16.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 3 de 7. 2013.

17.

**FREIRE, Otávio**. Editorial para o 1o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

18.

**FREIRE, Otávio**. Editorial para o 2o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

19.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . Análise dos Fatores Determinantes da Qualidade e da Satisfação Geral em Serviços (MISTER CAR). 2013.

20.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Modelo Preditivo de 'Likes' para Páginas de Facebook (BRAHMA). 2013.

21.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Estudo Experimental para Mensuração do Impacto de Redes Sociais no Engajamento do Consumidor (51 ICE). 2013.

22.



QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, Diego ; **FREIRE, Otavio** . Avaliação do Processo de Compra no Setor de Alimentos (SAZON). 2013.

23.

**FREIRE, Otavio**; SENISE, D. S. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Subsídios ao Planejamento de Comunicação para Empresa PPP (F/NAZCA). 2013.

24.

**FREIRE, Otavio**. Editorial para o 3o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

25.

**FREIRE, Otavio**; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

26.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2267-2012). 2012.

27.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2255-2012). 2012.

28.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1782-2012). 2012.

29.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #38. 2012.

30.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #49. 2012.

31.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #174. 2012.

32.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2268-2012). 2012.

33.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2286-2012). 2012.

34.

**FREIRE, Otavio**. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1861-2012). 2012.

35.

**FREIRE, Otavio**; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca - Jun Daiti (DIAGEO). 2012.

36.

**FREIRE, Otavio**; SENISE, D. S. V. . Escolha de Celebridades para Campanha de Lançamento - Ethios (TOYOTA). 2012.

37.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Fernanda Lima (GM). 2012.

38.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Teste de Conceito de Propaganda - NIVEA. 2012.

39.

**FREIRE, Otavio**; SENISE, D. S. V. . Desenvolvimento e Operacionalizaçã do PERSONA - Publicis. 2012.

40.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Escolha de Celebridades para Endosso da Marca (GVT). 2012.

41.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca - Johnny Walker (DIAGEO). 2012.

42.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca - Smirnoff (DIAGEO). 2012.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Marketing de Anúncios de Marca - Simon (2008). 2008.

43.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . 'Day After' - Etios (TOYOTA). 2012.

44.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Gisele Bundchen (GRENENE). 2012.

45.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Escolha de Celebridade para Endosso da Marca (UNOPAR). 2012.

46.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Teste de Congruência Celebridade-Produto - Co-Branding (O Boticario). 2012.

47.

**FREIRE, Otávio**. Editorial para o 3o volume de 2012 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2012.

48.

**FREIRE, Otávio**. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1859-2012). 2012.

### Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Usos e Desusos da Palavra Marketing. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

2.

**FREIRE, Otávio**. Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Entrevista Fabiana Garcia: Cases Pampers e Ariel Líquido, Procter & Gamble. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

3.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Marketing: Conceitos e Pré-Conceitos. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

#### Demais tipos de produção técnica

1.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . How Communication Works. 2014. .

2.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2014. .

3.

**FREIRE, Otávio**; SENISE, Diego ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2013. .

4.

**FREIRE, Otávio**. Planejamento Estratégico de Marketing. 2012. .

5.

**FREIRE, Otávio**. X Jornada Teenager de Universidades e Profissões. 2012. (Feira de Profissões).

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Management in Business Communications. 2008. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

7.

**FREIRE, Otávio**. Gestão de Serviços: Especificidades. 2006. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

### Bancas

#### Participação em bancas de trabalhos de conclusão

### Mestrado

1.

**FREIRE, Otávio;** QUEVEDO-SILVA, F.; MARKUS, K.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para mensuração de Personalidade de Marca no Esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

2.

CAPPELLOZZA, A.; **FREIRE, Otávio;** MARKUS, K.. Participação em banca de Juliana Correa Mergel. Estudo dos Fatores Antecedentes da Atitude Face aos Bens de Luxo: uma Análise entre Grupos de Pessoas Portadoras de Deficiência e Pessoas sem Deficiência. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo.

3.

CRISPIM, S. F.; MINCIOTTI, S. A.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Maurício Ferraz Kubo. Fatores da Atratividade Setorial no Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

4.

**FREIRE, Otávio;** LOPES, E. L.; MARKUS, K.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente às Telenovelas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

**FREIRE, Otávio;** LOPES, E. L.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

**FREIRE, Otávio;** ROSSI, G. B.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de Lojas Físicas de Varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

CAPPELLOZZA, A.; **FREIRE, Otávio;** MARKUS, K.. Participação em banca de Juliana Correa Mergel. Estudo dos Fatores Antecedentes da Atitude Face aos Bens de Luxo: uma Análise entre Grupos de Pessoas Portadoras de Deficiência e Pessoas sem Deficiência. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

8.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio;** CAMPOS, Anderson L. S.. Participação em banca de Wilson Moisés Paim. Valoração de Ativos e Multas Ambientais: análise simulada de empreendimentos hoteleiros em áreas protegidas. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

9.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio;** CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Marcos Antonio Novaes. As dificuldades superadas por pequenos empreendedores nos setores de produtos e serviços na região oeste e norte da capital de São Paulo. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

10.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

BRANDAO, M. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Erika Aita Bergel Medina. A Produção Intelectual de Marketing em Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial: um estudo nos anais dos congressos da ANPAD de 1997-2012. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

**FREIRE, Otávio;** TOLEDO, G. L.; STREHLAU, S.. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

**FREIRE, Otávio;** CUNHA, Christiano França da; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

TRINDADE, E.; Perez, C.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Nicolás Llano Linares. A cultura material hoje: as tendências alimentares e sua representação no discurso publicitário. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

## Teses de doutorado

1.

LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio;** BRANDAO, M. M.; BOTELHO, D.; PONCHIO, Mateus. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O Efeito da Pressão do Tempo na Negligência da Omissão de Informações: um Estudo Experimental. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

SILVA, D.; **FREIRE, Otávio;** STREHLAU, S.; ROSSI, G. B.; BIDO, D. S.. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência do Self-Expandido no Comportamento do Consumidor em Comunidade de Marca. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

SILVA, D.; **FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S.; ROSSI, G. B.; BIDO, D. S.. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência do Self-Expandido no Comportamento do Consumidor em Comunidade de Marca. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

COSTA, B. K.; **FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.; FERREIRA, M. P.; MARCONDES, R. C.; MARIANI, M. A. P.. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva na Hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. 2015. Tese (Doutorado em DINTER Doutorado Interinstitucional / UFMS) - Universidade Nove de Julho.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; GALINDO, D. S.; KUNSCH, M. M. K.; FERRARI, M. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Entre o mim, o outro e o nós: percepção da autenticidade nas marcas. Identificação, compartilhamento e avaliação.. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

6.

**FREIRE, Otávio**; URDAN, A. T.; QUEVEDO-SILVA, F.; BIDO, D. S.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Andre Luiz Ramos. Antecedentes de Geração de Boca-a-Boca Eletrônica pelo Cliente de Pacote de Viagens. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

**FREIRE, Otávio**; MAZZON, J. A.; BREI, V.; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; ROSSI, G. B.; SILVA, D.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

SILVA, D.; ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e Geração de Valor em Canais de Distribuição. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; TRINIDADE, E.; NASSAR, Paulo; OLIVEIRA, S. V. W. B.. Participação em banca de Eduardo Augusto da Silva. O peso das palavras, o choque dos ideais: uma análise crítica dos indicadores de sustentabilidade como critérios para a gestão da comunicação organizacional. 2011. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

## Qualificações de Doutorado

1.

COSTA, B. K.; LOPES, E. L.; FERREIRA, M. P.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. A Cooperação Interorganizacional e as Capacidades Dinâmicas: Aportes para a Competitividade de Destinos Turísticos. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em DINTER Doutorado Interinstitucional / UFMS) - Universidade Nove de Julho.

2.

**FREIRE, Otávio**; QUEVEDO-SILVA, F.; URDAN, A. T.. Participação em banca de André Luiz Ramos. A Comunicação Eletrônica: uma Análise dos Antecedentes do Boca-a-Boca no Mercado de Viagens e Turismo Brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

**FREIRE, Otávio**; BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Marlette Cassia Oliveira Ferreira. O efeito da percepção de crowding e da emoção no coping e compra por impulso em ambiente de varejo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

SILVA, D.; STREHLAU, S.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência da Marca no Self, Extensão do Self e Comportamento do Consumidor em Comunidades Virtuais de Marca. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; FERRARI, M. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Proposição de uma escala de mensuração de percepção de autenticidade no contexto organizacional. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

7.

LOPES, E. L.; PONCHIO, Mateus; BOTELHO, D.; **FREIRE, Otávio**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O Efeito da Pressão do Tempo na Negligência da Omissão: um Estudo Experimental. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

## Qualificações de Mestrado

1.

**FREIRE, Otávio**; QUEVEDO-SILVA, F.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes dos Santos. Escalas Concorrentes para a Mensuração de Personalidade

de Marca no Esporte: Um Estudo dos Clubes no Contexto Brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

2.

CRISPIM, S. F.; **FREIRE, Otávio**; MINCIOTTI, S. A.. Participação em banca de Maurício Ferraz Kubo. Análise da Atratividade Setorial no Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

3.

**FREIRE, Otávio**; QUEVEDO-SILVA, F.; MAZZEI, L. C.. Participação em banca de Luiz Silva dos Santos. Escalas Concorrentes para Mensuração do Envolvimento: um estudo aplicado aos consumidores e praticantes de Corrida de Rua na Cidade de São Paulo. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

4.

QUEVEDO-SILVA, F.; **FREIRE, Otávio**; CARDOSO, M. V.. Participação em banca de Marcelo Paciello da Silveira. O Comportamento do Consumidor Esportivo: um estudo sobre os fatores que influenciam o comparecimento do público aos estádios brasileiros. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

5.

BRANDAO, M. M.; **FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.. Participação em banca de Eliana Gonçalves. Influência da Estética Online no Comportamento de Compra do Consumidor. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

**FREIRE, Otávio**; SILVA, D.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente aos Programas Televisivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

**FREIRE, Otávio**; SILVA, D.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

**FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. O Efeito do Overload Information na Performance do Vendedor e sua Satisfação no Trabalho. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Flávio Santino Bizzarias. O amor à marca no contexto brasileiro: um estudo da tropicalização de escalas da mensuração do construto. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. Estilos parentais em um contexto de comunicação preventiva: o efeito da propaganda sobre a atitude e intenção dos pais para com os filhos. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Erika Aita Bergel Medina. A Produção Intelectual de Marketing em Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial: um estudo nos anais dos congressos da ANPAD de 1997-2012. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

**FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

**FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

**FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Eduardo Biagi Almeida Santos. Estilos Musicais e seus Efeitos no Comportamento do Consumidor no Ambiente de Varejo. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

CARVALHO, M. B.; **FREIRE, Otávio**; MELLO-THERY, N. A.. Participação em banca de Erico L. Pagotto. Greenwashing: os conflitos éticos da propaganda ambiental.. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em MUDANÇA SOCIAL E PARTICIPAÇÃO POLÍTICA) - Universidade de São Paulo.

16.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

LOPES, E. L.; SILVA, D.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

TRINDADE, E.; Perez, C.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Nicolás Llano Linares. A cultura material hoje: as tendências alimentares e sua representação no discurso publicitário. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

### Monografias de cursos de aperfeiçoamento/especialização

1.

**FREIRE, Otávio**; BIANCARDI, J. F.. Participação em banca de Renata Fontelmo G. L. Cava. O Papel da Nostalgia na Construção dos Elementos da Marca Nostalgic. 2015. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo.

2.

**FREIRE, Otávio**; GARÇON, Márcia; GALINDO, D. S.. Participação em banca de Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

3.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V.. Participação em banca de Rodrigo Martinez. Fundamento Orçamentário da Comunicação Mercadológica: processo de decisão orçamentário para a comunicação mercadológica. 2012. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

4.

YANAZE, L. K. H.; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Scavazzini, F Delfino, K Souza, M Felicio, P Maturano. Projeto Experimental de Gestão de Marketing e Comunicação - Cliente: Natura - Natura Musical. 2011. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Michel Angelo Moia Ayala. Sony, Nitendo e Microsoft: estratégias de marketing e comunicação das empresas de games para seus consoles. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

6.

TRINDADE, E.; MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Gustavo Guimarães Jorge. O caso Olla e o movimento para a criação do Dia do Sexo: gerenciamento de uma Marca no mercado brasileiro de preservativos. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

7.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de C Vieira, Daniel Cirullo, Emmanoel Neto, F Alvarenga, L Dias. Planejamento de Comunicação e Marketing - Estudo de Caso: Restaurante Athenas. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

8.

LOPES, Valéria S. Castro; FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Fernanda Queiroz. A Comunicação Organizacional nas empresas contemporâneas: um debate sobre a contribuição dos resultados não-econômicos na geração de valor. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

9.

MARKUS, K.; MIHALIDIS, B. E.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Jorge Paixão de Macedo. A Importância da Estratégia de Comunicação da INFRAERO. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Marketing Político e Propaganda Eleitoral) - Universidade de São Paulo.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Edi Bacco, Gisella Akamine e Sílvia Maiolino. Análise de Retorno de Investimento em Comunicação e Marketing - Reflexão e estudo da sua importância estratégica para as empresas. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

11.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Camargo A Paixão D Corigliano F Pastana M Nunes P Silva. Saqué: a Bebida dos Deuses - Estudo de caso da empresa Sakura Nakaya no mercado food service da cidade de São Paulo. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

12.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Cris Louzada, Marcio Pires, Maria Nascimento, Renato Marques. Reposicionamento Estratégico: Uma Segunda Via para o Second Life. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

13.

FARIAS, L. A. de; MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de A Siqueira, Daniella Silva, L Batista, N Dragone, P Ribeiro. Desenvolvimento Sustentável na Indústria Têxtil: estudo de caso sobre a comunicação da Cia. Hering. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

14.

HASWANI, Mariângela Furlan; KUNSCH, M. M. K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Tânia Orsi. O desafio da implantação do planejamento estratégico de comunicação numa organização de médio porte familiar - O Caso Santa Catarina Supermercados. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

15.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**; PASETCHNY, R. V.. Participação em banca de Michelle Regina Serrantola. Responsabilidade Social no Transporte de Produtos Químicos. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

16.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; LOPES, Valéria S. Castro; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Michelle Brasileira Ferrari. Índice de Eficácia da Comunicação (IEC): Medindo Resultados do Relacionamento do Grupo Telefonica com a Imprensa. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

17.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Fábio José Odon Lopes de Souza, Renata Cavellucci. Os 4P's no C - Planejamento de Marketing e Comunicação para o Mercado Classe C: Lançamento e Monitoramento. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

18.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de M.Ap. Poço, R. Câmara, T. Soares, T. Nascimento, V. Anacleto. Planejamento Estratégico Mizuno. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

19.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de AnaPaula Braga, Celso Rodrigues, Fábio Freire, Mariele Reina. Reposicionamento da Revista TVA. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

20.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Andrea Corso Primon, Ariadne Tamarozí, Renata F. Riedel. Planejamento Estratégico de Marketing para ONGs: Um Estudo de Caso do Projeto Social Amba. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

21.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Maria Cristina de Lima Barbosa. Ler é Preciso: O Livro Como Produto de Entretenimento. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

22.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Jacy Alves dos Santos. Marketing Regional. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

23.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Iano Messina, Luciana Costa, Vanessa Paula, Rubens Queiroz. Business Plan: Agência de Comunicação Corporativa Especializada em Comunicação Institucional (Full Service). 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

24.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Adriana K. Kunsch, Ive F. de Lima, Leticia A. Ferreira. A Comunicação Integrada como Parte Estratégica na Criação de Oceanos Azuis. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

25.

OLIVEIRA, Macir Bernardo de; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Aldemir Martins, Érica Martins, Hélia Fraga. Plano de Negócios: Centro de Entretenimento e Lazer para a Terceira Idade. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

26.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Rodrigo Monteiro Teixeira. Planejamento Estratégico para o Guarani Futebol Clube. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

27.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Edson Santana Silva & Flávia Venâncio de Moura Oliveira. Capacitação para Profissionais do Lar para o Segmento de Luxo na Cidade de São Paulo - UNIRE: Um Estudo de Caso. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

28.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Raul Campos Barros Lopes. A Perspectiva Interna da Comunicação Integrada. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

29.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Adriana A., Antonio Z., Camila M., Denise D., Fauze Kanbour. A Implantação da TV Digital e os Impactos no Mercado Publicitário. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

30.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Débora Regina Soares & Priscila de Abreu Carvalho. Meio de Hospitalidade: Um Estudo de Caso Intrínseco. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

31.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; PASSANEZI, P. M. S.. Participação em banca de Fabiana D. Pereira, Fábio Mendes, Paula R. da Mota. Activia. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho.

32.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; PASSANEZI, P. M. S.. Participação em banca de Darius Roos, Érica Rodrigues, Vannessa Viel, Vivienne Viel. Passando a Limpo a BOMBRIL: Um Estudo de Caso. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho.

33.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Carla Carneiro do Nascimento & Daniela Tonelotto dos Santos. A Gestão da Comunicação e a Busca de Novos Públicos Para os Museus: Uma Análise do Museu Afro Brasil. 2006.

34.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Ana Lia Prates Telles Alves. Estudo Sobre Comunicação Estratégica para a Implantação da Biometria no Sistema Bancário: Uma Solução Tecnológica da Empresa FENRIR para a Segurança do Consumidor Brasileiro. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

35.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Cláudia de Paula Mota. A Prática da Assistência Farmaceutica. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

36.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Mara Mayumi Yano & Marcelo de Almeida. Marketing Global: Lançamento de uma Revista Internacional na África do Sul - Estudo de Caso: Revista PLACAR, Editora Abril. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

37.

BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Leandro M. Claro, Christian Gottheiner, Ricardo F. Lima. O Marketing de Relacionamento no Mercado Varejista de Eletrodomésticos e Eletrônicos. Case: Casas Bahia. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

38.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Adriana Duarte Carneiro Vincour. O Mercado de Veículos Seminovos no Brasil: Um Estudo de Caso sobre a Revendedora Central de Veículos Barueri. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

39.

FIGUEIRA NETO, A. L.; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Cristina Mitiko Omura. Administração em Propaganda: Estruturas Organizacionais e Fluxo de Informações nas Agências Brasileiras. Estudo de Caso: Lew Lara. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

40.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Kátia Elisa Pinto. Assessoria de Imprensa: Jornalismo ou Relações Públicas? - Uma Análise Mercadológica e de Formação. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

41.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Planejamento de Marketing e Estratégia de Marca para Commodities: O Caso Nelore Natural. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

42.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Anadege dos Santos Freitas & Mayra Garcia Nogueira. A Importância da Comunicação Integrada em Meios de Pagamentos Eletrônicos. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

43.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Wanda Melo Corrêa. Planejamento estratégico de comunicação e marketing para o desenvolvimento de cidades turísticas: O caso da Cidade de Jarinu. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

44.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Livia Holanda Aguiar. Comunicação promocional de eventos como nova tendencia para o posicionamento de marcas. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

## Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

SAAD, Beth; **FREIRE, Otavio**; FRAZON, C.. Participação em banca de Claudia Gasparini Fernandes Cunha. Olhares sobre uma revolução: como empresas e agências brasileiras compreendem e praticam a comunicação na era digital. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social Com Habilitação em Jornalismo) - Universidade de São Paulo.

2.



TRINDADE, E.; BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Rafael Araújo Lavor Moreira. À Procura do Ethos do Consumidor: o papel da pesquisa e do planejamento na enunciação publicitária. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

3.

BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otávio**; NAGAHAMA, F.. Participação em banca de Karen Sayuri Nagae. Condicionamento Visual no PDV - Panorama do comportamento dos shoppers de baixa renda. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

4.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; NASSAR, Paulo. Participação em banca de Rodrigo Oliveira Ovadia Pezzotta. Desafios do uso das redes sociais digitais na gestão estratégica das organizações. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Vinícius Costa Ferraz de Freitas. O desenvolvimento do esporte como entretenimento no Brasil. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Luiz Francisco Rogé Ferreira Júnior. Mundo Mobile e Mídias Sociais - um panorama do cenário brasileiro. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

7.

RADFAHRER, Luli; **FREIRE, Otávio**; MERIGO, C.. Participação em banca de Luiz Guilherme Fernandes Yassuda. Redes Sociais baseadas em geolocalização: quando a comunicação local é executada em redes globais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

8.

BATISTA, L. L.; Perez, C.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Marco Aurelio Ribeiro da Costa. A Agenda Setting na Publicidade. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

9.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**; GIORGIO, A. A.. Participação em banca de Karen Caroline Jurgensen. Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial: mobilização e engajamento de funcionários em iniciativas sociais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

10.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**; Rossetti, Gislaíne. Participação em banca de Rosa Sorio Bafile. A Interdisciplinaridade em processos de fusão e aquisição de empresas. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

11.

RADFAHRER, Luli; BAIRON, S.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Ana Carolina de Souza Zan. Interação Digital: A Influência dos Fatores Humanos no Design Tecnológico. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

12.

NASSAR, Paulo; HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Fernando Andalafet Vasconcellos. Estudo de Caso: a implantação do SMS na Petrobras. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

13.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; TRINDADE, E.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Lisa Fujisawa. Marketing de Luxo no Brasil - Estudo Comparativo dos Casos Chanel e Louis Vuitton. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

14.

HASWANI, Mariângela Furlan; FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Pedro Ivo Lima Passari. A União das Relações Públicas e do Marketing na Internacionalização de uma Marca: A Natureza em Paris. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

15.

BRAGA, Debora Cordeiro; DOMINGUES, V.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Priscila Guerra dos Santos. Redes Sociais On-Line: A Influência da Troca de Experiência na Internet sobre o Planejamento de Viagens. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Universidade de São Paulo.

16.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Vivian Sangmi Chung. Base da Pirâmide: a base para um mercado rico? Um estudo sobre estratégias de inovação em mercados de Baixa Renda. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

17.

**FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Jefferson Silveira, Lucimar Miranda, Rodrigo Lira. Plano Estratégico de Marketing - Gráfica Genus. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

18.

**FREIRE, Otávio**. Participação em banca de D. Silva, E. Silva, Isac Cintra, João Pereira, T. Rodrigues. Plano Estratégico de Marketing - Medical Paiaguás. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

19.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de C. Leite, F. Sauer, Fco. Silva, Juliano Zanatta, T. Pizzolo. Plano Estratégico de Marketing - Vupt Transportes. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

20.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de A Arruda, C Rodrigues, E Custodio, F Albuquerque, K Amorim. Plano Estratégico de Comunicação - Hotel Eldorado. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

21.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Marcia Ferreira, Marli Souza, Sheila Bleich, Tania Magalhães. Plano Estratégico de Comunicação - Help Vida. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

22.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de F. Garlet, L. Souza, M. Kunze, Marcelo Simioni, Zilda Rosa. Plano Estratégico de Comunicação - Master Print. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

23.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Jucimeire Aparecida de Moraes, Sheila Cristina Lima de Souza. Plano Estratégico de Marketing - Escola Presbiteriana. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

24.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Aline Henz, Kelly H. Hamakawa, Rafael A. de Oliveira. Plano Estratégico de Comunicação - Postos Trevisan. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

25.

MOREIRA, B. D.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Caio C. Silva, Isabella Ribeiro, João Batista Camargo Junior. Plano Estratégico de Comunicação - Clube Dom Bosco. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

26.

**FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Diego Viriato, Erick Viana, Leandro Pimentel, Renato Bianchi. Plano Estratégico de Comunicação - Rádio Cidade. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

#### Participação em bancas de comissões julgadoras

### Concurso público

1.

KUNSCH, M. M. K.; **FREIRE, Otávio**; GALINDO, D. S.. Professor Contratado III para o CPR-ECA/USP - Disciplinas: Teoria das Organizações Aplicadas à Comunicação & Identidade Corporativa e Cultura Organizacional. 2011. Universidade de São Paulo.

### Outras participações

1.

**FREIRE, Otávio**; FREIRE, M. V.. Processo de Transferência Interna e Externa do Curso de Marketing da EACH/USP. 2012. Universidade de São Paulo.

2.

**FREIRE, Otávio.** Prêmio Universitário ABERJE. 2009. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

3.

**FREIRE, Otávio**; FIGUEIRA NETO, A. L.; SCHULER, M.. Mega Case 2008 - Procter & Gamble. 2008. Universidade de São Paulo.

### Eventos

#### Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015. Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Congresso).

2.

CLAV 2014 - 7o Congresso Latino-Americano de Varejo. Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. 2014. (Congresso).

3.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2014. O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. 2014. (Congresso).

4.

EMA 2014 - 6o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD. Futuras Celebidades Endossadas por Celebidades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. 2014. (Congresso).

5.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2014. O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Congresso).

6.

II Encontro Internacional de Gestão do Esporte e Entretenimento - II EIGEE. Marketing e Comportamento do Consumidor no Esporte, Lazer e Entretenimento. 2014. (Encontro).

7.

Jornada ABERJE de Mensuração. Melhores Práticas em Mensuração: Check List - o que fazer e o que evitar. 2014. (Outra).

8.

24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society). The Influence of Music on Consumer Behavior. 2013. (Congresso).

9.

CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes. Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. 2013. (Congresso).

10.

GBATA 2013 - Global Business and Technology Association's Fifteenth Annual International Conference. Retailers' Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analysis by means of structural equations. 2013. (Congresso).

11.

CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes. Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. 2013. (Congresso).

12.

XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP. Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. 2013. (Seminário).

13.

XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP. Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Seminário).

14.

III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo. O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. 2013. (Seminário).

15.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. 2013. (Simpósio).

16.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. 2013. (Simpósio).

17.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). Novo Framework para Marketing Sustentável. 2013. (Simpósio).

18.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre. Perspectivas para o Estudo de Celebidades e o seu Poder de Ativação junto às Marcas. 2013. (Encontro).

19.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre. Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Encontro).

20.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013. A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. 2013. (Encontro).

21.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Perspectivas para o Estudo de Celebidades e seu Poder de Ativação junto às Marcas. 2013. (Encontro).

22.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Fatores que Motivam a Escolha como Antecedentes das Dimensões da Qualidade Percebida em Cursos de Ensino Superior: proposição de um modelo teórico. 2013. (Encontro).

23.

III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em Publicidade. Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. 2012. (Congresso).

24.

III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em Publicidade. Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. 2012. (Congresso).

25.

EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD. O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. 2012. (Congresso).

26.

4th European Communication Conference - ECREA 2012. Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Communication manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Congresso).

27.

XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012. O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. 2012. (Congresso).

28.

XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012. Relações entre Motivações para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). 2012. (Congresso).

29.

15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness. The Role of Integrated Communications in Building/Enhancing the Organizations´ Image and Reputation. 2011. (Congresso).

30.

II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda.Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. 2011. (Encontro).

31.

II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda.Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Encontro).

32.

Congeso ALAIC -. Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Congresso).

33.

I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em.Como as Maiores Empresas do Brasil Avaliam os Resultados de suas Ações de Comunicação: Instrumentos, Ferramentas, Objetividade e Subjetividades. 2010. (Encontro).

34.

5º CICLORAMA - A Comunicação Integrada no Mercado Atual: importância, objetivos e novos parâmetros. Os Retornos Financeiro e de Imagem da Comunicação: avaliação e mensuração.. 2008. (Congresso).

35.

57th Annual Latin American Conference. Multisector Partnerships - Building the Way to Corporate Citizenship. 2008. (Congresso).

36.

INTERCOM 2006: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2006. (Congresso).

37.

Marketing, Comunicación Social y Artes en Cuba - Universidad de La Havana/Universidad Central de Las Villas/ECA-USP. 2006. (Seminário).

38.

X Congresso Internacional da Associação Brasileira de Literatura Comparada.Conjunções e Disjunções entre o Nacional e o Regional: um Olhar sobre os Primeiros Anos d´A Violeta. 2006. (Simpósio).

--

39.

Conferencia para La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales ACCS/Cuba.La Fuerza de la Comunicación en la Gestión de Fiestas Populares: Un Estudio de Caso de la Fiesta de San Benedito en Cuiabá ? Mato Grosso/Brasil. 2006. (Encontro).

40.

Literamérica 2006: Feira Sul-Americana do Livro.A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Outra).

41.

Seminário Educação 2005 - Universidade, Educação Escolar e Formação de Professores.Educação como Prática Simbólica e o Uso Didático do Cinema e da Televisão. 2005. (Seminário).

42.

II Encontro sobre Imaginário, Cultura e Educação da USP.Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Encontro).

43.

Seminário de Linguagens - Linguagens de/em Mato Grosso.Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Seminário).

## Orientações

### Orientações e supervisões em andamento

#### Dissertação de mestrado

1.

Luiz Silva dos Santos. Escalas Concorrentes para Mensuração do Envolvimento do Consumidor no Contexto do Esporte. Início: 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

#### Tese de doutorado

1.

 Loreni Maria dos Santos Braum. Marketing e Estratégia (provisório). Início: 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

 Eduardo Biagi Almeida Santos. O Efeito da Música no Comportamento do Consumidor em Ambientes de Varejo. Início: 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).


### Orientações e supervisões concluídas

#### Dissertação de mestrado

1.

Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas Concorrentes para a Mensuração de Personalidade de Marca no Esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

 Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente às Telenovelas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

 Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de Lojas Físicas de Varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.


4.

 Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

 Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

## Tese de doutorado

1.

Andre Luiz Ramos. Antecedentes da Geração de Boca-a-Boca Eletrônica pelo Cliente de Pacote de Serviços. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Erick Pusch Wilke. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva na Hotelaria: uma Análise a partir da Cooperação Organizacional em Destinos Turísticos. 2015. Tese (Doutorado em DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho, . Coorientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

 Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Serviços. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

## Monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1.

Renata Fontelmo G. L. Cava. O Papel da Nostalgia na Construção dos Elementos da Marca Nostalgic. 2015. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde. 2014. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Isabella Braun Pinto Vallada. Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

Denis Lino Romanello. Investigando o Patrimônio de Marca e suas Fontes de Valor: uma pesquisa de moda no mercado de surfwear. 2012. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

ACarvalho, DVictorelli, DMartins, DFortes, EBerner, NCunha. Planejamento Estratégico de Marketing - Magazine Luiza. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

C Patrícia Lourenço, C Silva, Marcela Janeiro, R Korikawa. Revista Galileu - Planejamento Estratégico de Marketing. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

7.

Deise M Azevedo Bispo, Érica Mayumi Tabata. Uma nova visão de mercado para a Infinito Novo. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

8.

C Freitas, L Belmonte, M Garcez Jr, P Maia, P Vogliotti. AVON - Marketing Digital e a Tradicional Venda Direta. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

9.

A Chiapeta, J Salvatico Vicente, R Mendonça, T Della Monica. Planejamento Estratégico: Sulamerica - Análise do Seguro Auto. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

10.

Cecília Guimarães, Talita Soares e Vivian Silva. A Tangibilidade dos Eventos: Abertura de uma Empresa Organizadora no Interior de São Paulo. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

11.

A. Fernandes, L. Nobre, Marina Cavallo, N. Braz, T. Concer. Planejamento Estratégico de Marketing - Geores Aubert: um Estudo de Caso. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

12.

C. Freitas, G. Dias, G. R. Rocha, J. Alves, M. Salles. Planejamento Estratégico de Marketing - Estudo de Caso Gafisa. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

13.

Alexandra Witzke, Carolina Gehara e Renata Marques. Sustentabilidade como Posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2009.

Renata C. Assis, Carolina Sobral e Renata Marques. Substituintes como posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

14.

A.Santos C.Hespanhol C.Cantone H.Camargo L.Souza R.Souza. A marca como diferencial competitivo: Case Bayard. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

15.

André Gonçalves, F. Chiqueto, MM. Andrade, Patrícia Ottoni. Museu TAM: redesbucra o voar! Planejamento estratégico para reabertura do Museu TAM. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

16.

Bruno Dini, Franklin Pedroso, Lucas R.M. Silva, Milena Ramos. Planejamento para a fusão das agências de comunicação Planitá e Quadrimatzi. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

17.

G.Teixeira, J.P.Coutinho, J.Yanaze, L.Kobayashi, M.Ribeiro. Smirnoff Ice Triple Black: Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação de Marca. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

18.

Roberta Gomes Reis Stipp. Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação: Um Estudo de Caso no Ramo de TV por Assinatura e Internet Banda Larga. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

19.

Elias Santos, Mirella Bastos, Roberto Ibrahim, Thaís Cintra. Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

20.

Claudinéia Braga & Tatiana Lins. Planejamento de Marketing de Varejo: Estudo do Caso Havaianas. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

21.

Joanna Frederici, Liliane Ramos, Lyvia M., Rafaela D'Almeida. Reposicionamento da Marca TELEFONICA. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

22.

Sheila Torres Burgos. Plano de Marketing COMPANY ART - Agência de Promoções e Eventos. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

23.

Rafael dos Santos Espelho. Planejamento Estratégico de Marketing POLOPLÁSTICO - Wire Teck do Brasil. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

24.

Fabiana de Lisboa. Plano de Marketing: Reposicionamento da ESTRELA. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

25.

Renata C. Assis. DAVID WATTS: Moda e Marketing ao Estilo dos Anos 60. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

26.

Leonardo Silva de Almeida. Guia CMYK: Serviço Colaborativo de Busca de Gráficas na Internet. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

27.

Ligia Lourenço Xavier. Planejamento Estratégico Empresarial Ambiance. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

28.

Adelaide C., Carolina G., Carolina T., Fabiano P., Jeane V.. O Merchandising da ELMA CHIPS nas Grandes Redes Varejistas Nacionais. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

29.

Fábio K. Frank, Cristiane M. de Oliveira, Lucélia J. Silva. Consultoria em Marketing e Comunicação Aplicada à Tecnologia da Informação: Business Plan. 2006. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

30.

Frederico Toledo. A Propaganda Como Ferramenta de Auxílio no Alinhamento da Identidade Visual e Linguagem de Qualidade de Vida, sob a Perspectiva do Planejamento Mercadológico do SulAmérica Saúde Ativa. 2006. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**31.**

Giselle Fernanda Moro de Sousa. Planejamento Estratégico de Marketing: Bendita Etiqueta. 2004. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing Estratégico) - Universidade Cândido Mendes. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**Trabalho de conclusão de curso de graduação****1.**

Camila Barros da Silva, Tatielly Rodrigues de Oliveira. Necessidade de fama: A influência do desejo pela fama e seus fatores antecedentes, no consumo de reality shows no Brasil. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**2.**

Bruno M. Pereira, Ruy Dias Neto, Vinícius Cordon Martines. Modelo Preditivo para Adoção de Programas Sócio Torcedor: um estudo do comportamento do consumidor no esporte. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**3.**

Felipe Augusto, Soldera Renan Franco, Vitor Grillo. Como atuam os fatores motivadores e limitadores da lealdade do torcedor em relação ao consumo de partidas de futebol dos clubes brasileiros. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**4.**

Beatriz A. Felipe, Cibelle B. Nascimento, Patrícia Guinato. LIGAÇÃO EMOCIONAL À MARCA: UM ESTUDO COMPARATIVO DO PODER DE EXPLICAÇÃO DAS ESCALAS DE ROMANCE COM MARCA E AMOR À MARCA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**5.**

Ivan César de Oliveira, Ruy R. de Paula, Thiago Gomide. A INFLUÊNCIA DO ETNOCENTRISMO NO EFEITO PAÍS DE ORIGEM: UM ESTUDO SOBRE A INTENÇÃO DE COMPRA DE PRODUTOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**6.**

Gustavo Jakitas, Marco Voltolim. REPLICAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO DE ATITUDE POSITIVA EM RELAÇÃO AO IN GAME ADVERTISING NA REALIDADE BRASILEIRA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**7.**

Bruna Konomi; Henrique Cunha; Veronica Cortizo André. Framing em Fast Food. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**8.**

Pedro Raminelli Arpino; Tiago Guimarães Rosa. Retorno de Investimentos em Ações Online de Marketing e Comunicação: um estudo de caso no setor de cursos de extensão. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**9.**

Bruno Marques Affonso, Juliana R. Martins, Thayna Kaori Sato. Product Placement no Cinema. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**10.**

Durval Salina Junior. Endosso de Celebidades em Comunicação: gestão e retorno do investimento.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**11.**

Carlos Alberto de Oliveira Junior. Neuromarketing: um estudo ético-crítico voltado as suas definições, aplicações atuais e futuras, limitações e impactos na sociedade.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**12.**

Thiago Mendes do Nascimento. O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebidades Esportivas. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**13.**

Nayara Barbosa Rocha; Fernanda Matsumura. Influência no Valro de Marca a partir do Uso do Co-Branding em Redes de Fast Fashion. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**14.**

Lucas Graziano Broccoli. Arquétipos das Marcas: um estudo sobre fundamentação arquetípica na construção de marcas valiosas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**15.**



Raquel Sayuri Oka. O impacto do uso das celebridades nas marcas de luxo versus marcas populares. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**16.**

Jovana Teatin Basso. Estudo da atitude e intenção de compra da consumidora de cosméticos, ao escolher por um produto, em mercados influenciados por celebridades. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**17.**

Manoella Poliano T. Tarouco. Relevância do uso de uma ou mais celebridades na retenção da mensagem. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**18.**

Fernanda Folote Augusto. Desenvolvimento de produto e teste de conceito na indústria automobilística. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**19.**

Elaine Aparecida de Almeida Pires, Francisca Josileide Alves. Planejamento de Comunicação Integrada - Case Taças Riedel. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Instituto Euro-Latino-Americano de Cultura e Tecnologia. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**20.**

C. Barros, Liane Batista, Patrícia Campos, Valdevino Amorim. Plano Estratégico de Comunicação - Monteiro Lobato. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**21.**

Cláudio Antunes, Creonice Mendonça, M Antunes, Willian Silva. Plano Estratégico de Comunicação - A.A.B.B.. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

**22.**

Alessandra Silva, Olynto Neves, Paulo Paroli, Sebastião Neto. Plano Estratégico de Comunicação - Summer. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:30:34

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

Dados gerais   Formação   Atuação   Projetos   Produções   Eventos   Orientações   Bancas   +



## Marcia Maria Garçon

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/6825308800097248>

Última atualização do currículo em 15/12/2015

Doutoranda e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Pós-graduada em Gestão de Comunicação e Marketing pela ECA-USP. Bacharel em Comunicação Social - especialização em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp-1993). Atualmente é pesquisadora do Centro de Estudos em Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing da Escola de Comunicações e Artes - USP (CEACOM), consultora de empresas e Professora universitária nos cursos de graduação e pós-graduação em Comunicação, Marketing e Administração de Empresas. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Marcia Maria Garçon

### Nome em citações bibliográficas

GARÇON, Márcia


## Endereço

### Endereço Profissional


Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing, Escola de Comunicações e Artes - USP.  
Av Prof. Lucio Martins Rodrigues, 443, bloco b, sala 06  
Cidade Universitária  
05506-900 - Sao Paulo, SP - Brasil  
Telefone: (011) 30914315  
Ramal: 219  
URL da Homepage: [www.eca.usp.br/ceacom](http://www.eca.usp.br/ceacom)

## Formação acadêmica/titulação

### 2012

Doutorado em andamento em Ciências da Comunicação.  
Escola de Comunicações e Artes - USP, ECA USP, Brasil.  
Título: Autenticidade na comunicação organizacional: definindo conceito, medindo seus impactos.,  
Orientador:  Mitsuru Higuchi Yanaze.  
Grande área: Ciências Humanas  
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.

### 2008 - 2010

Mestrado em Ciências da Comunicação (Conceito CAPES 5).  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Título: A Responsabilidade Corporativa como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela comunicação institucional., Ano de Obtenção: 2010.  
Orientador:  Mitsuru Higuchi Yanaze.  
Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Responsabilidade Social; Comunicação Integrada; Gestão da Comunicação.  
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas  
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.  
Setores de atividade: Indústrias de Transformação; Educação.

### 2005 - 2006

Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação. (Carga Horária: 390h).  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Título: O Planejamento de Marketing e a estratégia da marca na diferenciação de commodities: o caso Nelore Natural.  
Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

### 1990 - 1993

Graduação em Comunicação Social - especialização Jornalismo.  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Brasil.  
Título: Suplemento Infantil: um projeto de sociedade.  
Orientador: Dra. Lúcia Helena Ferraz Sant'Agostino.

## Formação Complementar

---

### 2004

Filosofia à Maneira Clássica.  
Associação Nova Acrópole, NOVA ACRÓPOLE, Brasil.

### 2012 - 2012

Novo Pensamento Estratégico em Comunicação. (Carga horária: 40h).  
Escola de Comunicações e Artes - USP, ECA USP, Brasil.

### 2008 - 2008

Cartografias culturales de la sensibilidad y la te. (Carga horária: 20h).  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

### 2006 - 2006

Extensão universitária em Liderança e Gestão de Equipes. (Carga horária: 6h).  
Universidade São Judas Tadeu, USJT, Brasil.

### 1995 - 1995

Assessoria de Imprensa. (Carga horária: 24h).  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - São Paulo/SP, SENAC, Brasil.

## Atuação Profissional

---

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

### Vínculo institucional

#### 2009 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor

#### Outras informações

Disciplinas ministradas no curso de Tecnologia em Marketing e Propaganda: Comportamento do Consumidor; Administração Estratégica de Marcas; Gestão de Negócios; Teoria das Organizações

Faculdade Diadema, FAD, Brasil.

### Vínculo institucional

#### 2008 - 2008

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor Pós-Graduação, Carga horária: 30

#### Outras informações

Professor da disciplina Atratividade e Prospecção de Negócios e Mercados no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Empreendedorismo e Marketing de Negócios.

Universidade Ibirapuera, UNIB, Brasil.

### Vínculo institucional

#### 2007 - 2009

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 10

#### Outras informações

Disciplinas ministradas: Gestão de Produtos; Análise de Mercados; Marketing de Serviços, Auditoria de Marketing e Técnicas de Influência no Ponto de Venda

### Atividades

#### 8/2007 - Atual

Ensino, Propaganda e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Comunicação Empresarial  
Análise de Mercados  
Auditoria de Marketing  
Gestão de Produtos  
Marketing de Serviços  
Técnicas de Influência no Ponto de Vendas

Faculdade Independente Butantã, FIB, Brasil.

#### Vínculo institucional

#### 2007 - 2007

Vínculo: Professor Visitante, Enquadramento Funcional: Professor convidado, Carga horária: 4

#### Atividades

#### 02/2007 - 7/2007

Ensino, Administração de Empresas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Técnicas de Negociação e Consultoria

Acerplan Assessoria e Consultoria Educacional, ACERPLAN, Brasil.

#### Vínculo institucional

#### 2009 - 2013

Vínculo: Consultora, Enquadramento Funcional: parceria, Carga horária: 12

#### Outras informações

Palestrante no segmento de gestão de instituições de ensino; consultoria em marketing e comunicação para instituições de ensino.

Mitsuru H. Yanaze Associados, MHY, Brasil.

#### Vínculo institucional

#### 2007 - 2013

Vínculo: Consultor Associado, Enquadramento Funcional: associado, Carga horária: 5

#### Atividades

#### 02/2007 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, MHY, .

Cargo ou função  
consultor associado.

Meira Fernandes Assessoria e Consultoria, MEIRA FERNANDES, Brasil.

#### Vínculo institucional

#### 2005 - 2007

Vínculo: Profissional, Enquadramento Funcional: Gerente de Marketing, Regime: Dedicção exclusiva.

#### Outras informações

Empresa de assessoria e consultoria contábil e financeira, especializada em instituições privadas de ensino.

#### Atividades

##### 09/2005 - 01/2007

Direção e administração, Meira Fernandes Assessoria e Consultoria, .

#### Cargo ou função

gerenciamento da comunicação externa e interna ? ações mercadológicas, institucionais e internet. Negociação com agências e fornecedores..

**Publique Assessoria e Publicidade, PUBLIQUE, Brasil.**

#### Vínculo institucional

##### 2001 - 2005

Vínculo: Profissional, Enquadramento Funcional: Gerente Geral, Regime: Dedicção exclusiva.

#### Outras informações

Agência Publique, pioneira e única do país especializada e com atuação 100% no agronegócio brasileiro.

#### Atividades

##### 03/2001 - 06/2005

Direção e administração, Publique Assessoria e Publicidade, .

#### Cargo ou função

acompanhamento dos projetos de publicidade, assessoria de imprensa, internet, eventos e banco de imagens para clientes do agronegócio; administração da agência e de pessoal; treinamentos e avaliações de pessoal; gestão dos processos..

**Revista MundoCoop, MUNDOCOOP, Brasil.**

#### Vínculo institucional

##### 2006 - 2008

Vínculo: Editora, Enquadramento Funcional: Profissional Contratado

#### Outras informações

Criação de pautas, reportagens e editorial para revista especializada no ramo Cooperativismo.

#### Atividades

##### 01/2006 - Atual

Direção e administração, Revista MundoCoop, .

#### Cargo ou função

Editora: criação de pauta, redação e entrevistas, fechamento da revista especializada em cooperativismo..

## Linhas de pesquisa

---

### 1.

Análise do Retorno de Investimento em Comunicação.

Objetivo: Pesquisa desenvolvida nas 70 maiores empresas do Brasil, de diferentes áreas de atuação. Dentre outros objetivos, a pesquisa pretende entender como se constitui formalmente o processo comunicacional das organizações em seus respectivos setores de atuação, englobando os campos da comunicação interna e externa, mercadológica, institucional e administrativa..

Palavras-chave: Retorno em Comunicação.

2.

Análise e Desenvolvimento de um modelo de valor de marcas

Objetivo: Concepção de um modelo que avalie o valor das marcas aliando os valores socio-ambientais, mercadológicos e financeiros das organizações..

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Palavras-chave: Avaliação e Mensuração; Gestão da Comunicação; Marketing; Relações Públicas; Responsabilidade Social; Retorno em Comunicação.

## Projetos de pesquisa

**2006 - 2009**

Avaliação e Mensuração da Comunicação : Retorno de Investimentos em Comunicação

Descrição: Levantamento dos processos de planejamento e gestão da comunicação das 70 maiores organizações - por setor, Ranking Revista Exame - nas vertentes institucional, mercadológica e administrativa..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (2) / Doutorado: (2) .

Integrantes: Marcia Maria Garçon - Integrante / Kleber Markus - Integrante / Arlindo Ornelas Figueira Neto - Integrante / Otávio Bandeira De Lamonica Freire - Integrante / Eduardo Augusto da Silva - Integrante / Mitsuru Higuchi Yanaze - Coordenador / Naia Caroline Hamasaki - Integrante.

Financiador(es): BASF - Matriz São Paulo - Auxílio financeiro / Construtora Norberto Odebrecht - Matriz - Auxílio financeiro / Natura - Auxílio financeiro / Tetrapak - Auxílio financeiro / Petróleo Brasileiro - Rio de Janeiro - Matriz - Auxílio financeiro.

## Membro de corpo editorial

**2005 - 2008**

Periódico: Revista MundoCoop

## Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: Comunicação Integrada.

3.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas/Especialidade: Planejamento Estratégico de Marketing.

4.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Jornalismo e Editoração/Especialidade: Jornalismo Especializado (Comunitário, Rural, Empresarial, Científico).

5.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Jornalismo e Editoração/Especialidade: Organização Editorial de Jornais.

## Idiomas

**Inglês**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

## Produções

**Produção bibliográfica**

**Artigos completos publicados em periódicos**

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

**GARÇON, Márcia**; YANAZE, Mitsuru H. . Comunicação como Estratégia: um estudo exploratório de Belo Monte. ESFERAS - Revista Interprogramas de Pós-graduação em Comunicação do Centro Oeste, v. 03, p. 59-69, 2014.

2.

★ **GARÇON, Márcia**; YANAZE, M. H. . A Disputa pelo sentido: o jogo de poder na Comunicação Organizacional. Em Questão, v. 19, p. 310-329, 2013.

## Capítulos de livros publicados

1.

★ **GARÇON, Márcia**. A Autenticidade no contexto organizacional. In: Marques, Angela Cristina Salgueiro; Oliveira, Ivone de Lourdes. (Org.). Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas. 1ed.Belo Horizonte: FAFICH - UFMG, 2015, v. , p. 123-134.

2.

**GARÇON, Márcia**. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade nas organizações. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida. (Org.). Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. 1ed.Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, v. 1, p. 235-248.

3.

★ YANAZE, M. H. ; **GARÇON, Márcia** . Plataformas de gestão para uma comunicação estratégica. In: Daniel Galindo; Martin Kuhn. (Org.). Comunicação com o mercado : evidências humanas e tecnológicas. 01ed.Engenheiro Coelho: UNASPRESS, 2014, v. , p. 91-106.

4.

**GARÇON, Márcia**. Marketing Educacional. In: Garçon, Márcia; Junior, Marino Menossi; Cunha, Tatiana Almeida. (Org.). Gestão Educacional: Marketing, Pessoas e Finanças. Os Pilares para uma gestão de sucesso.. 01ed.: , 2012, v. 01, p. 99-138.

5.

YANAZE, M. H. ; FREIRE, Otávio ; Diego Senise ; **GARÇON, Márcia** ; HAMASAKI, N.C. ; SILVA, E.A. . Pesquisa sobre avaliação dos processos de investimentos em comunicação. Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. 01ed.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 01, p. 373-418.

## Textos em jornais de notícias/revistas

1.

**GARÇON, Márcia**. Administrar com Marketing faz a diferença. Revista Aprendizagem: a revista da prática pedagógica, Nacional, p. 32 - 33, 01 maio 2012.

2.

**GARÇON, Márcia**. Por uma comunicação estratégica e integrada. Paint Horse Magazine, Brasil, p. 12 - 12, 05 maio 2009.

3.

**GARÇON, Márcia**. Mais atenção ao açogue. Revista Super Varejo, Seção Ponto de Vista, p. 14 - 14, 01 mar. 2007.

## Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

**GARÇON, Márcia**. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. In: VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade, 2014, Londrina. Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo: Abrapcorp, 2014. p. 865-876.

2.

**GARÇON, Márcia**. Influências Da Imagem E Reputação Na Atitude De Clientes E Acionistas No Caso Trabalho Escravo Zara No Brasil. In: IV Pró-Pesq PP- Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013, São Paulo. **GARÇON, Márcia**. Influências Da Imagem E Reputação na Atitude de Clientes e Acionistas no caso trabalho escravo Zara no Brasil. Clotilde Perez e Eneus Trindade (Orgs). Por uma Publicidade Livre Sempre - IV Pró-Pesq PP. SP: InMod/ABP2/ PPGCOM/ECA/USP 2013. São Paulo: INMOD; ABP2; PPGCOM--ECA-USP, 2013. p. 1679-1693.

3.

**GARÇON, Márcia**; FREIRE, Otávio ; YANAZE, Mitsuru H. . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe.. In: 4th European Communication Conference - ECREA 2012, 2012, Istanbul. 4th European Communication Conference, 2012, 2012.

4.

★ **GARÇON, Márcia**. Adimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. In: I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana, 2011, São Paulo. Confibercom 2011-Sistemas de comunicação em tempos de diversidade cultural, 2011.

5.

**GARÇON, Márcia.** A CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA DO PROJETO SOCIAL CORPORATIVO E SEU IMPACTO NA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO. In: I Pró-pesq pp \_ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA, 2010, São Paulo. I Pró-pesq pp \_ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA. São Paulo: CRP/ECA/USP; ABP2; FAPESP, 2010. v. 01. p. 832-841.

6.

**GARÇON, Márcia.** A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO SISTEMA SIMBÓLICO: o significado construído e compartilhado pela comunicação empresarial. In: Jornada Acadêmica PPGCOM - USP, 2008, São Paulo. Anais Eletrônicos, 2008.

## Apresentações de Trabalho

1.

**GARÇON, Márcia.** O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

**GARÇON, Márcia.** A Autenticidade no contexto organizacional. 2014. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

3.

**GARÇON, Márcia.** INFLUÊNCIAS DA IMAGEM E REPUTAÇÃO NA ATITUDE DE CLIENTES E ACIONISTAS NO CASO TRABALHO ESCRAVO ZARA NO BRASIL. 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

4.

★ **GARÇON, Márcia;** FREIRE, Otávio ; YANAZE, Mitsuru H. . Organisation´s demand on Public Relations and Communications and the role of PR/Communication Manager: a comparative study on job announcements abetween Latin America and Europe. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

**GARÇON, Márcia.** Autenticidade e Reputação: existe uma relação comunicacional nas mídias sociais?. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

6.

**GARÇON, Márcia.** Adimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

**GARÇON, Márcia.** A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO SISTEMA SIMBÓLICO: o significado construído e compartilhado pela comunicação empresarial. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

**GARÇON, Márcia.** ?A comunicação organizacional como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela responsabilidade social corporativa?. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

### Produção técnica

## Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

YANAZE, Mitsuru H. ; **GARÇON, Márcia** . Programa Masters. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

### Demais tipos de produção técnica

1.

YANAZE, M. H. ; FREIRE, Otávio ; **GARÇON, Márcia** ; HAMASAKI, N.C. ; SILVA, E.A. ; MARKUS, D. K. ; CARRILHO, KLEBER . Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing. 2010. (Relatório de pesquisa).

## Bancas

### Participação em bancas de trabalhos de conclusão

## Monografias de cursos de aperfeiçoamento/especialização

1.

FREIRE, M. O. F. B. L.; GALINDO, D.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para Saúde Ltda. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica Comunicação Organizacional e RP) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

2.

YANAZE. Liriam Luri Yamauchi; YANAZE. Mitsuru H.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Ana Paula Goslino e outros. Análise e Planejamento Estratégico de Comunicação e



Marketing do Instituto Avon. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

### 3.

YANAZE, Mitsuru H.; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Adriano Augusto Rodrigues Gamboa e outros. Planejamento Estratégico de Marketing - Estudo de Caso: o Rei da Linguíça. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

### 4.

BRAGA, Débora Cordeiro; **GARÇON, Márcia**; MELO, A. J. S.. Participação em banca de Denise Oliveira e Laila Dezen. Fornecedores de eventos corporativos: o caso dos pontos de encontro da Empresa Elevadores Atlas Schindler S/A. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

### 5.

BRAGA, Débora Cordeiro; **GARÇON, Márcia**; MELO, A. J. S.. Participação em banca de Ana Carolina Oliveira e Suzana Monteiro. A realidade do mercado nacional no setor de viagens corporativas. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

### 6.

WIDMER, G. M.; CHIACHIRI, Roberto; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Verônica Cibele Linhares Lima e Vanessa Moraes. Fidelização de clientes na rede Blue Tree Hotel. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

### 7.

FARIAS, D. L. A.; MARKUS, D. K.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Raul Campos Barros Lopes. A Perspectiva Interna da Comunicação Integrada. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

### 8.

FREIRE, M. O. F. B. L.; MARKUS, D. K.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Caccia, Adelaide; Gormezano, Carolina; Teles, Carolina et alli. O Merchandising da Elma Chips nas grandes redes varejistas nacionais. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

## Trabalhos de conclusão de curso de graduação

### 1.

FERRARI, M. A.; LOPES, V. S. C.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Carolina Yamamoto dos Santos. Diversidade Cultural: um obstáculo ou uma fonte de inspiração? Uma sondagem sobre o comportamento de empresas estrangeiras no Brasil. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

### 2.

FERRARI, M. A.; **GARÇON, Márcia**; TERRA, C. F.. Participação em banca de Camilla Paes Ramalho. A força e desafios das marcas na sociedade contemporânea. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

### 3.

SOUZA, J. G. J. D.; **GARÇON, Márcia**; CARLUTI, N.. Participação em banca de Maria Valéria Machado Pugliesi. Atendimento à Fiscalização Municipal do ISSQN no Unibanco S/A. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Independente Butantã.

### 4.

SOUZA, J. G. J. D.; **GARÇON, Márcia**; CARLUTI, N.. Participação em banca de Humberto Luis Bispo da Silva. Customer Service e o Atendimento ao Cliente: Conquistar e Manter Clientes. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Independente Butantã.

## Eventos

### Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

### 1.

VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. 2014. (Congresso).

### 2.

II Seminário Internacional de Comunicação Organizacional. A Autenticidade no contexto organizacional. 2014. (Seminário).

### 3.

IV Pró-pesq pp \_ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA. Influências da imagem e reputação na atitude de clientes e acionistas no caso. 2013. (Encontro).

### 4.

ECREA 4th European Communication Conference. Organisation's demand on Public Relations and Communication and the role of PR/Communication Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Congresso).

### 5.

Fondements et orientations de la pensée écologique contemporaine II: écologie& crise. Sorbonne.. 2012. (Seminário).

6.

Confibercom - I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana. A dimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. 2011. (Congresso).

7.

I Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. A Construção Simbólica do Projeto Social Corporativo e seu Impacto na Imagem da Organização. 2010. (Congresso).

8.

Ciclo de Estudos Comunicação, Análise do Discurso e Atividade Linguageira. 2010. (Outra).

9.

I Jornada Acadêmica PPGCOM - USP: A comunicação organizacional como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela responsabilidade social corporativa?. 2008. (Encontro).

10.

Novas Sensibilidades: entre urbanias e cidadanias, com Dr. Jesús Martín-Barbero. 2008. (Outra).

11.

Conversa com Jornalistas. 2007. (Encontro).

12.

Técnicas de Teatro Aplicadas à Comunicação. 2007. (Outra).

13.

Os Aspectos Relativos a Sistemas de Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica. 2000. (Seminário).

14.

Comunicação, Identidade e Integração da América Latina. 1992. (Simpósio).

15.

Oficina Cinema Eisenstein e a Montagem Revolucionária. 1991. (Oficina).

## Orientações

---

### Orientações e supervisões concluídas

### Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Daiane Zauner. Estratégias utilizadas na retenção de talentos: um estudo de caso da empresa Google Inc.. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

2.

Ana Paula de Souza. A formação profissional de secretariado e o comportamento da geração Y. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

3.

Elza Pires de Carvalho da Silva. O mercado de trabalho para o profissional de secretariado executivo com mais de 40 anos. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

4.

Daniela Santos Pereira. Trabalho remoto: uma realidade para o profissional de secretariado. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

5.

Ana Claudia Martins da Silva. Oportunidades de trabalho para o profissional de secretariado executivo. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

6.

Paula Viana Barros. Meio ambiente, Sustentabilidade e Secretariado: a importância do conceito sustentável para a formação de profissionais de Secretariado. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

CONCLUSÃO DE CURSO. (GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE) - CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS. ORIENTADOR: MARCIA MARIA GARÇON.

**7.**

Beatriz Caetano dos Santos. O profissional de secretariado executivo incorporado no processo de governança corporativa. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**8.**

Gabriel Matos Alencar. A inclusão de profissionais com deficiência visual na empresa Goodyear do Brasil Produtos de borracha Ltda. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**9.**

Camila Passágli Rojas. O atendimento ao cliente que busca os serviços de assistência técnica para relógios suíços. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**10.**

Erika Oliveira Pereira. As mídias sociais como nova estratégia para pequenas empresas. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**11.**

Leticia Bueno da Silva. Etiqueta nos negócios: como evitar gafes em um mundo globalizado. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**12.**

Aline dos Santos Valêncio. Eventos como Estratégia de Negócios. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**13.**

Renata Garcete Lopes. A Mulher Líder. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**14.**

Maysa Teixeira. ACESSIBILIDADE E INSERÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE TRABALHO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**15.**

Bruna Pereira Eyng. ATENDIMENTO AO CLIENTE PORTADOR DE DEFICIÊNCIA FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL DE VENDA DE APARELHO AUDITIVO.. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**16.**

Alice Cristina Góes de Castro. A Formação do Profissional de Secretariado Executivo Após a Conclusão da Graduação. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**17.**

Cinthia Bernardo Felipe dos Santos. A VISÃO EMPREENDEDORA NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**18.**

Rafaela Andrade Bergamin. O ETHOS DA SECRETÁRIA SEGUNDO O CINEMA HOLLYWOODIANO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**19.**

Débora Ferreira da Silva. A INOVAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO EM UMA INSTITUIÇÃO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**20.**

Gisele Aparecida da Silva. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE BENEFÍCIOS. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**21.**

Aline Charlotte Nicolett. RELAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO COM A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**22.**

Deyse Noronha da Silva. AS VANTAGENS E DESVANTAGENS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PROCESSO ELETRÔNICO NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**23.**

Camila Segundo de Souza. A REUNIÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO TÁTICO NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

24.

Gleicimara Silva Santos. TECNOLOGIA E AS NOVAS TENDÊNCIAS PROFISSIONAIS: O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EM QUESTÃO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

25.

Sheila Cristiane Martins. Planejamento Estratégico. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

26.

Ana Carolina Zilman. O MAIOR DESAFIO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE SÃO PAULO NA REGIÃO DO BUTANTÃ. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

27.

Andressa Cristina de Oliveira Tavares. FLUXOS INFORMACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DO ARQUIVO NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

28.

Fabiana Damasceno Pinheiro. As Estratégias de Relações interinstitucionais da Fundação Nestlé: Estudo de Caso: Um Comparativo entre Brasil e America Latina. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

29.

Janaína Rodrigues de Souza. A INTERAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO COM OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

30.

Kate Monteiro. A IMAGEM DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO ENTRE OS PROFISSIONAIS DA ÁREA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

31.

Leide Dayanna Gomes da Silva. PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: ESTUDO COMPARADO BRASIL ? ARGENTINA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

32.

Luiza do Valle Borges. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: A SECRETÁRIA DO SÉCULO XXI. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

33.

Nicolie dos Santos Nappo. REDUÇÃO DE CUSTOS EM VIAGENS CORPORATIVAS. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

34.

Rachel Ferreira Fernandes. UM ESTUDO COMPARATIVO USANDO O MARKETING PESSOAL. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

35.

Ana Paula Rodrigues Nascimento. GESTAO DA CARREIRA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO DO SÉCULO XXI: UMA QUESTÃO DE RH. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

36.

Amanda Gonçalves de Oliveira. ESTEREÓTIPO E O SEU IMPACTO NO COTIDIANO DA SECRETÁRIA EXECUTIVA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

37.

Yohana Walicek Gambarini. Diferenças na formação de graduados, técnicos e tecnólogos de Secretariado e sua atuação profissional.. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

38.

Fabiola Estevam. A atuação do profissional de secretariado nas pequenas empresas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

39.

Fernanda Cerqueira Araujo. A importância da arquivística na otimização das tarefas secretariais em empresas multinacionais. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**40.**

Luana Aragão. A comunicação Empresarial e o Executivo. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**41.**

Micheli Regina dos Santos de Alcântara Herculano. ESTUDO COMPARATIVO DOS JOBS ANNOUNCEMENTS DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DOS SETORES PÚBLICOS E PRIVADOS. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

**42.**

Tereza M.F.H. Carneiro. Ética Profissional Empresarial. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:32:26

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

Dados gerais   Formação   Atuação   Projetos   Produções   Inovação   Eventos   Orientações   Bancas   +



## Evandro Luiz Lopes

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/0631574435962669>

Última atualização do currículo em 31/01/2016

Possui Doutorado em Administração (Marketing) pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (2010) e Mestrado em Administração (Marketing) pelo mesma instituição (2007). Atualmente é professor de Marketing do PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho e professor de Métodos Quantitativos do MPA-GSS - Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Sistemas da Saúde na mesma universidade. Atua também como Professor Adjunto na EPPEN - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo, ministrando as disciplinas de Administração de Marketing e Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional. Coordena projeto de pesquisa financiado pelo CNPq além de atuar como parecerista para renomados periódicos acadêmicos. Seus interesses de pesquisa estão concentrados no processo de decisão de compras e na avaliação de marcas no contexto do comportamento do consumidor. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Evandro Luiz Lopes 

### Nome em citações bibliográficas

LOPES, E. L.;Lopes, Evandro Luiz;LOPES, E.L


## Endereço

### Endereço Profissional


Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA.  
Av. Francisco Matarazzo, 612  
Água Branca  
05001972 - São Paulo, SP - Brasil  
Telefone: (11) 36659342  
URL da Homepage: [www.uninove.br](http://www.uninove.br)

## Formação acadêmica/titulação

### 2008 - 2010

Doutorado em Administração (Conceito CAPES 5).  
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.  
Título: ?Não te conheço bem, mas já gostei de você!? O efeito da marca na negligência da omissão nos diferentes níveis de necessidade cognitiva, Ano de obtenção: 2010.  
Orientador:  Prof. Dr. Dirceu da Silva.  
Bolsista do(a): Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.  
Palavras-chave: Comportamento do Consumidor; Processos de Decisão de Compra; Necessidade Cognitiva; Negligência da Omissão.  
Setores de atividade: Comércio varejista.

### 2006 - 2007

Mestrado em Administração (Conceito CAPES 5).  
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.  
Título: Avaliação do impacto da qualidade de serviços na lealdade dos consumidores de materiais para construção civil: aplicação dos modelos SERVQUAL e RSQ em homecenters paulistanos, Ano de Obtenção: 2007.  
Orientador:  Profa. Dra. Jouliana Jordan Nohara.  
Palavras-chave: Qualidade de serviços; Comportamento do Consumidor; SERVQUAL; RSQ.  
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas  
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas Varejistas.

## Pós-doutorado

### 2014

Pós-Doutorado.  
Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.  
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

## Atuação Profissional

---

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

### Vínculo institucional

#### 2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor titular

#### Outras informações

MPA - Gestão em Sistemas de Saúde.

### Vínculo institucional

#### 2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Líder do PPGA no programa Escola da Ciência

### Vínculo institucional

#### 2012 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Líder da Linha de Pesquisa IV - Marketing

### Vínculo institucional

#### 2011 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor titular

#### Outras informações

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

### Vínculo institucional

#### 2008 - 2010

Vínculo: Livre, Enquadramento Funcional: Aluno-pesquisador, Carga horária: 16

### Atividades

#### 03/2013 - Atual

Ensino, MPA - Gestão de Sistemas da Saúde, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas

GSOB04 - Métodos e Técnicas de Pesquisa Quantitativa

#### 01/2013 - Atual

Pesquisa e desenvolvimento , MPGA - GSS - Gestão em Sistemas da Saúde, .

Linhas de pesquisa

Gestão de Processos Administrativos em Saúde

#### 01/2011 - Atual

Ensino, Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas, Nível: Pós-Graduação

## Disciplinas ministradas

ADOBD01 - Fronteiras de Conhecimento em Marketing  
ADEL13 - Comportamento do Consumidor  
ADEL21 - Estratégia de Marketing na Cadeia Varejista  
ADEL17 - Avaliação de Marcas no Contexto do Comportamento do Consumidor

**03/2008 - Atual**

Pesquisa e desenvolvimento , Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA, .

Linhas de pesquisa  
Marketing

**Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Brasil.**

**Vínculo institucional****2014 - Atual**

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Adjunto I

**Outras informações**

Approvado em concurso público regulamentado pelo Edital nº 958/2013, tendo sua nomeação publicada no D.O.U. n. 110 de 11/06/2014 e posse realizada em 24/06/2014.

**Atividades****06/2014 - Atual**

Ensino, Administração, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Administração de Marketing  
Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional  
Pesquisa de Marketing

**03/2014 - Atual**

Conselhos, Comissões e Consultoria, Campus Osasco, .

Cargo ou função  
Participação na comissão para formulação do APCN - Doutorado e Mestrado Acadêmico em Administração.

**Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Brasil.**

**Vínculo institucional****2015 - Atual**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Líder de Tema

**Outras informações**

Líder do tema 08 - Gestão do Varejo e de Canais de Marketing para o biênio 2015-2016. O tema abrange os estudos direcionados para o desenvolvimento teórico e empírico de aspectos relacionados ao varejo, seu gerenciamento, evolução e teoria, além de aspectos sobre localização, estudos sobre tipologia de lojas e merchandising. Inclui estudos relacionados aos produtos e serviços varejistas, às cadeias de suprimento e aos canais de marketing que servem aos varejistas, o relacionamento entre varejistas e os membros da cadeia de suprimento, além da gestão de canais de marketing.

**Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP, Brasil.**

**Vínculo institucional****2012 - 2015**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: outra atividade técnico-científica



**Outras informações**

Participação no GPME - Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia.

Faculdades Integradas de Guarulhos, FIG, Brasil.

**Vínculo institucional****2010 - 2011**

Vínculo: Professor visitante, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 4

**Atividades****06/2010 - 01/2011**

Ensino, MBA em Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Marketing de Relacionamento  
Marketing Eletrônico e Digital

Universidade Corporativa ANAMACO, ANAMACO, Brasil.

**Vínculo institucional****2010 - 2011**

Vínculo: Professor visitante, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 4

**Atividades****03/2010 - 01/2011**

Ensino, MBA em Gestão Estratégica de Lojas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Gestão Estratégica de CRM

Uniesp - Unidade Brooklin, UNIESP, Brasil.

**Vínculo institucional****2008 - 2009**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 6

**Atividades****03/2008 - Atual**

Ensino, Administração de empresas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Pesquisa Operacional  
Planejamento Estratégico  
Gestão Estratégica  
Gestão de Serviços II  
Gestão de Serviços I

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil.

**Vínculo institucional****2007 - 2007**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

**Atividades****03/2007 - 06/2007**

Ensino, MBA Gestão de Negócios e Vendas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Estratégias de Vendas no Varejo

Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, UNINOVE, Brasil.

**Vínculo institucional****2007 - 2007**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 8

**Atividades****06/2007 - 11/2007**

Ensino, MBA Comércio Exterior, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Cadeia de Suprimentos e Logística - On line**Linhas de pesquisa****1.**

Gestão de Processos Administrativos em Saúde

**2.**

Marketing

Objetivo: A linha de pesquisa de Marketing possibilita a geração de estudos em duas vertentes: estratégias de marketing e comportamento do consumidor. A primeira inclui estudos voltados ao campo da estratégias de marketing aplicadas aos diversos setores da economia; considera, de forma principal, que o enfoque migrou do produto para o foco no cliente. Nesse conceito incorporando todos os stakeholders organizacionais, ou seja, os clientes internos (funcionários), intermediários (distribuidores, fornecedores, por exemplo) e finais (os consumidores usuários e potenciais). A vertente dos estudos sobre o comportamento do consumidor investiga as atividades que os consumidores realizam quando compram, consomem e dispõem de produtos e serviços. Estes estudos fornecem informações para que as empresas possam formular estratégias de marketing a fim de realizar trocas de valor com o mercado..

Palavras-chave: Comportamento do Consumidor; Processos de Decisão de Compra.

**Projetos de pesquisa****2014 - Atual**

Teste e validação das estratégias de coleta de dados utilizadas em Ciências Sociais Aplicadas - Processo CNPq 448212/2014-5

Descrição: A adequação da amostra em pesquisas empíricas é um tema muito frequente nas sessões de discussão de artigos científicos nos congressos da área de administração e também um dos pontos centrais das avaliações dos periódicos científicos das ciências sociais aplicadas. Questões sobre a qualidade dos dados oriundos das pesquisas online (versus offline), a compatibilidade das respostas dadas por estudantes universitários e por consumidores reais, a existência e tratamento dos missing values, entre outras, parecem não ter respostas adequadas. Com isto, elaboramos dois objetivos para nosso projeto, sendo o primeiro identificar se realmente existem diferenças nos resultados de amostras oriundas de estudantes universitários quando comparadas com não estudantes adultos e, o segundo, identificar o efeito das diferentes estratégias de coleta de dados em pesquisas empíricas de marketing..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Tuscara Goulart da Silva - Integrante / Flávia Costa e Silva - Integrante / João Batista Morla

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / Flávia Costa e Silva - Integrante / João Batista Moglia Júnior - Integrante.

Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.

#### 2014 - Atual

A influência da percepção de luxo da embalagem na intenção comportamental e no comportamento do consumidor - Processo CNPq 571556/2014-9

Descrição: Compreender os elementos que configuram a percepção de luxo e seus impactos sobre o comportamento do consumidor é relevante tanto para os pesquisadores quanto para os profissionais de marketing. Este projeto tem por objetivo analisar o efeito do luxo percebido da embalagem na avaliação do produto e no comportamento do consumidor..  
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (3) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Flávio Santino Bizarrias - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / João Batista Moglia Júnior - Integrante / Adriano Viana Bednaski - Integrante / Flaviane Costa Silva - Integrante.

Financiador(es): Universidade Nove de Julho - Auxílio financeiro.

#### 2012 - Atual

O papel da marca no efeito placebo aplicado ao marketing - Processo CNPq 407100/2012-1

Descrição: :O efeito placebo é o resultado observado em um indivíduo, ou grupo de indivíduos, diante de um tratamento no qual um placebo foi utilizado. Este efeito é muito observado em pesquisas nas áreas das ciências biológicas e na farmacologia. Em Marketing, um placebo pode ser entendido como um produto que alega ter certas propriedades que realmente não possui e, por meio de tais alegações, muda a atitude e, principalmente, o comportamento dos consumidores. Estudos anteriores apontaram o efeito placebo moderando a percepção de qualidade de produtos (atitude) e também as mudanças no estado subjetivo de consumidores (comportamento). Neste estudo, pretendemos identificar o papel da marca de um produto no efeito placebo. Acreditamos que os resultados possam subsidiar a elaboração de políticas públicas que visem proteger os consumidores menos atentos..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado acadêmico: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Ana Carolina de Toledo - Integrante / Lidiane Silva Moreira - Integrante.

Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro. Número de orientações: 1

#### 2012 - Atual

GPME - Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia

Descrição: O Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia (GPME) tem como foco o desenvolvimento de pesquisas integrando as áreas de Marketing e Estratégia nas Organizações, em temáticas como: Estratégias de Negociação Empresarial, Comportamento do Consumidor ; Administração de Vendas; Canais de Distribuição; Varejo e Serviços; Estratégias Empresariais em setores e segmentos específicos: Educacional; Saúde; Religioso; LGBTTTs; Agronegócio; Melhor Idade; Luxo; Baixa Renda. Os estudos possuem caráter multidisciplinar e um escopo amplo de aplicação, direcionados principalmente à investigação de problemáticas regionais..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado profissional: (2) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Integrante / Nádia Kassouf Pizzinatto - Coordenador.

#### 2011 - 2014

Influência das estratégias de marketing no processo de decisão de consumo de alimentos de fast food em adolescentes

Descrição: O objetivo geral deste projeto é analisar a influência dos personagens, dos brindes e das advertências (sobre as propriedades dos alimentos) em propagandas de alimentos de fast food para o público infanto-juvenil, utilizando, para tanto, técnicas experimentais de pesquisa e análises multivariadas de dados. Pretende-se que os resultados do projeto possam trazer insumos para as políticas públicas que tenham como objetivo regulamentar as estratégias de marketing que visem o público infantil no setor de fast food..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Integrante / Joliana Jorda Nohara - Integrante / Cláudia Rosa Acevedo - Coordenador / Laércio Fidelis Dias - Integrante.

Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.

Número de produções C, T & A: 1

#### 2008 - Atual

Avaliação de marcas no contexto do comportamento do consumidor

Descrição: O objetivo principal do projeto é identificar e compreender o processo de avaliação de marcas (e suas extensões) na ótica do consumidor, avaliando a influência das várias fases do comportamento de consumo e dos processos mentais ? tanto cognitivos quanto emocionais ? que cercam o processo de decisão de compra..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Mestrado acadêmico: (2) Doutorado: (2) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Renato Ferreira Pimenta - Integrante / Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Integrante / Carlos Alberto Alves - Integrante / Ana Carolina de Toledo - Integrante.

Financiador(es): Universidade Nove de Julho - Auxílio financeiro.

Número de produções C, T & A: 18 / Número de orientações: 7

## Projetos de extensão

#### 2015 - Atual

Programa de Educação em Software Livre - DESL - FDDEN - Osasco

Programa de Educação em Software Livre - PESL - Lattes - Osasco

Descrição: Software Livre e Inclusão Digital são temas estratégicos para o desenvolvimento do país. Mas a ampla inclusão digital e o maior uso de ferramentas abertas só se realizarão se houver um esforço em educação nestas áreas. O Programa de Educação em Software Livre (PESEL), criado em 2008, é um esforço extensionista que visa estes objetivos e, ainda: a. Difundir a filosofia de Software Livre, sobretudo, a importância da liberdade do conhecimento; b. Apresentar à comunidade as principais ferramentas e sistemas baseados em Software Livre por meio da realização de minicursos e oficinas; c. Apoiar o desenvolvimento de conteúdo didático sobre Software Livre; e d. Apoiar a comunidade em suas necessidades relacionadas a sistemas de computação, sempre utilizando ferramentas abertas. O grande beneficiário do PESL é a comunidade em geral, pois qualquer cidadão poderá se inscrever nos cursos. Outro fator de relevância, mas com impacto a longo prazo, é a geração, organização e manutenção de material didático para o ensino de Software Livre em um portal permanente ([www.pinguim.pro.br](http://www.pinguim.pro.br)). Essa tarefa é importante, pois existem poucas referências em língua portuguesa sobre o assunto e as fontes existentes têm pouca ou nenhuma preocupação didática. Outro relevante impacto do programa advém da atuação dos alunos/bolsistas como monitores de ensino. Ministrando cursos, falar em público, criar e atualizar material didático e organizar atividades administrativas e sociais terão impacto positivo na formação acadêmica e pessoal dos discentes. As ações do programa na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN), campus Osasco, pretendem dar continuidade ao projeto já em desenvolvimento nos campi da Unifesp em São José dos Campos, São Paulo, Guarulhos, Diadema, Baixada Santista e, claro, Osasco..

Situação: Em andamento; Natureza: Extensão.

Alunos envolvidos: Graduação: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / José Raphael Teodoro Coelho Novaes - Integrante / Luiz Hernan Contreras Pinochet - Integrante.

## Membro de corpo editorial

### 2013 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

## Revisor de periódico

### 2008 - Atual

Periódico: RECADM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

### 2010 - Atual

Periódico: REMark - Revista Brasileira de Marketing

### 2011 - Atual

Periódico: Revista Alcance (Online)

### 2011 - Atual

Periódico: RIAE - Revista Ibero Americana de Estratégia

### 2011 - Atual

Periódico: RAI : Revista de Administração e Inovação

### 2012 - Atual

Periódico: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios

### 2012 - Atual

Periódico: GeSec: Revista de Gestão e Secretariado

### 2012 - Atual

Periódico: RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)

### 2012 - Atual

Periódico: RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)

### 2013 - Atual

Periódico: BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)

### 2013 - Atual

Periódico: BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)

### 2013 - Atual

Periódico: Análise (PUCRS. Online)

### 2013 - Atual

Periódico: Revista Organizações e Sustentabilidade

### 2013 - Atual

Periódico: Gestão & Regionalidade

**2013 - Atual**

Periódico: Journal of Brand Management

**2013 - Atual**

Periódico: Revista de Gestão em Sistemas de Saúde

**2014 - Atual**

Periódico: Gestão e Sociedade (UFMG)

**2014 - Atual**

Periódico: Journal of International Consumer Marketing

**2014 - Atual**

Periódico: Internext ? Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM

**2014 - Atual**

Periódico: European Journal of Marketing

**2014 - Atual**

Periódico: Revista Gestão & Tecnologia

**2015 - Atual**

Periódico: Revista de Administração da UEG

## Áreas de atuação

---

**1.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas Varejistas.

**2.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas.

## Idiomas

---

**Inglês**

Compreende Bem, Fala Razoavelmente, Lê Bem, Escreve Pouco.

**Espanhol**

Compreende Razoavelmente, Fala Pouco, Lê Bem, Escreve Pouco.

## Prêmios e títulos

---

**2014**

19º Prêmio Excelência em Varejo - 3º colocado, PROVAR - FIA/USP.

**2013**

18º Prêmio Excelência em Varejo - 3º colocado, PROVAR - FIA/USP.

**2012**

17º Prêmio Excelência em Varejo - 1º colocado, PROVAR - FIA/USP.

**2012**

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos con, XXXVI Enanpad.

**2012**

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho do V CLAV - O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas relevantes para esse público e seus efeitos

na lealdade, Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP.

**2011**

16º Prêmio Excelência em Varejo - 5º colocado, PROVAR - FIA/USP.

**2011**

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - Não te conheço bem mas já gostei de você: o efeito da marca na negligência, XXXV Enanpad.

**2008**

Professor paraninfo da turma de Administração 2008, Uniesp.

**2007**

Menção de louvor - Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho.

## Produções

### Produção bibliográfica

### Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica ▼

**1.**

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. ; SILVA, Dirceu . The Brand's Effect on the Evaluation of Advertising Endorsed by Celebrities: an Experimental Study. BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online), v. 12, p. 57-78, 2015.

**2.**

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** . O papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. Base (São Leopoldo. Online), v. 12, p. 257-269, 2015.

**3.**

**LOPES, E. L.**; SILVA, M. A. . The effect of justice in the history of loyalty: A study in failure recovery in the retail context. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 24, p. 110-120, 2015.

**Citações:** 1

**4.**

FERRAZ, R. R. N. ; **LOPES, E. L.** . Satisfação no trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa), v. 14, p. 37-47, 2015.

**5.**

OLIVEIRA, A. S. ; SILVA, Dirceu ; RODRIGUES, G. V. ; **LOPES, E. L.** . A qualidade percebida pode ser um antecedente direto da lealdade assim como a satisfação? Um estudo em processo de compra no varejo. Gestao e Planejamento, v. 16, p. 134-148, 2015.

**6.**

PRADO, R. A. D. P. ; **LOPES, E. L.** . Negligência da Omissão: de Onde Tu Vens, Pra Onde Tu Vais?. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 14, p. 260-275, 2015.

**7.**

GABRIEL, M.L.D.S. ; SILVA, D. ; BRAGA JUNIOR, S.S. ; **LOPES, E.L.** . Decisão de Compra de Computadores na Perspectiva Familiar: Uma Proposta de Segmentação Baseada nos Papéis Desempenhados e no Nível de Renda. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 142-160, 2015.

**8.**

**LOPES, E.L.**; LOPES, E. H. . Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma estímulo-organismo-resposta. Gestão & Regionalidade (Online), v. 31, p. 04-20, 2015.

**9.**

MOGLIA JUNIOR, J. B. ; MOTTA, L. J. ; **LOPES, E.L.** . Mensuração da satisfação do cliente com o serviço de enfermagem e sua relação com a avaliação do serviço hospitalar. Revista Gestão & Tecnologia, v. 15, p. 68-89, 2015.

**10.**

CANELA, R. ; **LOPES, E. L.** ; FERREIRA, M. A. S. P. V. . Estudo bibliométrico sobre set size information em administração. REA. Revista Eletrônica de Administração (Franca. Online), v. 14, p. 1-16, 2015.

11.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . A influência da justiça nos processos de recuperação de falhas no varejo. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 18, p. 37-58, 2014.

Citações: 1

12.

**Lopes, Evandro Luiz**; Da Silva, Dirceu ; Hernandez, José Mauro da Costa . An Experimental Study on the Effect of Brand and Brand Extension on Omission Neglect. Journal of International Consumer Marketing, v. 26, p. 201-216, 2014.

13.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SATOLO, E. G. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . The consumer behavior in different retail formats in Brazil. Science Journal of Business and Management, v. 2, p. 24-34, 2014.

14.

SCARSIOTTA, L. P. M. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; GABRIEL, M. L. D. S. . O efeito das estratégias persuasivas (Alpha e Ômega) nas mensagens publicitárias na intenção de consumo de álcool pelos jovens. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 129-158, 2014.

15.

MALHOTRA, N. K. ; **LOPES, E. L.** ; VEIGA, R. T. . Structural Equation Modeling with use of Lisrel: An Initial Vision. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, p. 28-43, 2014.

16.

SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; BRAGA JR., S.S. . Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, p. 1-18, 2014.

17.

SANTANA, S. G. ; Nohara, J.J. ; **LOPES, E. L.** ; ACEVEDO, C. R. ; CAMPANARIO, P. M. . Uma análise das representações dos afrodescendentes nas propagandas dos jornais paulistas. Pretexo (Belo Horizonte. Online), v. 15, p. 62-85, 2014.

18.

PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de Extensões de Marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo. Impresso) **JCR**, p. 277-298, 2014.

19.

PIZZINATTO, A. K. ; PIZZINATTO, N. K. ; **LOPES, E. L.** ; GIULIANI, A. C. . Efeito país de origem na avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental. Internext (São Paulo), v. 9, p. 94-109, 2014.

20.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** ; SANTANA, S. G. ; BRANDAO, M. M. ; SILVA, Dirceu . Influência das marcas na tomada de decisão dos consumidores: uma revisão teórica. Gestão e Sociedade (UFMG), v. 8, p. 475-495, 2014.

21.

**Lopes, Evandro Luiz**; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e auto-imagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. Revista Alcance (Online), v. 20, p. 255-271, 2013.

22.

**Lopes, Evandro Luiz**; Da Silva, Dirceu ; HERNANDEZ, J. M. C. . O efeito da marca na negligência da omissão: uma pesquisa experimental. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online) **JCR**, v. 17, p. 132-153, 2013.

23.

**Lopes, Evandro Luiz**; Hernandez, José Mauro da Costa . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, p. 108-133, 2013.

24.

LOPES, E. R. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; SILVA, Dirceu ; MUNIZ, M. . Análise do comportamento prescritivo de medicamentos de uso contínuo: um survey realizado com oftalmologistas brasileiros. Revista de administração da Unimep **JCR**, v. 11, p. 25-50, 2013.

25.

OLIVEIRA, B. A. ; TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Evolução da Experiência no Varejo de Serviços: Um Exemplo do Setor de Telecomunicações Brasileiro. REMark. Revista Brasileira de Marketing **JCR**, v. 12, p. 223-250, 2013.

26.

**LOPES, E. L.**; GARCIA, E. ; SANTOS, V. M. ; SCHIAVO, M. A. . O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes. RAE (Impresso) **JCR**, p. 551-564, 2013.

27.

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; CASAB, M. A. . IS ENVIRONMENTAL CONCERN TRANSFORMED INTO THE INTENTION TO PURCHASE FOR GREEN

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; GASPARI, M. A. . IS ENVIRONMENTAL CONCERN TRANSFORMED INTO THE INTENTION TO PURCHASE FOR GREEN PRODUCTS IN RETAIL?. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 2, p. 1-25, 2013.

28.

**Lopes, Evandro Luiz**; Furrier, Márcio Tadeu ; Pizzinatto, Nadia Kassouf ; Cunha, Roberto . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. Base (UNISINOS), v. 9, p. 116-133, 2012.

29.

**LOPES, E. L.**; TEIXEIRA, J.M. ; MORETTI, S. L. A. . Valor de compra hedônico ou utilitário e sua influência no varejo: resultados de um survey no setor de construção civil. Organizações & Sociedade (Online), v. 19, p. 87-108, 2012.

30.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. RECADM : Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 11, p. 314-332, 2012.

31.

SILVA, L. A. ; PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; MACHADO, E. S. . Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. REMark. Revista Brasileira de Marketing **JCR**, v. 11, p. 178-202, 2012.

32.

PRADO, R. A. D. P. ; ACEVEDO, C. R. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, M. A. . Propaganda televisiva para crianças: um ensaio teórico sobre sua regulamentação nacional e internacional. Revista de Administração da UEG, v. 3, p. 84-105, 2012.

33.

BRAGA JR., S.S. ; Da Silva, Dirceu ; Moretti, Sérgio Luiz do Amaral ; **Lopes, Evandro Luiz** . Uma análise da consciência ecológica para o consumo verde no varejo supermercadista. RGSa: Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 6, p. 134-148, 2012.

34.

**Lopes, Evandro Luiz**; Moretti, Sérgio Luiz do Amaral ; Alejandro, Thomas Brashear . Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. RAE (Impresso) **JCR**, v. 51, p. 553-567, 2011.

35.

**LOPES, E. L.**; PIZZINATTO, N. K. ; MARIN, E. R. . Segmentação psicográfica de consumidores paulistas de marca própria. Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 2, p. 146-166, 2011.

36.

**LOPES, E. L.**. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química ? um estudo de caso da BASF S/A. Revista Inteligência Competitiva, v. 1, p. 159-178, 2011.

37.

**Lopes, Evandro Luiz**; Da Silva, Dirceu . Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. REMark. Revista Brasileira de Marketing **JCR**, v. 10, p. 03-23, 2011.

38.

**LOPES, E. L.**; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Ambição estratégica de marketing: o caso do segmento químico-farmacêutico. Revista de Negócios (Online), v. 15, p. 11-29, 2010.

39.

**Lopes, Evandro Luiz**; Hernandez, José Mauro da Costa ; Nohara, Jouliana Jordan . Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. RAE (Impresso) **JCR**, v. 49, p. 401-416, 2009.

40.

**LOPES, E. L.**; HERNANDEZ, J. M. C. ; PEREIRA, R. S. . Expectativa da reciclagem de resíduos na construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. Cadernos de Pós-Graduação (UNINOV), v. 5, p. 86-100, 2006.

## Capítulos de livros publicados

1.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . "Desculpe a nossa falha!" A influencia da justiça percebida nos processos de recuperação de falhas no varejo. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira; Nuno Manoel Martins Dias Fouto. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2015, v. 19, p. 69-94.

2.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2013, v. 18, p. 61-80.

3.

**LOPES, E. L.**; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: Nadia Kassouf Pizzinatto; Osvaldo Elias Farah. (Org.). Pesquisa pura e aplicada para marketing. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 177-202.



4.

**LOPES, E. L.;** GARCIA, E. . Atributos varejistas relevantes e sua influência na lealdade dos consumidores idosos: uma investigação no Estado de São Paulo. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2012, v. 17, p. 27-47.

5.

**LOPES, E. L.;** PIZZINATTO, N. K. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. In: Nadia Kassouf Pizzinatto; Osvaldo Elias Farah. (Org.). Pesquisa pura e aplicada para marketing. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 113-131.

6.

**LOPES, E. L.;** FARAH, O. E. . Organização da loja e exposição de produtos. In: Edgard Merlo. (Org.). Administração de varejo. 1ed.São Paulo: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2011, v. 1, p. 164-173.

7.

**LOPES, E. L.;** MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica como estratégia de identificação de consumidores de marca própria: uma aplicação no varejo paulistano. In: Claudio Felisoni de Angelo e José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2011, v. 16, p. 67-88.

8.

**LOPES, E. L.;** LOPES, E.M. ; HERINGE, B.H.F. ; SILVA, A.P. ; RODRIGUES, L.C. . O papel da Inteligência Competitiva de Negócios na indústria farmacêutica. In: PASSOS, A.; MARTINI, S. M.. (Org.). Homem no fogão e mulher na gestão. 1ed.São Paulo: LCTE Editora, 2010, v. 1, p. 280-294.

### Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

**MOGLIA JUNIOR, J. B. ;** MOTTA, L. J. ; **LOPES, E. L. .** Mensuração da satisfação do cliente com o serviço de enfermagem e sua relação com a avaliação do serviço hospitalar. In: 12th International Conference on Information System & Technology Management - CONTECSI, 2015, São Paulo. 12th International Conference on Information System & Technology Management - CONTECSI. São Paulo: FEA-USP, 2015. v. 12. p. 4419-4432.

2.

**ALVES, C. A. ;** **LOPES, E. L. ;** **HERNANDEZ, J. M. C. .** Ela me faz tão bem! um estudo experimental sobre o efeito placebo gerado por marcas. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte - MG. XXXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

3.

**PRADO, R. A. D. P. ;** **LOPES, E. L. .** Tic Tac, Tic Tac! Um estudo experimental sobre o efeito da pressão do tempo na negligência da omissão de informações. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte - MG. XXXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

4.

**SANTOS, E. B. A. ;** **FREIRE, O. B. L. ;** **LOPES, E. L. .** Estudo bibliométrico sobre o modelo estímulo - organismo - resposta no período de 2003 à 2014. In: VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-Americano de Varejo. São Paulo: FGV-SP, 2015.

5.

**BEDNASKI, A. V. ;** **LOPES, E. L. .** A influência da marca no comportamento de compra em condição de esgotamento do ego. In: VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV-SP, 2015.

6.

**TOLEDO, A. C. ;** **LOPES, E. L. .** Já não se fazem mais bancos como antigamente: o efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão/Aquisição. In: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014, Gramado. VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Gramado: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014.

7.

**BIZARRIAS, F. S. ;** **LOPES, E. L. .** Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. In: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014, Gramado. VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Gramado, 2014.

8.

**FERRAZ, R. R. N. ;** **LOPES, E. L. .** Satisfação no trabalho na área da saúde: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. In: XXXVIII Enanpad, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

9.

**LOPES, E. L.;** LOPES, E. H. . Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma Estímulo-Organismo-Resposta. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

10.

**LOPES, E. L.;** **FREIRE, O. B. L. .** Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

11.

**PEREIRA, C. A. R. F. ;** **SILVA, J. G. ;** **LOPES, E. L. .** Estratégia: uma revisão teórica. In: II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2014, São Paulo. II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2014.

12.

**Lopes, Evandro Luiz**; GARCIA, E. ; FREIRE, O. B. L. . Retailer´s relevant attributes for purchase decision of the elderly: an analysis by structural equation modelling. In: 15th. GBATA - Global Business & Technology Association´s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsinki. Global Business & Technology Association´s Fifteenth Annual International Conference. Helsinki, 2013.

13.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** . Não atendo o celular porque estou vendo uma partida de futebol: o papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

14.

SANTANA, S. G. ; Nohara, J.J. ; **LOPES, E. L.** . Uma análise dos afrodescendentes nas propagandas de jornais paulistas. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

15.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

16.

QUEVEDO-SILVA, F. ; FREIRE, O. B. L. ; **LOPES, E. L.** . Antecedentes da lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2013.

17.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . O amor à marca no contexto do comportamento do consumidor. In: VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2013, São Paulo. VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2013.

18.

PIZZINATTO, A. K. ; **LOPES, E. L.** ; PIZZINATTO, N. K. . Avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental de dois fatores moderadores. In: VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2013, São Paulo. VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2013.

19.

**LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu . Adoção de tecnologia no varejo: uma estratégia para rentabilidade da cadeia de suprimentos. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2013.

20.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu . An experimental study on the effect of brand and brand extension on omission. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

21.

STREHLAU, S. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. . Brand Luxury Index: avaliação de um instrumento para gestão do luxo da marca. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

22.

SANTANA, S. G. ; NOHARA, J. J. ; **LOPES, E. L.** . Um estudo longitudinal das representações dos afrodescendentes na mídia. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

23.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. ; Da Silva, Dirceu . O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades: um estudo experimental. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

24.

PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; Da Silva, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

25.

**LOPES, E. L.**; GARCIA, E. ; SANTOS, V. M. ; SCHIAVO, M. A. ; JESUS, D. S. . O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas relevantes para esse público e seus efeitos na lealdade. In: V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2012, São Paulo. V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP, 2012.

26.

VIEIRA, S. F. A. ; ARCANJO, S. T. ; **LOPES, E. L.** ; DUARTE, J. O. ; YOSHI, C. V. H. . Percepção da qualidade na prestação de serviços de uma biblioteca: um estudo de caso em uma faculdade privada. In: Congresso Internacional de Administração, 2012, Londrina - PR. Congresso Internacional de Administração. Londrina - PR, 2012.

27.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos consumidores. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

28.

**LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu** . Não te conheço bem mas já gostei de você: o efeito da marca na negligência. In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad. Rio de Janeiro, 2011.

29.

**LOPES, E. R. ; LOPES, E. L. ; SILVA, Dirceu** . Análise do comportamento prescritivo de medicamentos de uso contínuo: um survey realizado com oftalmologistas brasileiros. In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad. Rio de Janeiro, 2011.

30.

**SILVA, L. A. ; PIMENTA, R. F. ; LOPES, E. L. ; SANTOS, E. S. M.** . Marketing de relacionamento em diferentes níveis de contato em redes associativistas de varejo. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

31.

**PRADO, R. A. D. P. ; ACEVEDO, C. R. ; LOPES, E. L. ; MORETTI, S. L. A.** . A propaganda televisiva para crianças: um ensaio teórico sobre sua regulamentação no Brasil e no mundo. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

32.

**BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. L.** . Uma análise da consciência ecológica para o consumo ?verde? no varejo supermercadista. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

33.

**BRAGA JR., S.S. ; LOPES, E. L. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A.** . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. In: IV Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2011, São Paulo. IV Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2011.

34.

**TEIXEIRA, J.M. ; LOPES, E. L. ; MORETTI, S. L. A.** . Utilitarian and hedonic shopping value and its influence on retail outcome variables: results of a retail building supplies survey in São Paulo - Brazil. In: Ballas, 2010, Barcelona. The Coming Age of Business Regulation & Corporate Response, 2010.

35.

**LOPES, E. L. ; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. ; CUNHA, R. A. N.** . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

36.

**LOPES, E. L. ; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R.** . Risco, benefício, preço, crença e autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis - SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

37.

**LOPES, E. L. ; HERNANDEZ, J. M. C.** . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis - SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

38.

**LOPES, E. L.** . Ações de ecoresponsabilidade na indústria química: um estudo de caso da BASF S/A. In: XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2010.

39.

**LOPES, E. L.** . Reciclagem de resíduos da construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. In: XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2010.

40.

**LOPES, E. L. ; TEIXEIRA, J.M. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; MORETTI, S. L. A.** . Valores de compra hedônico e utilitário: duas aplicações no varejo especializado. In: XXXIV Enanpad, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Enanpad, 2010.

41.

**LOPES, E. L. ; MORETTI, S. L. A. ; BRASHEAR, T.** . Relações entre avaliação de justiça, motivação, lealdade e intenção de turnover em uma equipe de vendas: teste de um modelo teórico.. In: III Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas, 2010, São Paulo. Anais do III CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo, 2010.

42.

**LOPES, E. L. ; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R.** . Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. In: XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009, São Paulo. XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009.

43.

**LOPES, E. L. ; LOPES, E.M. ; HERINGE, B.H.F. ; SILVA, A.P. ; RODRIGUES, L.C.** . O papel da inteligência competitiva de negócios na indústria farmacêutica: o estudo de caso da Alcon Labs. In: XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009, São Paulo. XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009.

44.

**TEIXEIRA, J.M. ; LOPES, E. L. ; MORETTI, S. L. A.** . Os valores de compra hedônico e utilitário e suas relações com os resultados do varejo. In: XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Baurú - SP. XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.

45.

LEME, G. A. ; SILVA, A. P. ; **LOPES, E. L.** . Validação da Escala SOCO (Selling Orientation - Customer Orientation) no Brasil. In: Seminário de Gestão da Inovação Organizacional - SGIO, 2009, São Paulo. Seminário de Gestão da Inovação Organizacional -SGIO. São Paulo, 2009.

46.

**LOPES, E. L.**; NOHARA, J. J. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; ACEVEDO, C. R. . Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. In: III EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2008, Curitiba. Anais III EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2008.

47.

**LOPES, E. L.**; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. In: XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2008, São Paulo. XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2008.

48.

**LOPES, E. L.**; HERNANDEZ, J. M. C. ; NOHARA, J. J. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. In: XXXII Enanpad, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad, 2008.

### Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

**LOPES, E. L.**; GARCIA, E. ; SCHIAVO, M. A. ; SANTOS, V. M. . Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra de idosos. In: I Simpósio Brasil-Japão - EACH/Escola de Artes e Ciências Humanas - USP, 2011, São Paulo. I Simpósio Brasil-Japão - EACH/Escola de Artes e Ciências Humanas - USP, 2011.

2.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** . A estratégia da utilização de celebridades como endorsers em propaganda: o estado da arte. In: I Simpósio Brasil-Japão - EACH-Escola de Artes e Ciências Humanas- USP, 2011, São Paulo. I Simpósio Brasil-Japão - EACH-Escola de Artes e Ciências Humanas- USP, 2011.

### Resumos publicados em anais de congressos

1.

STREHLAU, S. ; **LOPES, E. L.** . Prestige degree among luxury brands. In: Global Marketing Conference Proceedings, 2014, Singapore. 2014 Global Marketing Conference Proceedings - Singapore. Singapore, 2014.

### Artigos aceitos para publicação

1.

ZILBER, S. N. ; STAL, E. ; OURA, M. ; **LOPES, E. L.** . Entry Mode of Emerging MNCs and the Companies? Level of Technological Intensity. International Journal of Business and Globalisation, 2016.

2.

OURA, M. ; ZILBER, S. N. ; **LOPES, E.L.** . Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. International Business Review **JCR**, 2015.

### Apresentações de Trabalho

1.

TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Já não se fazem mais bancos como antigamente: o efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão/Aquisição. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

PEREIRA, C. A. R. F. ; SILVA, J. G. ; **LOPES, E. L.** . Estratégia: uma revisão teórica. 2014. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

4.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

**LOPES, E. L.** . ?A Arte do Relacionamento? com o uso das ferramentas de CRM ? Costumer Relationship Management.. 2013. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

6.

SILVA, L. A. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; FREIRE, O. B. L. ; SILVA, Dirceu . O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades: um estudo experimental. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

PIMENTA, R. F. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; SILVA, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu . Não Te Conheço Bem Mas Já Gostei de Você: O Efeito da Marca na Negligência. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

9.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

10.

LOPES, E. R. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu . Análise do Comportamento Prescritivo de Medicamentos de Uso Contínuo: Um Survey Realizado com Oftalmologistas Brasileiros. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

11.

**LOPES, E. L.**; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

12.

**LOPES, E. L.**; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. ; CUNHA, R. A. N. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

13.

**LOPES, E. L.**; HERNANDEZ, J. M. C. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

14.

**LOPES, E. L.**. Reciclagem de resíduos da construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

15.

**LOPES, E. L.**. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química: um estudo de caso da BASF S/A. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

16.

**LOPES, E. L.**; MORETTI, S. L. A. ; BRASHEAR, T. . Relações entre Avaliação de Justiça, Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover em uma Equipe de Vendas: Teste de um Modelo Teórico.. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

17.

**LOPES, E. L.**; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. 2009. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

18.

**LOPES, E. L.**; NOHARA, J. J. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; ACEVEDO, C. R. . Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

19.

**LOPES, E. L.**; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

20.

**LOPES, E. L.**; HERNANDEZ, J. M. C. ; NOHARA, J. J. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

## Outras produções bibliográficas

1.

**Lopes, Evandro Luiz**. A vida começa aos 40. São Paulo: Scortecci, 2013 (Capítulo no Livro "Capituadas").

### Produção técnica

## Trabalhos técnicos

1.

**LOPES, E. L.**. Parecer para 2 artigos submetidos ao XVIII Semead. 2015.

2.

**LOPES, E. L.**. Parecer para 2 artigos submetidos ao CLAV. 2015.

3.

**LOPES, E. L.**. Parecer para 2 artigos submetidos ao XXVI EnAngrad. 2015.

4.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 428-1363 Submetido à GESEC. 2015.

5.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 3018-6857 submetido à REEN. 2015.

6.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 3456-10220 submetido à Revista de Administração da UEG. 2015.

7.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 12015 submetido à Revista RBGN.. 2015.

8.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo submetido à BBR. 2015.

9.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 2868-6322 submetido à REEN. 2015.

10.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 2015-0128 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2015.

11.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 159 submetido à Revista GEAS. 2015.

12.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 155-656-1 Submetido à Revista GSS. 2015.

13.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo submetido à Gestão & Sociedade. 2015.

14.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 09-2014-0541submetido ao European Journal of Marketing. 2015.

15.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 2014-0309 submetido à RAE. 2015.

16.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 776-2775 submetido à Gestão & Tecnologia. 2015.

17.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 1478-7895 submetido à RAI. 2015.

18.

**LOPES, E. L.**. Parecer para 3 artigos submetidos ao IV Singep. 2015.

19.

**LOPES, E. L.**. Parecer para 3 artigos submetidos ao I Congresso Acadêmico UNIFESP. 2015.

20.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 2663 Submetido à ReMark. 2014.

21.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 2526 Submetido à ReMark. 2014.

22.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 2612 Submetido à ReMark. 2014.

23.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2627 Submetido à ReMark. 2014.

24.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2378 Submetido à ReMark. 2014.

25.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 247-794 Submetido à GESEC. 2014.

26.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo L8023 Submetido à RAE. 2014.

27.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo L 7808 Submetido à RAE. 2014.

28.

**LOPES, E. L.** Parecer para 5 artigos Submetidos ao EMA. 2014.

29.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 105312 Submetido à RGSS. 2014.

30.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1910 Submetido à Gestão e Sociedade. 2014.

31.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 233353 Submetido à Internext. 2014.

32.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2014-0014 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2014.

33.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2014-0027 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2014.

34.

**LOPES, E. L.** Parecer para 6 artigos submetidos ao III Singep. 2014.

35.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 618816710 submetido à Revista Alcance. 2014.

36.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 5221-13931 submetido à Revista Alcance. 2014.

37.

**LOPES, E. L.** Parecer para 7 artigos submetidos ao VI EMA - Encontro de Marketing da Anpad. 2014.

38.

**LOPES, E. L.** Parecer para 1 artigo submetido ao XVII Semead. 2014.

39.

**LOPES, E. L.** Parecer para 6 artigos submetidos ao III Singep. 2014.

40.

**LOPES, E. L.** Parecer para 6 artigos submetidos ao XXXVIII Enanpad. 2014.

41.

**LOPES, E. L.** Parecer para 2 artigos submetidos ao XXI SIMPEP. 2014.

42.

**LOPES, E. L.** Parecer para 4 artigos submetidos ao XXV Enangrad. 2014.

43.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 135540 submetido à Revista RGSS. 2014.

44.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 20156475-1 submetido à Revista RECADM. 2014.

45.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 72013411 submetido à Revista RBGN. 2014.

46.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1340 submetido à Revista RAI. 2014.

47.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 113629-1 submetido à Revista GEAS. 2014.

48.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 308-1031 submetido à Revista GESEC. 2014.

49.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 26798407 submetido à Revista Gestão & Regionalidade. 2014.

50.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1910-6646-1 submetido à Revista Gestão & Regionalidade. 2014.

51.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 10069-28159 submetido à Revista Organizações & Sociedade. 2014.

52.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 9884 submetido à RAE - Revista de Administração de Empresas. 2014.

53.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 233353-1 submetido à Revista Pretexto. 2014.

54.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2557 submetido à Revista ReMark. 2014.

55.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2744 submetido à Revista ReMark. 2014.

56.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2753 submetido à Revista ReMark. 2014.

57.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2777 submetido à Revista ReMark. 2014.

58.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2575 submetido à Revista ReMark. 2014.

59.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2539 submetido à Revista ReMark. 2014.

60.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2703 submetido à Revista ReMark. 2014.

61.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2725 submetido à Revista ReMark. 2014.

62.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2744 submetido à Revista ReMark. 2014.



63.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2646 submetido à Revista ReMark. 2014.

64.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2728 submetido à Revista ReMark. 2014.

65.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2612 submetido à Revista ReMark. 2014.

66.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2707 submetido à Revista ReMark. 2014.

67.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2627 submetido à Revista ReMark. 2014.

68.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1197 Submetido ao Journal of Brand Management. 2014.

69.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 0541 Submetido ao European Journal of Marketing. 2014.

70.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 0109 Submetido à BBR. 2014.

71.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1315 Submetido à RAI. 2014.

72.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2410 Submetido à ReMark. 2013.

73.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2412 Submetido à ReMark. 2013.

74.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2414 Submetido à ReMark. 2013.

75.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2481 Submetido à ReMark. 2013.

76.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2482 Submetido à ReMark. 2013.

77.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2337 Submetido à ReMark. 2013.

78.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2364 Submetido à ReMark. 2013.

79.

**LOPES, E. L.** Parecer para 05 artigos submetidos ao XXIV EnAngrad. 2013.

80.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1001 Submetido à RAI. 2013.

81.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1137 Submetido à RAI. 2013.

82.

**LOPES, E. L.** Parecer para 02 propostas de Iniciação Científica da Universidade Nove de Julho. 2013.

83.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 1267 submetido à REEN. 2013.

84.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 4149 submetido à Revista Alcance. 2013.

85.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 4458 submetido à Revista Alcance. 2013.

86.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2128 submetido à Revista Gestão e Regionalidade. 2013.

87.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 9128 submetido à Revista Análise. 2013.

88.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2500 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

89.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2537 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

90.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2534 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

91.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2513 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

92.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2511 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

93.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 72223 Submetido à Revista RGSS. 2013.

94.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 74233-1 Submetido à RGSS. 2013.

95.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 8940 Submetido ao Journal of Brand Management. 2013.

96.

**LOPES, E. L.** Parecer para 3 artigos submetidos ao CLAV 2013. 2013.

97.

**LOPES, E. L.** Parecer para 4 artigos submetidos ao IS2IS 2013. 2013.

98.

**LOPES, E. L.** Parecer para 4 artigos submetidos ao SIMPEP 2013. 2013.

99.

**LOPES, E. L.** Parecer para 6 artigos submetidos ao ENANGRAD 2013. 2013.

100.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 4788 submetido à Revista Alcance. 2013.

101.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 2569 Submetido à ReMark. 2013.

102.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2251 submetido à ReMark. 2012.

103.

104. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2250 submetido à ReMark. 2012.

104.

105. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2235 submetido à ReMark. 2012.

105.

106. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2244 submetido à ReMark. 2012.

106.

107. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2265 submetido à ReMark. 2012.

107.

108. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2271 submetido à ReMark. 2012.

108.

109. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2266 submetido à ReMark. 2012.

109.

110. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2278 submetido à ReMark. 2012.

110.

111. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2267 submetido à ReMark. 2012.

111.

112. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2280 submetido à ReMark. 2012.

112.

113. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2284 submetido à ReMark. 2012.

113.

114. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2289 submetido à ReMark. 2012.

114.

115. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2292 submetido à ReMark. 2012.

115.

116. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 2333 submetido à ReMark. 2012.

116.

117. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 910 submetido à Revista Recadm. 2012.

117.

118. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 345 submetido à Revista Recadm. 2012.

118.

119. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 1007 submetido à Revista Recadm. 2012.

119.

120. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 11790 submetido à Revista Recadm. 2012.

120.

121. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 828 submetido à Revista Recadm. 2012.

121.

122. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 786 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

122.

123. **Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 939 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

123.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 846 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

124.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 134 submetido à Revista de Gestão e Secretariado. 2012.

125.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 334 da Revista Alcance. 2012.

126.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 3202 da Revista Alcance. 2012.

127.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para artigo 756 da RAI. 2012.

128.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para 6 artigos submetidos ao Simpep 2012. 2012.

129.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para 8 artigos submetidos ao Engema 2012. 2012.

130.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para 6 artigos submetidos ao Enangrad 2012. 2012.

131.

**Lopes, Evandro Luiz.** Parecer para 4 artigos submetidos ao CLAV 2012. 2012.

132.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 10015 - Universidade Nove de Julho. 2012.

133.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 10066 - Universidade Nove de Julho. 2012.

134.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 10420 - Universidade Nove de Julho. 2012.

135.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 10887- Universidade Nove de Julho. 2012.

136.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 10894 - Universidade Nove de Julho. 2012.

137.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 11173 - Universidade Nove de Julho. 2012.

138.

**LOPES, E. L.** Parecer para projeto de Iniciação Científica 11197- Universidade Nove de Julho. 2012.

139.

**LOPES, E. L.** Parecer sobre 2 artigos submetidos ao Enanpad 2011. 2011.

140.

**LOPES, E. L.** Parecer sobre 3 artigos submetidos ao Enangrad 2011. 2011.

141.

**LOPES, E. L.** Parecer sobre 7 artigos submetidos ao Semead 2011. 2011.

142.

**LOPES, E. L.** Parecer para artigo 20112200 submetido à ReMark. 2011.

143.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112184 submetido à ReMark. 2011.

144.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112211 submetido à ReMark. 2011.

145.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112212 submetido à ReMark. 2011.

146.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112188 submetido à ReMark. 2011.

147.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112164 submetido à ReMark. 2011.

148.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112199 submetido à ReMark. 2011.

149.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20112237 submetido à ReMark. 2011.

150.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20111722 submetido à RIAE. 2011.

151.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo 20110708 submetido à RAI. 2011.

152.

**LOPES, E. L.**. Parecer para artigo RC2903 submetido à RECADM. 2011.

153.

**LOPES, E. L.**. Paracer sobre artigo RC2083 submetido à Revista Recadm. 2010.

154.

**LOPES, E. L.**. Parecer sobre artigo 2178-9895 submetido à Revista ReMark. 2010.

## Bancas

### Participação em bancas de trabalhos de conclusão

#### Mestrado

1.

STREHLAU, V. I.; **LOPES, E. L.**; SPERS, E. E.. Participação em banca de Franklin de Souza Meirelles. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2015. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

2.

RAMOS, H. R.; **LOPES, E. L.**; MORIZONO, R. C. F. C.. Participação em banca de Thiago Chiorino Costa. Análise dos traços de personalidade como preditores de atitudes ambientalmente responsáveis. 2015. Dissertação (Mestrado em MPA - GEAS) - Universidade Nove de Julho.

3.

**LOPES, E. L.**; FERRAZ, R. R. N.; SPERS, E. E.. Participação em banca de João Batista Moglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do cliente hospitalar. 2015. Dissertação (Mestrado em MPA - Gestão de Sistemas da Saúde) - Universidade Nove de Julho.

4.

STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; BARKI, E.. Participação em banca de Paula Marques Campanário. Valor percebido do luxo: uma comparação entre Austrália e Brasil. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

**LOPES, E. L.**; STREHLAU, V. I.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Flávio Santino Bizarrias. O Brand Love no contexto brasileiro: um estudo da comparação de escalas de sua mensuração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; CAPPELLOZA, A.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que afetam a satisfação e a lealdade aos sites de compras coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, O. B. L.; ROSSI, G. B.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e consequentes à sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; MARKUS, K.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A conexão dos consumidores frente aos programas televisivos. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; BARBIERI, J. C.. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

BRANDAO, M. M.; HUERTAS, M. K. Z.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. O uso do apelo do medo em propagandas preventivas sobre drogas e seus efeitos sobre as atitudes e intenções dos pais nas diferentes dimensões parentais. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

**LOPES, E. L.**; SERRALVO, F.A.; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Ana Carolina de Toledo. Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; STREHLAU, V. I.. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

RAMUSKI, L.; **LOPES, E. L.**; NOHARA, J. J.. Participação em banca de Sibeles Gomes de Santana Faria. Um Estudo Longitudinal Das Representações Dos Afrodescendentes Em Propagandas Impressas 1980-2010. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

MORETTI, S. L. A.; CRESCITELLI, E.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha Feyo. Inovação em empresas de serviço: um estudo de caso no setor de saúde suplementar. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

## Teses de doutorado

1.

PARENTE, J. G.; BOTELHO, D.; ZAMBALDI, F.; **LOPES, E. L.**; KATO, H.. Participação em banca de Luís Fernando Varotto. Franchisor - franchisee relationship and performance: influence of personality traits, entrepreneurship drive, and time of relationship. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP - Fundação Getúlio Vargas.

2.

**LOPES, E. L.**; PONCHIO, M. C.; BOTELHO, D.; FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão de tempo na negligência da omissão de informações. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; STREHLAU, V. I.; CREMONESI, G. O. G.. Participação em banca de Adriano Viana Bednaski. A influência da marca nas escolhas de compra dos consumidores em condição de esgotamento do ego (ego depletion). 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

KRAMER, B.; FREIRE, O. B. L.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**; MARIANI, M. A. P.; MARCONDES, R. C.. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

BRANDAO, M. M.; QUEVEDO-SILVA, F.; PARENTE, J. G.; PIZZINATTO, A. K.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Marlette Cássia Oliveira Ferreira. O efeito moderador da necessidade de controle de compra e tendência à compra por impulso na resposta dos consumidores, à densidade humana e às emoções negativas extremas. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.; BÍDO, D. S.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito do foco regulatório dos consumidores na negligência da omissão na avaliação de alimento lácteo. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; ROCHA, T. V.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Efeitos da extensão de marca vertical na luxuosidade percebida. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

VEIGA, R. T.; GONCALVES, C. A.; **LOPES, E. L.**; MOURA, L. R. C.; MONTEIRO, P. R. R.. Participação em banca de Mayana Virgínia Viégas Lima. Alegria e Serenidade: a influência das emoções positivas nas avaliações de anúncios. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais.

9.

SILVA, Dirceu; GABRIEL, M. L. D. S.; **LOPES, E. L.**; ROSSI, G. B.; AVRICHIR, I.. Participação em banca de Viviane Chunques Gersasoni. Análise dos critérios do consumidor da classe C diante da perspectiva econômica quanto à não compra de automóveis chineses. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; ZAMBALDI, F.; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo: um quase-experimento em academias de ginástica. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; MAZZON, J. A.; BREI, V. A.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O efeito do distanciamento psicológico e framing da mensagem sobre a capacidade de diferenciação em empresas de serviço. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

ZILBER, S. N.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**; BORINI, F. M.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Participação em banca de Maurício Massao Oura. O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES industriais brasileiras. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; HUERTAS, M. K. Z.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

ZILBER, S. N.; CIRANI, C. B. S.; **LOPES, E. L.**; MORAES, E. A.; ANDREASSI, T.. Participação em banca de José Braz de Araújo. Uso de redes sociais por empresas sob a ótica do Modelo de Adoção de Inovação. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; BÍDO, D. S.; SOUZA, M. T. S.; GASPAR, M. A.. Participação em banca de Sérgio Silva Braga Junior. Consumo de produtos verdes no varejo supermercadista: a intenção de compra versus a compra. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; FREIRE, O. B. L.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; STREHLAU, V. I.; CUNHA, C. F.. Participação em banca de Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas (Alpha versus Ômega) nas mensagens publicitárias: os efeitos no consumo de álcool pelos jovens. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; ROSSI, G. B.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e geração de valor em canais de distribuição. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; KRAMER, B.; CONTADOR, J. C.; BRITO, L. A. L.. Participação em banca de Valmor Reckiegel. Critérios para avaliação do grau de competitividade empresarial. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; HUERTAS, M. K. Z.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

SOUZA, M. T. S.; CORTES, P. L.; PEREIRA, R. S.; WALTER, S. A.; **LOPES, E. L.** Participação em banca de Iara Regina dos Santos Parisotto. A institucionalização do conhecimento científico em sustentabilidade ambiental resultante das teses e dissertações em administração no Brasil. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

STAL, E.; **LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.. Participação em banca de Vanderlei José Sereia. A decisão de inovar e os fatores determinantes na escolha de fontes de inovação nas empresas agroindustriais de carne. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

23.

Da Silva, Dirceu; **LOPES, E. L.**; MORETTI, S. L. A.; STEINER NETO, P. J.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Roberto de Araújo Nascimento Cunha. Comportamento de compra por impulso: proposta de um modelo de mensuração relacional. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

## Qualificações de Doutorado

1.

KRAMER, B.; FREIRE, O. B. L.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. A cooperação interorganizacional e as capacidades dinâmicas: aportes para a competitividade de destinos turísticos. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

ZILBER, S. N.; PEDRON, C. D.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Carlos Rodrigues da Silva. Adoção de inovação: determinantes da adoção de inovação no segmento produtor da cadeia produtiva da carne bovina. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

RODRIGUEZ, L. C.; SILVEIRA, A.; MACCARI, E. A.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Antonio Marcos Vivan. Fatores de atratividade em Instituições de Ensino Superior privadas. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; FARIA, A. C.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito da alegação de saúde dos alimentos na negligência da omissão. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Doutorado Interinstitucional em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; PONCHIO, M. C.; MARCONDES, R.. Participação em banca de Camila Moreira Almeida de Miranda. Um estudo comparativo sobre a percepção de valor de luxo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O efeito do distanciamento psicológico, utilidade percebida e framing da mensagem sobre a capacidade de diferenciação em empresas de serviço. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Marlette Cassia Oliveira Ferreira. O efeito da percepção de crowding e da emoção no coping e compra por impulso em ambiente de varejo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensão de marca: o papel da autenticidade e da luxuosidade. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca em contextos sociais estressantes para o consumidor. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

**LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.; SILVA, Dirceu. Participação em banca de Adriano Viana Bednaski. A influência da marca nas decisões de consumo em condições de esgotamento do ego. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

**Lopes, Evandro Luiz**; STREHLAU, V. I.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; CREMONESI, G. O. G.. Participação em banca de Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas Alpha e Ômega: os efeitos nas mensagens publicitárias avaliadas por jovens. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

ZILBER, S. N.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; BORINI, F. M.; **LOPES, E. L.**; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Participação em banca de Maurício Massao Oura. O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES brasileiras. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; VELOSO, A. R.; ZAMBALDI, F.. Participação em banca de Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo no processo de avaliação: um experimento no comportamento do consumidor. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

**LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; PONCHIO, M. C.; BOTELHO, D.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão do tempo na negligência da omissão de informações: um estudo experimental. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

SILVA, Dirceu; GABRIEL, M. L. D. S.; **LOPES, E. L.**; ROSSI, G. B.; AVRICHIR, I.. Participação em banca de Viviane Chunques Gervasoni. Análise dos critérios do consumidor da classe C diante da nova perspectiva econômica quanto à compra de automóveis chineses. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.



**LOPES, E. L.**; ACEVEDO, C. R.; STREHLAU, S.; RAMUSKI, L.; IKEDA, A.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

Nohara, J.J.; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.; **LOPES, E. L.**; ZILBER, S. N.. Participação em banca de José Braz de Araújo. Uso de redes sociais por empresas sob a ótica do modelo de adoção de inovação. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; SERRALVO, F.A.; CRESCITELLI, E.. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. Avaliação da tomada de decisão sob risco e as emoções entre compradores compulsivos e controles normais: um estudo com métodos neuropsicofisiológicos. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; SERRALVO, F.A.; SILVA, Dirceu; SZULCSEWSKI, C. J.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e geração de valor em canais de distribuição: um estudo no mercado food service a partir de relações bilaterais entre restaurantes e seus fornecedores no Brasil e na Espanha. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; MORETTI, S. L. A.. Participação em banca de Roberto Araújo do Nascimento Cunha. Comportamento de compra por impulso: proposta de um modelo de mensuração relacional. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

**LOPES, E. L.**; NOHARA, J. J.; BORINELLI, M. L.; CORONADO, O.. Participação em banca de António Carlos Vaz Lopes. Adoção de inovação organizacional: o caso do BSC no Brasil. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

STAL, E.; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Vanderlei José Sereia. A decisão de inovar e os fatores determinantes na escolha de fontes de inovação nas empresas agroindustriais de frango. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho.

## Qualificações de Mestrado

1.

KNISS, C. T.; RABECHINI JR., R.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Maria do Carmo Assis Todorov. Competências do profissional de secretariado executivo na execução de projetos socioambientais sob a perspectiva do gerente de projetos. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

2.

**LOPES, E. L.**; BARBOSA, A. P.; BARBOSA, E. C.. Participação em banca de João Batista Mógliá Júnior. Escalas concorrentes para mensuração a satisfação do cliente hospitalar. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

GABRIEL, M. L. D. S.; RAMOS, H. R.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Thiago Chiorino Costa. Análise dos traços de personalidade como preditores do comportamento de consumo ambiental responsável. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - GEAS) - Universidade Nove de Julho.

4.

BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eliana Gonçalves. Influência da estética online no comportamento de compra do consumidor. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

ZILBER, S. N.; **LOPES, E. L.**; FREITAS, H. M. R.. Participação em banca de Alexandre da Costa Goularte. Intenção de uso de mobile banking no Brasil: proposição e teste de um modelo conceitual adaptado com fatores culturais. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para a mensuração de personalidade de marca no esporte: um estudo dos clubes no contexto brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, O. B. L.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Solange Benites Juvela. A conectividade dos consumidores frente aos programas televisivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

FREIRE, O. B. L.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que afetam a satisfação e a lealdade nos sites de compras coletivas. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e consequentes aos efeitos da sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

ROSSI, G. B.; BORINI, F. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Osmar Rezende de Abreu Pastore. Internacionalização de empresas: um estudo sobre a influência das firmas de consultoria. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração: Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

11.

STREHLAU, V. I.; **LOPES, E. L.**; SPERS, E. E.. Participação em banca de Franklin de Souza Meirelles. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração: Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

12.

SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Gustavo Viegas Rodrigues. Negative word of mouth influence on attitudes and purchase intention: the impact of source's expertise and tie strength on hedonic or utilitarian products. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Efeito do enquadramento de mensagens na promoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Erica Aita Bergel. A produção intelectual de marketing e a responsabilidade socioambiental empresarial. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

**LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Flávio Santino Bizarrias. O amor à marca no contexto brasileiro: um estudo da tropicalização de escalas da mensuração do construto. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing social: persuadindo o consumidor a adotar comportamento de reciclagem por meio do efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

STREHLAU, S.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Paula Marques Campanário. Valor percebido do luxo: uma comparação entre Austrália e Brasil. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

CIRANI, C. B. S.; TEIXEIRA, C. E.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eliana Cunico. Cooperação tecnológica: um estudo das práticas de ecoinovação na indústria de feccularia. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eduardo Biagi Almeida Santos. Estilos musicais e seus efeitos no comportamento do consumidor no ambiente de varejo. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. Estilos parentais em um contexto de comunicação preventiva: o efeito da propaganda sobre a atitude e intenção dos pais para com seus filhos. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

**LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Ana Carolina de Toledo. Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

23.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; CRESCITELLI, E.. Participação em banca de Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha Feio. Inovação em empresas de serviços: um estudo de caso do setor de saúde suplementar. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

24.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Extensão de marca no setor de serviços. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

25.

**LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; STREHLAU, V. I.. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

26.

**LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos

antecedentes da lealdade dos consumidores. 2010. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

27.

Nohara, J.J.; **LOPES, E. L.**; RAMUSKI, C. L.. Participação em banca de Sibebe Gomes de Santana Faria. Um estudo longitudinal das representações dos afrodescendentes em propagandas impressas - 1978-2010. 2010. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

### Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

**LOPES, E. L.**; AZEVEDO, M. C.. Participação em banca de Laura Demétrio Salgado. Influência da promoção de vendas nas intenções de compra de consumidores. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

2.

**LOPES, E. L.**; AZEVEDO, M. C.. Participação em banca de Bruna Ribeiro de Souza. Uma análise sobre os atributos de negócio dos Food Trucks que mais influenciam a intenção de recomendação e reuso desse modelo de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

3.

**LOPES, E. L.**; ONUSIC, L. M.. Participação em banca de Gabriella Festræts Betiol. Posicionamento de mercado de pós-graduação dos cursos na área de gestão do estado de São Paulo. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

4.

OLIVEIRA FILHO, B. G.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ricardo Salas Orbis. Quais são as principais preferências de investimentos para os alunos da Unifesp Eppen?. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

5.

**LOPES, E. L.**; PINOCHET, L. H. C.. Participação em banca de Yuri Matsuda Meggiolaro. Back in time: retromarketing. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

6.

**LOPES, E. L.**; EDUARDO, C.. Participação em banca de Juliana Moraes e Silva. Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

7.

**LOPES, E. L.**; EDUARDO, C.. Participação em banca de Leandro Matos Cabral. Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

8.

**LOPES, E. L.**; EDUARDO, C.. Participação em banca de Rodrigo Maciel de Paula. Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

9.

**LOPES, E. L.**; PEREIRA, L.M.; ESCAMES, E. F.. Participação em banca de Karen Maruta, Karina Passos, Priscilla Vieira, Robson Prates. Gestão ambiental: pneus inservíveis. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

10.

MOTA, N.; **LOPES, E. L.**; PEREIRA, L.M.. Participação em banca de Adriana Amorelli, Dorotéia dos Santos, Francisco de Araujo. A Era dos talentos: mantendo os talentos da empresa Copagaz. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

11.

**LOPES, E. L.**; EDUARDO, C.; PEREIRA, L.M.. Participação em banca de José Augusto Gomes Codesso. Coaching aplicado na base da pirâmide organizacional. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

12.

**LOPES, E. L.**; EDUARDO, C.. Participação em banca de Vanessa Matos Cabral. Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

13.

**LOPES, E. L.**. Participação em banca de Bruno Hernandes, Evelyn Turina, Rodrigo de Oliveira. TGI de Planejamento e Marketing - Agência Insight. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA) - FACULDADE CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

14.

**LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ednilson Ferreira, Fernanda Gattai, Kelly Dell Valle, et al. TGI - Planejamento e Marketing - Agência Oxygen. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA) - FACULDADE CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

Participação em bancas de comissões julgadoras

**Concurso público**

1.

FREDERICO, E.; **LOPES, E. L.**; SERSON, F. M.. Processo seletivo de provas para provimento de cargo de Professor Doutor MS-3. 2015. Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

**Eventos****Participação em eventos, congressos, exposições e feiras**

1.

VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. A influência da marca no comportamento de compra em condição de esgotamento do ego. 2015. (Congresso).

2.

VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2014. (Congresso).

3.

VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. 2014. (Congresso).

4.

XXXVIII Enanpad. Satisfação no trabalho na área da saúde: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. 2014. (Congresso).

5.

VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma Estimulo-Organismo-Resposta. 2014. (Congresso).

6.

VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2014. (Congresso).

7.

II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. Estratégia: uma revisão teórica. 2014. (Simpósio).

8.

VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental de dois fatores moderadores. 2013. (Congresso).

9.

XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Antecedentes da lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Congresso).

10.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. Adoção de tecnologia no varejo: uma estratégia para rentabilidade da cadeia de suprimentos. 2013. (Congresso).

11.

VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2013. (Congresso).

12.

XXXVII Enanpad. Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. 2013. (Congresso).

13.

V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas para esse público e seus efeitos na lealdade. 2012. (Congresso).

14.

XXXV Enanpad. Não Te Conheço Bem Mas Já Gostei de Você: O Efeito da Marca na Negligência. 2011. (Congresso).

15.

IV Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. 2011. (Congresso).

16.

III Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. Relações entre Avaliação de Justiça, Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover em uma Equipe de Vendas: Teste de um Modelo Teórico.. 2010. (Congresso).

↔

17.

XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química- um estudo de caso da BASF S/A entre outros. 2010. (Congresso).

18.

XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. 2009. (Congresso).

19.

III EMA - Encontro de Marketing da Anpad. Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. 2008. (Congresso).

20.

XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. 2008. (Congresso).

21.

XXXII Enanpad. Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. 2008. (Congresso).

22.

Seminário de Gestão da Inovação Organizacional. 2006. (Seminário).

23.

Seminário de Gestão da Inovação Organizacional. 2006. (Seminário).

## Orientações

### Orientações e supervisões em andamento

#### Dissertação de mestrado

1.

Diego Nogueira Rafael. Em definição. Início: 2015. Dissertação (Mestrado profissional em MPA - Gestão de Sistemas da Saúde) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

#### Tese de doutorado

1.

 Fernando Henrique Rossini. Em definição. Início: 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

Maurício Alves Rodrigues Pugas. Em desenvolvimento. Início: 2015. Tese (Doutorado em DINTER UFMT - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

3.

José Jaconias Silva. Em desenvolvimento. Início: 2015. Tese (Doutorado em DINTER UFMT - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

4.

 Jussara Goulart da Silva. em definição. Início: 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

5.

 Sibeles Gomes de Santana Faria. O efeito do endossamento por celebridades na negligência da omissão de informações. Início: 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. (Orientador).

#### Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Natalia Mathias de Faria. A influência da marca na avaliação de um produto destinado ao público jovem. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

2.

Camilla Pedroni de Andrade. A avaliação de resultados da implantação de marketing digital em pequenas empresas. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

3.

Arielle Cristina Reis Alvarenga. Avaliação sobre o comportamento de compra do consumidor de produtos de beleza online: um estudo da loja virtual Meuaplique. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

4.

Giulia Paoleschi Serra. A publicidade em blogs: impactos na percepção de internautas sobre o seu conteúdo. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

## Iniciação científica

1.

Jonatas Araujo Mesquita. Em definição. Início: 2015. Iniciação científica (Graduando em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. (Orientador).

### Orientações e supervisões concluídas

## Dissertação de mestrado

1.

João Batista Moglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do cliente hospitalar. 2015. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração - GSS) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

 Flávio Santino Bizarrias. O Brand Love no contexto brasileiro: um estudo da comparação de escalas de sua mensuração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.


3.

 Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

 Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

 Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

6.


 Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

7.

 Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

## Tese de doutorado


1.

 Adriano V. Bednaski. A influência da marca nas escolhas de compra dos consumidores em condição de esgotamento do ego (ego depletion). 2015. Tese (Doutorado em DINTER (UFMS)) - Universidade Nove de Julho, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Evandro Luiz Lopes.


2.

 Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão de tempo na negligência da omissão de informações. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

 Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo: um quase-experimento em academias de ginástica. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.


 Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

 Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) -

Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

6.

 Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas (Alpha versus Ômega) nas mensagens publicitárias: os efeitos no consumo de álcool pelos jovens. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

## Monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1.

Bárbara Quétura Rocha Sousa. O efeito dos perfis psicológicos na avaliação das diferentes estratégias de propaganda: um experimento com produtos de consumo. 2015. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

## Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Laura Demétrio Salgado. Influência da promoção de vendas na intenção de compra dos consumidores. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Bruna Ribeiro de Souza. Uma análise sobre os atributos de negócio dos Food Trucks que mais influenciam a intenção de recomendação e reuso desse modelo de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Gabiella Festaets Betiol. Posicionamento de mercado de pós-graduação dos cursos na área de gestão do estado de São Paulo. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

Yuri Matsuda Meggiolaro. Back in time: retromarketing. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Carolina Pratero, Loubert Milani, Mônica Fontes et al. O papel dos colaboradores na gestão da excelência da qualidade de atendimento: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

## Iniciação científica

1.

Paula Alencar de Souza. A influência da embalagem no processo de decisão de compra: um estudo experimental no varejo brasileiro. 2013. Iniciação Científica. (Graduando em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Monica Aparecida Schiavo. Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra dos consumidores idosos. 2012. Iniciação Científica. (Graduando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Valdirene Mendes dos Santos. Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra dos consumidores idosos. 2012. Iniciação Científica. (Graduando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

## Inovação

### Projetos de pesquisa

## Outras informações relevantes

Possui grande experiência na gestão de empresas varejistas de grande porte tendo exercido a função de Diretor Regional de Operações no Wal-Mart Brasil (1996-2000) e na C&C Casa & Construção (2000-2013).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:37:37

Baixar Currículo

Imprimir Currículo

[Dados gerais](#) [Formação](#) [Atuação](#) [Produções](#) +

## Keila Cristina Costa

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/3697007572071071>

Última atualização do currículo em 19/01/2016

Possui graduação em Letras - Português e Inglês pela Universidade do Estado de Mato Grosso(1990), graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade de Cuiabá(2001) e especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Afirmativo(2004). Atualmente é Consultora Sênior da Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

## Identificação

### Nome

Keila Cristina Costa 

### Nome em citações bibliográficas

COSTA, K. C.

## Endereço

## Formação acadêmica/titulação

### 2003 - 2004

Especialização em Docência do Ensino Superior.  
Faculdade Afirmativo, IEBJC, Brasil.  
Título: ....

### 1997 - 2001

Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.  
Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.  
Orientador: ....

### 1986 interrompida

Graduação interrompida em 1990 em Letras - Português e Inglês.  
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.  
Ano de interrupção: 1990

## Atuação Profissional

**Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME, MULTI, Brasil.**

### Vínculo institucional

### 2011 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Consultora Sênior, Carga horária: 40

### Outras informações

Atuação no planejamento de organizações do setor público e privado, como por exemplo, o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

### Atividades

### 01/2011 - Atual



Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME, .

Cargo ou função  
Consultora Sênior.

**Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura, ICEC, Brasil.**

#### Vínculo institucional

##### 2009 - 2013

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 40

##### Outras informações

Docente nas disciplinas: Especializações do Marketing (Marketing Político, Social, Esportivo e cultural) Comunicação Empresarial Mix de Marketing (4 P?s) Planejamento Estratégico

##### Atividades

##### 01/2009 - 12/2013

Ensino, Gestão de Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Comunicação empresarial  
Mix de Marketing (4 P?s)  
Planejamento Estratégico

##### 01/2009 - 01/2013

Ensino, Especializações do Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas  
Marketing Político, Social, Esportivo e cultural

**Centro Universitário de Várzea Grande, UNIVAG, Brasil.**

#### Vínculo institucional

##### 2010 - 2010

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 20

##### Atividades

##### 01/2010 - 12/2010

Ensino, Comunicação Social, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Publicidade na Web  
Linguagem e Tecnologias Digitais

**CASA D?IDEIAS Marketing e Propaganda, CASA D?IDEIAS, Brasil.**

#### Vínculo institucional

##### 2005 - 2010

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Executiva de Contas, Carga horária: 40

##### Outras informações

Executiva de Contas ? com atendimento aos seguintes clientes: o Secretaria de Comunicação (Secom) - Governo de Mato Grosso o Secretaria de Educação (Seduc) - Governo de Mato

**Atividades****01/2005 - 12/2010**

Direção e administração, CASA D?IDEIAS Marketing e Propaganda - MT - Brasil, .

Cargo ou função  
Executiva de contas.

Faculdade Afirmativo, IEBJC, Brasil.

**Vínculo institucional****2003 - 2005**

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 40

**Atividades****01/2003 - 12/2005**

Direção e administração, Departamento de Comunicação e Marketing, .

Cargo ou função  
Coordenadora.

**01/2003 - 12/2005**

Ensino, Comunicação e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Planejamento Estratégico  
Redação Publicitária  
Realidade Regional

**Idiomas****Português**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

**Produções****Produção bibliográfica**

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 03/02/2016 às 17:43:00

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

Dados gerais Formação Atuação Projetos Produções Eventos Orientações Bancas Citações +



## Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/8912994803481178>

Última atualização do currículo em 27/01/2016

Professor Permanente do Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho atuando na linha de pesquisa de Marketing. Professor Colaborador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão de Projetos desta mesma Universidade. Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), cumprindo parte dos créditos na Universidade de São Paulo (USP). Atua também como Professor Contratado na EACH - Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP - Universidade de São Paulo. Possui experiência nas áreas de comportamento do consumidor, métodos quantitativos, análise multivariada. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva

### Nome em citações bibliográficas

Quevedo-Silva, F.; QUEVEDO-SILVA, FILIPE; QUEVEDO SILVA, FILIPE

## Endereço

### Endereço Profissional

Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho.  
Avenida Francisco Matarazzo - de 1073/1074 a 1699/1700  
Água Branca  
05001100 - São Paulo, SP - Brasil  
Telefone: (11) 36659342  
URL da Homepage: <http://www.uninove.br/Paginas/Mestrado/GestaoEsporteMPAGE/esportesHome.aspx>

## Formação acadêmica/titulação

### 2013 - 2014

Doutorado em Administração (Conceito CAPES 5).  
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.  
Título: O EFEITO DO DISTANCIAMENTO PSICOLÓGICO E FRAMING DA MENSAGEM SOBRE A CAPACIDADE DE DIFERENCIAÇÃO EM EMPRESAS DE SERVIÇO, Ano de obtenção: 2014.  
Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.  
Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, Brasil.

### 2011 - 2012

Mestrado em Administração (Conceito CAPES 4).  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.  
Título: O PAPEL DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL PARA O CONSUMIDOR BRASILEIRO: UM ESTUDO NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE BOVINOCULTURA DE CORTE EM CAMPO GRANDE-MS, Ano de Obtenção: 2012.  
Orientador: Dario de Oliveira Lima-Filho.  
Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, Brasil.

### 2007 - 2010

Graduação em Administração.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.  
Título: Hábitos de Consumo Alimentar da População Idosa de Campo Grande/MS.  
Orientador: Dario de Oliveira Lima-Filho.

## Formação Complementar

### 2014 - 2014

Retorno de Investimentos em Comunicação. (Carga horária: 8h).  
UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ, ΔΕΛΤΙΟ, ΚΑΡΤΑ.

#### 2014 - 2014

How Communication Works. (Carga horária: 8h).  
Ilumeo Aprimora, ILUMEO, Brasil.

### Atuação Profissional

---

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

#### Vínculo institucional

#### 2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor titular, Carga horária: 40

#### Outras informações

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

#### Vínculo institucional

#### 2014 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor titular, Carga horária: 40

#### Outras informações

MPA - Gestão do Esporte

#### Atividades

#### 08/2014 - Atual

Ensino, Mestr Profis em Administração - Gestão de Projetos, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas  
Métodos e Técnicas de Pesquisa Quantitativa

#### 08/2014 - Atual

Ensino, Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas  
Métodos e Técnicas de Pesquisa Quantitativa

#### 10/2015 - 10/2015

Ensino, Mestrado em MINTER IDEAU - Administração, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas  
Métodos e Técnicas de Pesquisa Quantitativa I

Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

#### Vínculo institucional

#### 2015 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Contratado Nível III, Carga horária: 12

#### Outras informações

Aprovado em concurso público regulamentado pelo Edital nº 042/2015

**Atividades****08/2015 - Atual**

Ensino, Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas  
Ética em Marketing  
Estudos Diversificados II

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.

**Vínculo institucional****2011 - 2012**

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Professor Tutor à distância, Carga horária: 20

**Vínculo institucional****2009 - 2010**

Vínculo: Monitor, Enquadramento Funcional: Monitor, Carga horária: 20

Ilumeo, ILUMEO, Brasil.

**Vínculo institucional****2013 - 2014**

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Coordenador de Pesquisas, Carga horária: 40

**Outras informações**

Coordenador de Pesquisas do Instituto de consultoria e pesquisa ILUMEO. Foi responsável pela formalização dos processos de análise quantitativa. Site da empresa: <http://www.ilumeobrasil.com.br/>

Banco do Brasil - COMPE, BB - COMPE, Brasil.

**Vínculo institucional****2009 - 2010**

Vínculo: Estágio, Enquadramento Funcional: Estagiário, Carga horária: 25

**Outras informações**

Atividades Desenvolvidas: Elaborar documentos, relatórios, planilhas ou formulários diversos; Acompanhar a elaboração de relatórios de análise gerenciais,, Fazer coleta de dados atendendo a solicitação do departamento.

INSS, INSS, Brasil.

**Vínculo institucional****2008 - 2009**

Vínculo: Estágio, Enquadramento Funcional: Estagiário, Carga horária: 20

**Outras informações**

Atividades desenvolvidas: Calcular taxas ou operações financeiras; Redigir cartas ou relatórios financeiros, Elaborar documentos, relatórios, planilhas ou formulários diversos; Identificar diferenças de lotes de documentos, Expedir documentos administrativos; Fazer coleta de dados atendendo a solicitação do departamento; Organizar documentos, prontuários e/ou registros diversos

**Outras informações**

## Projetos de pesquisa

### 2014 - Atual

Comportamento de consumo aplicado ao Esporte

Descrição: O comportamento do consumidor é um tema muito complexo e que envolve diversas áreas do conhecimento, como, por exemplo, psicologia, sociologia, antropologia, microeconomia e filosofia. Ao trazer isso para o contexto do Esporte, novas variáveis devem ser levadas em consideração tomando esse processo ainda mais complexo. Nesse sentido, este projeto tem como objetivo aplicar e analisar as teorias do comportamento de consumo no contexto do Esporte. Dentre as metodologias, métodos e tipos de pesquisas utilizadas, incluem estudos teóricos com uso de bibliometria e meta-análise, pesquisas empíricas quantitativas com abordagem via survey e análise multivariada e abordagem experimental. Os resultados do projeto visam acumular conhecimento acerca dos fenômenos relacionados ao consumo no Esporte, gerando publicações em congressos e periódicos nacionais e internacionais..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: (3) .

Integrantes: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Coordenador / CARLOS AUGUSTO PALAZZI JUNIOR - Integrante / SOLANGE PUKARO - Integrante / Marcelo Paciello da Silveira - Integrante.

Número de orientações: 3

### 2012 - 2014

SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS COMPLEXOS: A DINÂMICA DE GERAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

Descrição: Projeto de parceria interinstitucional (PROCAD/Casado) financiado pelo CNPq que prevê intercâmbio de alunos e pesquisadores, realização de WS, entre outras atividades. Tem por objetivo identificar, analisar e comparar sistemas agroindustriais complexos quanto aos aspectos de coordenação, práticas de governança corporativa e seus desdobramentos para o território nos quais estão inseridos. A unidade de análise dessa pesquisa são os sistemas agroindustriais complexos tendo como foco a produção e consumo de alimento. O objeto de estudo são as transações entre os agentes econômicos (produtores rurais, agroindústrias processadoras, varejo e consumidores finais) nos referidos sistemas..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Integrantes: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante / Caroline Acosta Lezcano Foschaches - Integrante / Dario de Oliveira Lima-Filho - Coordenador / Renato Luiz Sproesser - Integrante / Sílvia M Q Caleman - Integrante / Decio Zylbersztajn - Integrante.

### 2009 - 2014

Agroegócio de alimentos: produção, distribuição e comportamento do consumidor em Territórios de Mato Grosso do Sul

Descrição: O presente projeto tem como objetivo fortalecer a Segurança Alimentar e promover o Desenvolvimento Local dos Territórios no âmbito dos Consórcios de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local (CONSAD) em Mato Grosso do Sul: Iguatemi, Vale do Ivinhema e Serra da Bodoquena, abrangendo 24 municípios. Especificamente objetiva fortalecer a) a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), b) a integração política dos municípios nos CONSADs, c) a integração da organização econômica dos territórios e d) fortalecer o ambiente organizacional dos territórios dos CONSADs: entidades da rede sócio assistencial, sindicatos, cooperativas, associações, fóruns e conselhos gestores de políticas públicas e a proposição de diretrizes para o desenvolvimento sustentável dos municípios. O projeto vem contribuir com a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) de forma a possibilitar que as próprias comunidades possam assumir a sua manutenção, obviamente com apoio do Estado por meio de suas políticas públicas. Os resultados contribuirão para conhecer as necessidades de segurança alimentar e nutricional nos locais e para a melhoria do desempenho das Cadeias Produtivas Agroalimentares das microrregiões estudadas e suas respectivas cadeias de suprimentos. Este entendimento vai permitir a orientação mais eficiente, por parte dos produtores e das empresas, de seus sistemas produtivos (ativos) dedicados à produção, transformação e distribuição de alimentos. Por outro lado, subsidiará o poder público na formulação de políticas de incentivos aos sistemas produtivos agroalimentares regionais. Isso exige, por parte do poder público municipal e da sociedade civil organizada, ações intermunicipais de desenvolvimento local. Este projeto fornecerá subsídios para esta finalidade por meio dos produtos a) diagnóstico social, ambiental e econômico e b) plano de desenvolvimento dos territórios..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Integrantes: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante / Dario de Oliveira Lima-Filho - Coordenador / Leidy Diana de Souza de Oliveira - Integrante / Eluiza alberto de morais watanabe - Integrante / MAYRA BATISTA BITENCOURT - Integrante / Patrícia Campeão - Integrante / Cicero Antônio Oliveira Tredezini - Integrante / Olivier Vilpoux - Integrante / Renato Luiz Sproesser - Integrante.

### 2009 - 2010

Promoção de segurança alimentar e nutricional em territórios CONSAD

Descrição: A fome atinge todos os continentes, em grandes ou pequenas escalas, e é de conhecimento universal que tal fenômeno é tão antigo quanto à raça humana. Atinge países subdesenvolvidos com níveis de desigualdade social pior que o Brasil. Entretanto, não se deve analisar esta situação de forma simples e desvinculada de outras constatações, pois é certo que o Brasil apresenta um potencial de desenvolvimento superior aos países classificados como de mesmo nível de desenvolvimento. Assim, pode-se afirmar que a posição de supremacia em relação a diversos países não é motivo de louvor, já que o não aproveitamento desde potencial torna o cenário brasileiro tão ou mais infame que o destes países. É nesse sentido que Mercadante (2003) afirma que o nosso país é o mais desigual do planeta; e em consequência disso tornou-se uma característica permanente na estrutura econômica e social do país. O que chama a atenção dele para a população brasileira não é somente essa situação alarmante e sim a permanência dessa desigualdade durante todo esse tempo. Perante essa desigualdade o Brasil nunca tratou esse problema como uma estratégia e sim como um forma emergencial e social, tendo em vista que a ligação é direta com a má distribuição de renda..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (35) / Especialização: (3) / Mestrado acadêmico: (6) .

Integrantes: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante / Dario de Oliveira Lima-Filho - Coordenador / Leidy Diana de Souza de Oliveira - Integrante / Eluiza alberto de morais watanabe - Integrante / MAYRA BATISTA BITENCOURT - Integrante / Patrícia Campeão - Integrante / Cicero Antônio Oliveira Tredezini - Integrante / Marney Pascoli Cereda - Integrante / Olivier Vilpoux - Integrante.

Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.

## Revisor de periódico

### 2013 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

**2013 - Atual**

Periódico: Revista de Administração da UFSM

**2013 - Atual**

Periódico: Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)

**2014 - Atual**

Periódico: Revista de Gestão e Projetos

**2014 - Atual**

Periódico: Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade

**2015 - Atual**

Periódico: Podium: sport, leisure and tourism review

**2016 - Atual**

Periódico: British Food Journal (1966)

## Áreas de atuação

---

**1.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Comportamento do consumidor.

**2.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Mercadologia.

**3.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Análise Multivariada.

**4.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Agronegócio.

**5.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Gestão de projetos.

## Idiomas

---

**Português**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

**Inglês**

Compreende Bem, Fala Razoavelmente, Lê Bem, Escreve Pouco.

**Espanhol**

Compreende Razoavelmente, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Pouco.

## Prêmios e títulos

---

**2015**

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - O efeito do Distanciamento Psicológic e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço, XXXIX ENANPAD.

**2015**

Melhor Artigo da área de Gestão de Projetos do IV SINGEP - Inteligência Emocional na Gestão de Projetos: Uma Análise Bibliométrica, IV Singep.

**2014**

Menção Honrosa - Pôster III SINGEP, III SINGEP II S2IS.

**2006**

## Produções

### Produção bibliográfica

### Citações

#### SCOPUS

Total de trabalhos:3Total de citações:4

Filipe Quevedo-Silva Data: 08/01/2015

### Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

**Quevedo-Silva, F**; Lima-Filho, D. O. ; FREIRE, O. . A INFLUÊNCIA DA CONSCIÊNCIA AMBIENTAL E DAS ATITUDES EM RELAÇÃO AO CONSUMO SUSTENTÁVEL NA INTENÇÃO DE COMPRA DE CARNE BOVINA. Revista de Administração da UFSM, v. 8, p. 463-481, 2015.

2.

OLIVEIRA, A. S. ; FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F** ; SILVA, D. . Influência da Resposta a Falha na Atitude e Intenção de se Alimentar Bem. Revista Gestão & Tecnologia, v. 15, p. 189-210, 2015.

3.

**Quevedo-Silva, F**; FOSCACHES, C. A. L. ; SAUER, L. . O PAPEL DO EXAME FINAL PARA O ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL. Pensamento & Realidade, v. 30, p. 2, 2015.

4.

STREHLAU, S. ; URDAN, A. T. ; **Quevedo-Silva, F** . O VALOR PERCEBIDO NO LUXO FALSIFICADO PELO CLIENTE DE ARTIGO LEGÍTIMO: UMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 73-100, 2015.

5.

**QUEVEDO SILVA, FILIPE**; FOSCACHES, CAROLINE LEZCANO . Relação entre Estratégias Mercadológicas e Mecanismos de Governança: um Estudo Exploratório na Cadeia da Bovinocultura de Corte. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 14, p. 292-303, 2015.

6.

Lima-Filho, D. O. ; WATANABE, E. A. M. ; OLIVEIRA, L. D. S. ; **Quevedo-Silva, F** . IMPACTO DAS INFORMAÇÕES NUTRICIONAIS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE RESTAURANTES. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, p. 404-416, 2014.

7.

SACRAMENTO, S. R. V. ; GALVAO, R. A. ; FREIRE, O. ; BRANDAO, M. M. ; **Quevedo-Silva, F** . O efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho no comportamento do consumidor. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 184-206, 2014.

8.

SILVA, E. A. ; FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F** . Indicadores de sustentabilidade como instrumento de gestão: uma análise da GRI, ETHOS e ISE. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 3, p. 130-148, 2014.

9.

**Quevedo-Silva, F**; Lima-Filho, D. O. ; FREIRE, O. . Drivers for environmental sustainability in the Brazilian beef chain. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, v. 8, p. 473-484, 2014.

10.

Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F** ; EWERLING, S. G. C. ; OGATHA, L. B. ; SILVA, N. L. M. E. ; SANTOS, R. D. F. . Influência da limpeza dos banheiros em restaurantes sobre a decisão de escolha e retorno pelos consumidores de Campo Grande (Mato Grosso do Sul, Brasil). Agroalimentaria (Caracas), v. 19, p. 135-146, 2013.

11.

Lima-Filho, D. O. ; FACIONI, D. ; **Quevedo-Silva, F** ; SILVA, A. J. N. ; COSTA, J. G. G. M. ; MARIANO, T. Y. . FATORES RELEVANTES PARA A ESCOLHA DE RESTAURANTES COMERCIAIS. CAP Accounting and Management (UFSC), v. 7, p. 70-80, 2013.

12.

FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F** ; FROES, M. E. . Medição da consciência ambiental do consumidor: um estudo comparativo entre as escolas ME e FOSP. Organizações (UFSC) v. 18



FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F** ; FREDERICO, E. . Mensurando a consciência ambiental do consumidor: um estudo comparativo entre as escalas NCP e ECLC. *Organicom (USP)*, v. 10, p. 244-263, 2013.

13.

FREDERICO, E. ; **Quevedo-Silva, F** ; FREIRE, O. . ACQUIRING CONSUMER TRUST: MINIMIZING THE GAP BETWEEN ENVIRONMENTAL CONCERN AND ENVIRONMENTAL CONSUMPTION. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 2, p. 50-70, 2013.

14.

Lima-Filho, D. O. ; ALVES, C. S. ; **Quevedo-Silva, F** ; KONDO, A. S. ; ARAKAK, D. E. ; HIGASHI, S. Y. . DECISÃO DE COMPRA DAS CLASSES A/B EM SUPERMERCADOS. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 18, p. 353-374, 2013.

15.

Lima-Filho, D. O. ; FLORES, A. B. M. ; CAVALCANTI, I. A. ; ARCA, N. S. ; **Quevedo-Silva, F** . A HOMOGENEIZAÇÃO MUNDIAL DOS HÁBITOS ALIMENTARES: UM ESTUDO DA VENDA DE ALIMENTOS NA FESTA DO ARRAIAL DE SANTO ANTÔNIO. *Pensamento & Realidade*, v. 28, p. 21-36, 2013.

16.

Lima-Filho, D. O. ; MARCHIOTTI, I. Z. ; **Quevedo-Silva, F** . Expectativas versus Satisfação dos Consumidores da Rede Hoteleira de Campo Grande-MS. *Revista Turismo em Análise*, v. 23, p. 54-77, 2012.

17.

FOSCACHES, C. A. L. ; SPROESSER, R. L. ; **Quevedo-Silva, F** ; Lima-Filho, D. O. . LOGÍSTICA DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS (FLV): um estudo sobre embalagem, armazenamento e transporte em pequenas cidades brasileiras. *Informações Econômicas (Impresso)*, v. 42, p. 37-46, 2012.

18.

Lima-Filho, Dario De Oliveira ; **Quevedo-Silva, F** . PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR SOBRE PRODUTOS ORGÂNICOS. *REMark. Revista Brasileira de Marketing*, v. 11, p. 29-46, 2012.

19.

★ Lima-Filho, D. O. ; ALVES, C. S. ; **Quevedo-Silva, F** ; MOREIRA, L. B. ; GARCEZ, V. R. ; ARATANI, W. F. . PROFILE OF THE ELECTRONIC COMMERCE CONSUMER: A STUDY WITH BRAZILIAN UNIVERSITY STUDENTS. *Journal of Internet Banking and Commerce*, v. 17, p. 1-16, 2012.

Citações: **SCOPUS 2**

20.

Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F** ; FOSCACHES, C. A. L. . Perfil do consumidor idoso de alimentos no Brasil. *Espacios (Caracas)*, v. 33, p. 16, 2012.

21.

**Quevedo-Silva, F** ; Lima-Filho, D. O. ; SAUER, L. ; REINERT, J. N. . Fatores discriminantes no grau de satisfação de estudantes de Administração. *Revista de Economia e Administração (Impresso)*, v. 11, p. 28-45, 2012.

22.

Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F** ; FOSCACHES, C. A. L. . A profile of the Brazilian consumers of organic products. *African Journal of Business Management JCR*, v. 6, p. 6939-6947, 2012.

Citações: **SCOPUS 2**

23.

Lima-Filho, D. O. ; KOLTERMANN, C. ; **Quevedo-Silva, F** ; OLIVEIRA, L. D. S. ; WATANABE, E. A. M. . Perfil de consumidores de calçados de couro: um estudo de segmentos de mercado. *Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)*, v. 16, p. 69-85, 2012.

24.

**Quevedo-Silva, F** ; SAUER, L. . COMPETIÇÃO JUSTA? A RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO NO VESTIBULAR E O PERFIL SOCIOECONÔMICO. *Pensamento & Realidade*, v. 27, p. 49-61, 2012.

25.

Lima-Filho, D. O. ; DEFANTE, L. R. ; **Quevedo-Silva, F** ; SOARES, A. M. ; YUKIINAGAKI, A. ; JACINTO, M. C. . As necessidades dos clientes de salão de beleza: uma análise sob a ótica dos 7Ps. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, v. 18, p. 331-358, 2012.

26.

Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F** ; FOSCACHES, C. A. L. ; WATANABE, E. A. M. . SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES DE HOTEL DE CAMPO GRANDE/MS. *Ciências Sociais em Perspectiva*, v. 11, p. 1-18, 2012.

27.

Lima-Filho, D. O. ; FACIONI, D. ; **Quevedo-Silva, F** . Segmentos de consumidores de carne: O caso de pequenas cidades no Brasil. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, v. 14, p. 26-42, 2012.

28.

Lima-Filho, D. O. ; DEFANTE, L. R. ; **Quevedo-Silva, F.** ; YASUNAKA, L. Y. ; MELO, M. F. S. ; SILVA, W. L. C. . RELIGIOSIDADE E ORIENTAÇÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR JOVEM: UM ESTUDO NO MERCADO DE VESTUÁRIO. Desafio (Campo Grande), v. 12, p. 53-62, 2012.

29.

OLIVEIRA, L. D. S. ; Lima-Filho, D. O. ; BITENCOURT, M. B. ; **Quevedo-Silva, F.** ; DEFANTE, L. R. . Desigualdade do Consumo Alimentar entre Países: Mensuração do Impacto da Renda sobre a Segurança Alimentar e Nutricional. Espacios (Caracas), v. 33, p. 7, 2012.

Citações: **SCOPUS** 1

## Livros publicados/organizados ou edições

1.

REIS, E. C. ; Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F.** . Comportamento do consumidor de alimentos: uma visão sobre católicos e protestantes. 1. ed. Deutschland: Novas edições acadêmicas, 2014. v. 1. 121p .

## Capítulos de livros publicados

1.

**Quevedo-Silva, F.** ; Lima-Filho, D. O. . Drivers para a Sustentabilidade Ambiental na Cadeia da Bovinocultura de Corte. In: Isak Kruglianskas; Vanessa Cuzziol Pinsky. (Org.). Gestão Estratégica da Sustentabilidade: Experiências brasileiras. 1ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, v. , p. 63-81.

## Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

ROVAI, R. L. ; VASCONCELOS, V. S. ; **Quevedo-Silva, F.** . O PAPEL DA GESTÃO DE PROJETOS NA INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE INTELIGENTE EM UM CENTRO DE CONTROLE OPERACIONAL METROFERROVIÁRIO. In: Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia, 2015, São Paulo. Anais do 12 Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia, 2015.

2.

LIMA, L. F. ; **Quevedo-Silva, F.** . A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS DO GERENTE DE PROJETOS E SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS. In: Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia, 2015, São Paulo. Anais do 12 Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia, 2015.

3.

ARAÚJO, C. ; PEDRON, C. ; **Quevedo-Silva, F.** . The Influence of IT Project Manager Competencies on Team Commitment. In: Americas Conference on Information Systems, 2015, Puerto Rico. AMCIS 2015 PROCEEDINGS, 2015.

4.

★ **Quevedo-Silva, F.** ; FREIRE, O. . O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. In: XXXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015, 2015, Belo Horizonte. Anais do XXXIX Encontro da ANPAD, 2015.

5.

PINSKY, V. C. ; PINSKY, D. ; **QUEVEDO-SILVA, FILIPE** ; HOURNEAUX JUNIOR, F. ; KRUGLIANSKAS, I. . Difusão de Inovação Tecnológica: Fatores Determinantes na Adoção do Livro Eletrônico no Ensino Superior em Administração. In: XVIII Seminários em Administração, 2015, São Paulo. Anais do XVIII Seminários em Administração, 2015.

6.

PUKARO, S. ; **QUEVEDO-SILVA, FILIPE** . O aumento no volume de viagens de luxo com a temática de esportes: Uma nova forma de marketing. In: XVIII Seminários em Administração, 2015, São Paulo. Anais do XVIII Seminários em Administração, 2015.

7.

LIMA, L. F. ; **Quevedo-Silva, F.** . INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. In: IV Singep, 2015, São Paulo. Anais do IV Singep, 2015.

8.

LIMA, L. F. ; **QUEVEDO-SILVA, FILIPE** . IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SOFTWARE COMERCIALIZADOS DE FORMA STANDARD E CUSTOMIZADA EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA. In: IV Singep, 2015, São Paulo. Anais do IV Singep, 2015.

9.

PALAZZI JUNIOR, C. A. ; **QUEVEDO-SILVA, FILIPE** . INFLUÊNCIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA MARCA E QUALIDADE DE SERVIÇO NA QUANTIDADE DE ALUNOS DE UM PERSONAL TRAINER. In: IV Singep, 2015, São Paulo. Anais do IV Singep, 2015.

10.

FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F.** ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebidades Endossadas Por Celebidades: O Efeito Da Marca, Da Congruência E Da Superexposição. In: IV ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2014, Gramado. Anais do VI Encontro de Marketing da ANPAD, 2014.

11.

RODRIGUES, G. V. ; **Quevedo-Silva, F.** ; FREIRE, O. . O Papel do Contexto de Avaliação na Geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. In: XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014, 2014, Rio de Janeiro. Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014, 2014.

12.

OLIVEIRA, A. S. ; **Quevedo-Silva, F.** . Influência da Resposta a Falha na Atitude e Intensão de Se Alimentar Bem. In: XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014, 2014, Rio de Janeiro. Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014, 2014.

13.

**Quevedo-Silva, F.**; Lima-Filho, D. O. ; FREIRE, O. . Drivers para a sustentabilidade ambiental na cadeia da bovinocultura de corte. In: 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013, Belem. 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013.

14.

Lima-Filho, D. O. ; FLORES, A. B. M. ; CAVALCANTI, I. A. ; ARCA, N. S. ; **Quevedo-Silva, F.** . A homogeneização mundial dos hábitos alimentares: um estudo da venda de alimentos na festa do arraial de Santo Antônio em Campo Grande, MS. In: 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013, Belem. Anais do 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013.

15.

Lima-Filho, D. O. ; QUEIROZ, D. ; BUSSOLO, J. C. ; CARNEIRO, V. S. ; **Quevedo-Silva, F.** . Perfil do consumidor de restaurantes por quilo: um estudo dos fatores relevantes para a tomada de decisão. In: 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013, Belem. Anais do 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013.

16.

Lima-Filho, D. O. ; GUBIOTTI, B. ; MACHADO, P. A. ; RAGHIAN FILHO, U. ; **Quevedo-Silva, F.** . O papel da marca no consumo de alimentos. In: 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013, Belem. Anais do 51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013.

17.

**Quevedo-Silva, F.**; Lima-Filho, D. O. ; FREIRE, O. . A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de carne bovina. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Anais do XXXVII Encontro da ANPAD, 2013.

18.

FREIRE, O. ; FREDERICO, E. ; **Quevedo-Silva, F.** . FATORES DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE CONSUMO DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS. In: 6 Congresso Latino-Americano de Varejo, 2013, São Paulo. Anais do 6 Congresso Latino-Americano de Varejo, 2013.

19.

**Quevedo-Silva, F.**; FREIRE, O. ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI Semead, 2013, São Paulo. Anais do XVI Semead, 2013.

20.

FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F.**; FREDERICO, E. . ESCALAS CONCORRENTES PARA A MENSURAÇÃO DA CONSCIÊNCIA AMBIENTAL: COMPARAÇÃO ENTRE ECCB E NEP. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo. Anais do I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013.

21.

LIMA, L. G. ; ALBUQUERQUE, R. A. F. ; **Quevedo-Silva, F.**; RODRIGUES, L. C. . ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO: O CASO REDE COMPER DE SUPERMERCADOS. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo. Anais do I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013.

22.

Lima-Filho, D. O. ; FACIONI, D. ; **Quevedo-Silva, F.** . FATORES RELEVANTES PARA A ESCOLHA DE RESTAURANTES COMERCIAIS. In: 50 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2012, Vitória. Anais do 50.º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2012.

23.

ALVES, C. S. ; Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F.**; ARAKAKI, D. E. ; HIGASHI, S. Y. . DECISÃO DE COMPRAS DAS CLASSES A/B EM SUPERMERCADOS. In: 50.º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2012, Vitória. Anais do 50.º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2012.

24.

**Quevedo-Silva, F.**; Lima-Filho, D. O. ; BITENCOURT, M. B. . Processo de Escolha de Alimentos por parte de Consumidores Idosos. In: XXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais do XXVI Encontro da ANPAD, 2012.

25.

**Quevedo-Silva, F.**; ANJOS, A. C. ; TOGNINI, M. P. N. ; MAIA, R. L. G. ; Lima-Filho, D. O. . Gestão ambiental e a percepção do consumidor em supermercados de Campo Grande- MS. In: Seminários em Administração, 2012, São Paulo. Anais do XV SemeAd, 2012.

26.

**Quevedo-Silva, F.**; Lima-Filho, D. O. . Hábitos de consumo de alimentos da pessoa idosa em Campo Grande/MS. In: 49 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2011, Belo Horizonte. Anais do 49 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2011.

27.

**Quevedo-Silva, F.**; FOSCACHES, C. A. L. ; Lima-Filho, D. O. . O Perfil do Consumidor de Produtos Orgânicos na cidade de Campo Grande ? MS. In: XIII Semead, 2010, São Paulo. anais do XIII SEMEAD ? Seminários em Administração FEA/USP, 2010.

28.

KOLTERMANN, C. ; Lima-Filho, D. O. ; **Quevedo-Silva, F** ; OLIVEIRA, L. D. S. ; WATANABE, E. A. M. . Perfil de consumidores de calçados de couro: um estudo de cluster em Campo Grande-MS. In: XIII Semead, 2010, São Paulo. anais do XIII SEMEAD ? Seminários em Administração FEA/USP, 2010.

29.

OLIVEIRA, L. D. S. ; BITENCOURT, M. B. ; **Quevedo-Silva, F** ; WATANABE, E. A. M. ; DEFANTE, L. R. . Desigualdade de consumo alimentar entre países: mensuração do impacto da renda sobre a segurança alimentar e nutricional.. In: 48 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Administração, 2010, Campo Grande. anais do 48 congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Administração, 2010.

## Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

★ **Quevedo-Silva, F**; FREIRE, O. ; BRANDAO, M. M. . Assessment of service environment: The effect of psychological distance. In: AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference, 2014, Thessaloniki. AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference, 2014.

## Artigos aceitos para publicação

1.

★ **Quevedo-Silva, F**; FREIRE, O. ; Lima-Filho, D. O. ; BRANDAO, M. M. ; ISABELLA, G. ; MOREIRA, L. B. . INTENTIONS TO PURCHASE FOOD THROUGH THE INTERNET: DEVELOPING AND TESTING A MODEL. British Food Journal (1966) **JCR**, 2016.

2.

LIMA, L. F. ; **Quevedo-Silva, F** . INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM), 2016.

3.

LIMA, L. F. ; **Quevedo-Silva, F** . A influência da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e Sucesso no Gerenciamento de Projetos. Future Studies Research Journal, 2016.

## Apresentações de Trabalho

1.

**Quevedo-Silva, F**; FREIRE, O. . O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

OLIVEIRA, A. S. ; **Quevedo-Silva, F** . Influência da Resposta a Falha na Atitude e Intensão de Se Alimentar Bem. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

RODRIGUES, G. V. ; **Quevedo-Silva, F** ; FREIRE, O. . O Papel do Contexto de Avaliação na Geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

4.

**Quevedo-Silva, F**; Lima-Filho, D. O. ; FREIRE, O. . Drivers para a sustentabilidade ambiental na cadeia da bovinocultura de corte. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

Lima-Filho, D. O. ; FLORES, A. B. M. ; CAVALCANTI, I. A. ; ARCA, N. S. ; **Quevedo-Silva, F** . A homogeneização mundial dos hábitos alimentares: um estudo da venda de alimentos na festa do arraial de Santo Antônio em Campo Grande, MS. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

6.

Lima-Filho, D. O. ; QUEIROZ, D. ; BUSSOLO, J. C. ; CARNEIRO, V. S. ; **Quevedo-Silva, F** . Perfil do consumidor de restaurantes por quilo: um estudo dos fatores relevantes para a tomada de decisão. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

Lima-Filho, D. O. ; GUBIOTTI, B. ; MACHADO, P. A. ; RAGHIAN FILHO, U. ; **Quevedo-Silva, F** . O papel da marca no consumo de alimentos. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

**Quevedo-Silva, F**; Lima-Filho, D. O. ; FREIRE, O. . A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de carne bovina. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

9.

FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F** ; FREDERICO, E. . ESCALAS CONCORRENTES PARA A MENSURAÇÃO DA CONSCIÊNCIA AMBIENTAL: COMPARAÇÃO ENTRE ECCB E NEP. 2013. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

10.

**Quevedo-Silva, F**; FREIRE, O. ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

Trabalho/Seminário).

11.

**Quevedo-Silva, F**; Lima-Filho, D. O. ; BITENCOURT, M. B. . Processo de Escolha de Alimentos por parte de Consumidores Idosos. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

12.

**Quevedo-Silva, F**; ANJOS, A. C. ; TOGNINI, M. P. N. ; MAIA, R. L. G. ; Lima-Filho, D. O. . Gestão ambiental e a percepção do consumidor em supermercados de Campo Grande- MS. 2012. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

13.

**Quevedo-Silva, F**; Lima-Filho, D. O. . Hábitos de consumo de alimentos da pessoa idosa em Campo Grande/MS. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

#### Produção técnica

### Assessoria e consultoria

1.

MACCARI, E. ; ROVAI, R. L. ; **Quevedo-Silva, F**; CUNHA, J. A. C. ; REZENDE, P. ; FERRAZ, R. R. N. ; ROSA, C. D. P. ; SHIBAO, F. Y. . Projeto de Implantação de Melhorias no Sistema de Faturamento do Complexo Hospitalar do Mandaqui. 2015.

2.

SENISE, D. S. V. ; **Quevedo-Silva, F**; FREIRE, O. . Desenvolvimento de Modelo de Segmentação de Mercado e de Fatores Determinantes para a Compra da Marca (TRAMONTINA).. 2013.

### Trabalhos técnicos

1.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Remark 2817. 2016.

2.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Remark 2763. 2016.

3.

**Quevedo-Silva, F**. Análise de efetividade de campanha via Facebook. 2015.

4.

**Quevedo-Silva, F**. Análise de efetividade de campanha via Facebook. 2015.

5.

**Quevedo-Silva, F**. Perfil de utilização de Facebook por consumidores de alimentos. 2015.

6.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Remark 2711. 2015.

7.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Remark 2709. 2015.

8.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer GeAS 154. 2015.

9.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer GeP 270. 2015.

10.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Podium 108. 2015.

11.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Remark 2817. 2015.

12.

**Quevedo-Silva, F**. Parecer Remark 2904. 2015.

13.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Organizações Rurais & Agroindustriais 960. 2015.

14.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer SEMEAD. 2015.

15.

**Quevedo-Silva, F.** PRÊMIO CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO DA SOBER. 2015.

16.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Singep. 2015.

17.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2470. 2014.

18.

**Quevedo-Silva, F;** FREIRE, O. ; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 4 de 7. 2014.

19.

SENISE, D. S. V. ; FREIRE, O. ; **Quevedo-Silva, F** ; BIANCARDI, J. . Recall de Propaganda para Cursos de Idiomas (CNA). 2014.

20.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2679. 2014.

21.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Organizações Rurais & Agroindustriais 742. 2014.

22.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer de artigos científicos XVII Semead. 2014.

23.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2650. 2014.

24.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer GEP 219. 2014.

25.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer GEP 229. 2014.

26.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer GeAS 154. 2014.

27.

**Quevedo-Silva, F.** Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 5 de 7. 2014.

28.

**Quevedo-Silva, F.** Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 6 de 7. 2014.

29.

**Quevedo-Silva, F.** Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 7 de 7. 2014.

30.

**Quevedo-Silva, F.** Tracking de Imagem de Marca Cimpor. 2014.

31.

**Quevedo-Silva, F;** FREIRE, O. . Fatores determinantes para o aluguel de carros. 2014.

32.

**Quevedo-Silva, F.** Recall de campanha de aluguel de carros. 2014.

33.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer ReA UFSM 12672. 2014.

34.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2418. 2013.

35.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2403. 2013.

36.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2515. 2013.

37.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer ReA UFSM 10323. 2013.

38.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer XV Engema 149. 2013.

39.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer XV Engema 322. 2013.

40.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer XV Engema 344. 2013.

41.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer ReA UFSM 10595. 2013.

42.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Organizações Rurais & Agroindustriais 619. 2013.

43.

**Quevedo-Silva, F.** Parecer Remark 2561. 2013.

44.

**Quevedo-Silva, F.**; SENISE, D. S. V. ; FREIRE, O. . Avaliação do Processo de Compra no Setor de Alimentos (SAZON). 2013.

45.

FREIRE, O. ; SENISE, D. S. V. ; **Quevedo-Silva, F.** Subsídios ao Planejamento de Comunicação para Empresa PPP (F/NAZCA). 2013.

#### Demais tipos de produção técnica

1.

**Quevedo-Silva, F.** Curso básico de análise de dados. 2010. (Curso de curta duração ministrado/Outra).

## Bancas

#### Participação em bancas de trabalhos de conclusão

### Mestrado

1.

PEDRON, C. D.; **Quevedo-Silva, F.**; OLIVEIRA, M.. Participação em banca de Rodolfo Ribeiro da Silva. A maturidade da gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de grande porte. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

Lima-Filho, D. O.; SAUER, L.; **Quevedo-Silva, F.** Participação em banca de Wilson Ravelli Elizeu Maciel. Influência do consumidor infantil no processo de decisão de compra e consumo de alimentos na família. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

3.

Lima-Filho, D. O.; SAUER, L.; **Quevedo-Silva, F.** Participação em banca de Danilo Moraes de Oliveira. Influência da propaganda de alimentos na televisão no comportamento do consumidor. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

4.

SIQUEIRA, J. P. L.; **Quevedo-Silva, F**; TELLES, R.. Participação em banca de Eronilton Brito Santos. Estrutura das redes de relacionamento e desempenho do trabalho em equipe: um estudo com times de futebol brasileiros. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

5.

FREIRE, O.; **Quevedo-Silva, F**; MARKUS, K.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para a mensuração de personalidade de marca no esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

6.

**Quevedo-Silva, F**; CARDOSO, M. V.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Marcelo Paciello da Silveira. O comportamento do consumidor esportivo: um estudo sobre os fatores que influenciam o comparecimento do público aos estádios e arenas no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

7.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; **Quevedo-Silva, F**; CARVALHO, M. M.. Participação em banca de Franklin Jean Machado. Efeitos da Orientação Empreendedora no sucesso de Projetos. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestr Profis em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

8.

PISCOPO, M. R.; **Quevedo-Silva, F**; BORINI, F. M.. Participação em banca de Frederico Steffen Neto. Participação do estado e desempenho de projetos complexos de infraestrutura no agronegócio brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestr Profis em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

9.

**Quevedo-Silva, F**; RUSSO, R. F. S. M.; LACERDA, R.. Participação em banca de Luiz Fernando Lima. O efeito da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestr Profis em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

10.

**Quevedo-Silva, F**; ROVAI, R. L.; CATTINI JUNIOR, O.. Participação em banca de Vagner Sanches Vasconcelos. Previsão de demanda na fase de planejamento antecipado de projetos de transporte de passageiros: uma abordagem por redes neurais artificiais. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração(33092010001P0)) - Universidade Nove de Julho.

## Teses de doutorado

1.

FREIRE, O.; **Quevedo-Silva, F**; URDAN, A. T.; BIDO, D. S.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de André Luiz Ramos. Antecedentes de geração de boca-a-boca eletrônica pelo cliente de pacote de viagens. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **Quevedo-Silva, F**; PARENTE, J. G.; PIZZINATTO, A. K.. Participação em banca de Marlette Cássia Oliveira Ferreira. O efeito moderador da necessidade de controle de compra e tendência à compra por impulso na resposta dos consumidores, à densidade humana e às emoções negativas extremas. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; **Quevedo-Silva, F**; BIDO, D. S.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito do foco regulatório dos consumidores na negligência da omissão na avaliação de alimento lácteo. 2015. Tese (Doutorado em Doutorado em Administração DINTER - UFMS) - Universidade Nove de Julho.

## Qualificações de Doutorado

1.

FREIRE, O.; URDAN, A. T.; **Quevedo-Silva, F**. Participação em banca de André Luiz ramos. A comunicação eletrônica - Uma análise dos antecedentes do boca a boca no mercado de viagens e turismo brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

ZILBER, S. N.; COSTA, P. R.; **Quevedo-Silva, F**. Participação em banca de Adalberto Ramos Cassia. Estudo do Impacto das Capacidades Dinâmicas sobre a Capacidade Inovativa. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

## Qualificações de Mestrado

1.

FREIRE, O.; **Quevedo-Silva, F**; LOPES, E. L.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para a mensuração de personalidade de marca no esporte: um estudo dos clubes no contexto brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

**Quevedo-Silva, F**; CARDOSO, M. V.; FREIRE, O.. Participação em banca de Marcelo Paciello da Silveira. O comportamento do consumidor esportivo: um estudo sobre os fatores que influenciam o comparecimento do público aos estádios brasileiros. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

3.

**Quevedo-Silva, F**; ROVAI, R. L.; SERRA, F. A. R.. Participação em banca de Luiz Fernando Lima. O efeito da inteligência emocional nas competências interpessoais do gerente de



projetos e no sucesso da gestão de projetos. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestr Profis em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

4.

MARTENS, C. D. P.; **Quevedo-Silva, F**; RABECHINI JR, R.. Participação em banca de Franklin Jean Machado. Efeitos da Orientação Empreendedora no Sucesso em Projetos. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestr Profis em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

5.

FREIRE, O.; **Quevedo-Silva, F**; MAZZEI, L. C.. Participação em banca de Luiz Silva dos Santos. Escalas concorrentes para mensuração do envolvimento: Um estudo aplicado aos consumidores e praticantes de Corrida de Rua na Cidade de São Paulo. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

6.

MALAGRINO, F. A. F.; **Quevedo-Silva, F**; CARDOSO, M. V.. Participação em banca de Geraldo Prado Guimarães Filho. A influência do fanatismo na intenção de compra de produtos relacionados ao time de futebol do coração do torcedor. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

7.

CARDOSO, M. V.; MALAGRINO, F. A. F.; **Quevedo-Silva, F**. Participação em banca de Daniel Pereira Scombati. Instituições financeiras brasileiras e o esporte: o impacto do investimento em patrocínio esportivo no brand equity. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

8.

**Quevedo-Silva, F**; CARDOSO, M. V.; MALAGRINO, F. A. F.. Participação em banca de ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA. Esporte de luta é coisa pra mulher? o efeito do preconceito em eventos de MMA. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

9.

FREIRE, O.; LOPES, E. L.; **Quevedo-Silva, F**. Participação em banca de Enos Neves de Andrade. Antecedentes e consequentes aos efeitos da sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Nove de Julho.

10.

**Quevedo-Silva, F**. Participação em banca de Vagner Sanches Vasconcelos. Previsão de demanda na fase de planejamento antecipado de empreendimentos de infraestrutura de transporte de passageiros sobre trilhos por redes neurais artificiais. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração(33092010001P0)) - Universidade Nove de Julho.

11.

PEDRON, C. D.; ZILBER, S. N.; **Quevedo-Silva, F**. Participação em banca de Rodolfo Ribeiro. A maturidade da gestão do conhecimento em empresas de grande porte. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

## Eventos

### Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

XVIII Seminários em Administração.O aumento no volume de viagens de luxo com a temática de esportes: Uma nova forma de marketing. 2015. (Seminário).

2.

IV Simpósio internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. 2015. (Simpósio).

3.

XXXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015.O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2015. (Encontro).

4.

XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014. O Papel do Contexto de Avaliação na Geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Congresso).

5.

XVII Semead. 2014. (Seminário).

6.

III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos.IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SOFTWARE EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA. 2014. (Simpósio).

7.

II Encontro Internacional em Gestão do Esporte e do Entretenimento. 2014. (Encontro).

8.

VI ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. Futuras Celebidades Endossadas Por Celebidades: O Efeito Da Marca, Da Congruência E Da Superexposição. 2014. (Encontro).

9.

51 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER. Drivers para a sustentabilidade ambiental na cadeia da bovinocultura de corte. 2013. (Congresso).

10.

6 Congresso Latino-Americano de Varejo. FATORES DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE CONSUMO DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS. 2013. (Congresso).

11.

XVI Semead. Antecedentes da Lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Seminário).

12.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. ESCALAS CONCORRENTES PARA A MENSURAÇÃO DA CONSCIÊNCIA AMBIENTAL: COMPARAÇÃO ENTRE ECCB E NEP. 2013. (Simpósio).

13.

XXXVII Encontro da ANPAD. A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de carne bovina. 2013. (Encontro).

14.

XV SemeAd. 2012. (Seminário).

15.

XXVI Encontro da ANPAD. 2012. (Encontro).

16.

49 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. Hábitos de consumo de alimentos da pessoa idosa em Campo Grande/MS. 2011. (Congresso).

#### Organização de eventos, congressos, exposições e feiras

1.

**Quevedo-Silva, F.** Simpósio sobre Gestão e Sustentabilidade. 2011. (Outro).

## Orientações

### Orientações e supervisões em andamento

#### Dissertação de mestrado

1.

Silvana Konecheff Seminotti. Em elaboração. Início: 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado em MINTER IDEAU - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

CARLOS AUGUSTO PALAZZI JUNIOR. Em elaboração. Início: 2015. Dissertação (Mestrado profissional em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

3.

ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA. Em elaboração. Início: 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

### Orientações e supervisões concluídas

#### Dissertação de mestrado

1.

Vagner Sanches Vasconcelos. Previsão de demanda na fase de planejamento antecipado de projetos de transporte de passageiros: uma abordagem por redes neurais artificiais. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração(33092010001P0)) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva.

2.

Luiz Fernando Lima. O efeito da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração(33092010001P0)) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva.

3.

Marcelo Paciello da Silveira. Fatores que influenciam o comparecimento do público aos estádios e arenas no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Prof em Administração - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva.

### Iniciação científica

1.

AYRON BARBOSA DOS SANTOS. ANÁLISE DO FATOR SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL EM PROJETOS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO. 2014. Iniciação Científica. (Graduando em Administração) - Universidade Nove de Julho, Fundo de Apoio a Pesquisa de Iniciação Científica. Orientador: Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 03/02/2016 às 17:47:31

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

[Dados gerais](#) [Formação](#) [Atuação](#) [Produções](#) [Eventos](#) +

## Leonardo Vils

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/3969955798466284>

Última atualização do currículo em 01/12/2015

Possui graduação em Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Cândido Mendes (1985). É mestre em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho - SP Tem experiência na área de Administração, com ênfase Marketing B2B. 25 anos de atuação em empresas nacionais e multinacionais B2B, começando pela área de Controladoria, passando por Gerencial Regional América do Sul (Depto Couros - BASF) e participando de uma Startup, desenvolvimento e consolidação de empresa nacional de Química Têxtil. Possui 6 livros publicados Durante os dois últimos anos de circulação foi colunista da Gazeta Mercantil (resenhas de livros) Doutorando em Administração (PPGA - Uninove). **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Leonardo Vils 

### Nome em citações bibliográficas

VILS, L.

## Endereço

## Formação acadêmica/titulação

### 2015

Doutorado em andamento em Administração (Conceito CAPES 5).  
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Orientador:  Marcelo Moll Brandão.

Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

### 2013 - 2015

Mestrado em ADMINISTRAÇÃO.

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Título: A Influência da Pré-Disposição para Relacionamentos Românticos de Curto Prazo na Preferência por Produtos ou Serviços de Maior Risco, Ano de Obtenção: 2015.

Orientador:  Suzane Strehlau.

Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas / Especialidade: Mercadologia.

### 1986 - 1986

Especialização em Economia Teórica e Aplicada.

Fundação Getúlio Vargas, FGV, Brasil.

Título: Aprovação por provas de conhecimento.

Orientador: Sem necessidade de orientador.

### 1982 - 1985

Graduação em Bacharel em Ciências Econômicas.

Universidade Cândido Mendes, UCAM, Brasil.

Título: A Crise De 1929.

Orientador: Flávio.

## Formação Complementar

### 2012 - 2012

Comportamento do Consumidor. (Carga horária: 70h).

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP.

## Atuação Profissional

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

#### Vínculo institucional

##### 2013 - Atual

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Aluno

#### Revisor de periódico

##### 2014 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

##### 2015 - Atual

Periódico: Revista Ibero-americana de Estratégia

#### Áreas de atuação

##### 1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas.

#### Idiomas

##### Inglês

Compreende Bem, Fala Razoavelmente, Lê Bem, Escreve Razoavelmente.

##### Espanhol

Compreende Razoavelmente, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Pouco.

#### Produções

##### Produção bibliográfica

#### Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica ▼

##### 1.

★ STREHLAU, S. ; **VILS, L.** ; PEREIRA, C. R. ; POLISEL, R. ; CAMPANARIO, P. M. . Prontidão ao Consumo de Marcas de Luxo Falsificadas. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 182-206, 2014.

#### Livros publicados/organizados ou edições

##### 1.

**VILS, L.**. Como ser um Empreendedor de Sucesso. 1. ed. Sao Paulo: Isto É, 2006. v. 10000. 95p .

##### 2.

**VILS, L.**. Como Vender seu Peixe. 1. ed. Sao Paulo: Isto É, 2006. v. 10000. 95p .

##### 3.

**VILS, L.**. Como Motivar sua Equipe. 1. ed. São Paulo: Isto É, 2006. v. 10000. 95p .

##### 4.

**VILS, L.**. Como Gerenciar Pessoas. 1. ed. Sao Paulo: Isto É, 2006. v. 10000. 95p .

##### 5.

★ **VILS, L.**. Bobo Da Corte, a Visão que Faltava ao Mundo dos Negócios. 1. ed. Sao Paulo: Campus Elsevier, 2003. v. 3000. 220p .

6.

★ **VILS, L.** A Organização dos Bichos. 12. ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2001. v. 10000. 192p. .

### Textos em jornais de notícias/revistas

1.

**VILS, L.** Afinal, 'business is business'. Gazeta Mercantil, São Paulo, 13 out. 2009.

2.

**VILS, L.** Doce Acidez. Gazeta Mercantil, São Paulo, 29 maio 2009.

3.

**VILS, L.** É para ontem!. Gazeta Mercantil, São Paulo, 15 maio 2009.

4.

**VILS, L.** Filosofia como remédio para o desemprego. Gazeta Mercantil, São Paulo, p. 7 - 7, 27 abr. 2009.

5.

**VILS, L.** Agite antes de usar. Gazeta Mercantil, São Paulo, 27 abr. 2009.

6.

**VILS, L.** Trabalho ou Tripalium?. Gazeta Mercantil, São Paulo, 13 abr. 2009.

7.

**VILS, L.** De Belzil para Belínida. Gazeta Mercantil, São Paulo, 08 jan. 2009.

8.

**VILS, L.** Casos, cases e causos na área de vendas. Gazeta Mercantil, São Paulo, 16 dez. 2008.

9.

**VILS, L.** Cinquentão sim, mas no auge da forma. Gazeta Mercantil, São Paulo, 25 ago. 2008.

10.

**VILS, L.** Afinal, vende mais porque é fresquinho?. Gazeta Mercantil, São Paulo, 14 maio 2008.

11.

**VILS, L.** Preços, escolhas, aspirinas e cervejas. Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 abr. 2008.

12.

**VILS, L.** A quem pertence o seu tempo?. Gazeta Mercantil, São Paulo, 22 abr. 2008.

13.

**VILS, L.** Empresas e Maldade. Gazeta Mercantil, São Paulo, 14 abr. 2008.

14.

**VILS, L.** De Quem é o seu Tempo?. Gazeta Mercantil, São Paulo, 22 fev. 2008.

15.

**VILS, L.** Por novos repertórios. Gazeta Mercantil, São Paulo, 16 jan. 2008.

16.

**VILS, L.** Ele estava lá. Gazeta Mercantil, São Paulo, 01 jan. 2008.

17.

**VILS, L.** Cérebro, manual do usuário. Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 dez. 2007.

18.

**VILS, L.** Macaquices Corpotativas. Gazeta Mercantil, São Paulo, 19 out. 2007.

19.

**VILS, L.** Manual antiembromação. Gazeta Mercantil, São Paulo, 27 set. 2007.

20.

**VILS, L.** Dawkins um colírio. Gazeta Mercantil, São Paulo, 06 set. 2007.

21.

**VILS, L.** Uma é pouco, duas também. Gazeta Mercantil, São Paulo, 16 ago. 2007.

22.

**VILS, L.** Capacidades Humanas Mais Importantes no Futuro. Gazeta Mercantil, São Paulo, 05 ago. 2007.

23.

**VILS, L.** 98,4% Pan Troglodytes. Gazeta Mercantil, São Paulo, 31 jul. 2007.

24.

**VILS, L.** Dê uma chance à chance. Gazeta Mercantil, São Paulo, 20 jul. 2007.

25.

**VILS, L.** Vendedor no Guinness. Gazeta Mercantil, São Paulo, 06 jul. 2007.

26.

**VILS, L.** Efeito Colateral. Gazeta Mercantil, São Paulo, 20 jun. 2007.

27.

**VILS, L.** Feitiço contra o Feiticeiro. Gazeta Mercantil, São Paulo, 06 jun. 2007.

28.

**VILS, L.** Desvendando Personalidades. Gazeta Mercantil, São Paulo, 25 maio 2007.

29.

**VILS, L.** Novos Caminhos. Gazeta Mercantil, São Paulo, 11 maio 2007.

30.

**VILS, L.** Se podemos complicar..... Gazeta Mercantil, São Paulo, 27 abr. 2007.

31.

**VILS, L.** Se não mata engorda. Gazeta Mercantil, São Paulo, 10 abr. 2007.

32.

**VILS, L.** Besteiro! Global. Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 mar. 2007.

33.

**VILS, L.** Nosso hospedeiro precisa de cuidados. Gazeta Mercantil, São Paulo, 14 mar. 2007.

34.

**VILS, L.** Os Equívocos da Racionalidade. Gazeta Mercantil, São Paulo, 01 mar. 2007.

35.

**VILS, L.** Profissionais em Transição. Gazeta Mercantil, São Paulo, 06 fev. 2007.

36.

**VILS, L.** Bobo, sim. Mas sem dar bobeira. Melhor: Gestão de Pessoas, São Paulo, p. 37 - 37, 01 maio 2003.

37.

**VILS, L.** Admirável Lucro Novo. Revista de Marketing Industrial, p. 62 - 63, 01 out. 2002.

38.

**VILS, L.** Pela Gentelização UrGente!. Revista de Marketing Industrial, p. 28 - 30, 02 abr. 2002.

39.

**VILS, L.** Perder com Classe! As lições de Inconstância Leal Sobre Perda de Clientes. Revista de Marketing Industrial, São Paulo, p. 26 - 30, 01 out. 2001.

40.

**VILS, L.** O Grande Tigre. Revista de Marketing Industrial, São Paulo, p. 28 - 31, 02 abr. 2001.

41.

**VILS, L.** Animal Instincts. The Messenger - Mercuri International, Inglaterra, p. 20 - 21, 01 mar. 2000.

### Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

★ **STREHLAU, S.**; **PEREIRA, C. R.**; **VILS, L.**; **POLISEL, R.**; **CAMPANARIO, P. M.** . Prontidão ao Consumo de Marcas de Luxo Falsificadas. In: EMA 2014, 2014, Gramado - RS. VI Encontro de Marketing da ANPAD, 2014.

2.

★ **VILS, L.** Antecedentes da Comunicação Boca-a-Boca, Lealdade Declarada e Intenção de Recompra: Um Estudo Empírico em Serviços. In: EMA 2014, 2014, Gramado - RS. VI Encontro de Marketing da ANPAD, 2014.

### Apresentações de Trabalho

1.

**STREHLAU, S.**; **VILS, L.** . Romantic Relationship and Sports. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

### Outras produções bibliográficas

1.

Moraes, Marcelo ; **VILS, L.** . TETR4. Rio de Janeiro, 2014. (Prefácio, Pós-fácio/Prefácio)>.

2.

**VILS, L.**; **CARVALHO, G.**; **JEBAILI, P.** . Os sisudos que nos perdoem.. São Paulo: Editora Segmento, 2001 (Entrevista).

#### Produção técnica

### Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

**SOARAES, J.**; **VILS, L.** . Entrevista no JÔ 11:30. 1999. (Programa de rádio ou TV/Entrevista). 

#### Demais tipos de produção técnica

### Eventos

#### Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

Show Do Varejo 2010 - Bematech.Marketing Para Pequenos Negócios. 2010. (Encontro).

2.

Seminário de Psicologia Aplicada ao RH.Ficção e Realidade em RH. Entendendo a Cultura das Organizações. 1999. (Seminário).

3.

Ciclo de Palestras sobre Administração de Empresas.A Organização dos Bichos. 1999. (Encontro).

### Outras informações relevantes

25 anos de atuação em empresas nacionais e multinacionais B2B, começando pela área de Controladoria, passando por Gerencial Regional América do Sul (Depto Couros - BASF) e participando de um Startup, desenvolvimento e consolidação de empresa nacional de Química Têxtil.



Dados gerais   Formação   Atuação   Projetos   +



## Walney Barbosa dos Reis

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/4908006750618305>

Última atualização do currículo em 12/01/2016

Graduado do curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Walney Barbosa dos Reis 

### Nome em citações bibliográficas

REIS, W. B.

## Endereço

## Formação acadêmica/titulação

### 2010 - 2014

Graduação em Marketing.  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

### 2013 - 2013

Graduação em Administracion.  
Universidad Europea Miguel de Cervantes, UEMC, Espanha.  
com **período sanduíche** em Universidade de São Paulo (Orientador: Jane Marques).

### 2006 - 2008

Ensino Médio (2º grau).

Escola Estadual Parque dourado 2.

## Formação Complementar

---

### 2011

Inglês. (Carga horária: 200h).  
Minds English School.

### 2011

Espanhol (online). (Carga horária: 100h).  
Instituto Miguel de Cervantes.

### 2011 - 2011

Branding. (Carga horária: 6h).  
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

### 2008 - 2008

Marketing Pessoal. (Carga horária: 6h).  
Central de Concursos.

## Atuação Profissional

---

**Universidade de São Paulo, USP, Brasil.**

### Vínculo institucional

#### 2011 - 2011

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Aluno, Carga horária: 20

**Educafro (ONG), EDUCAFRO, Brasil.**

### Vínculo institucional

#### 2011 - Atual

Vínculo: Voluntário, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 2

### Outras informações

Curso pré-vestibular mantido pela ONG Educafro, que auxilia jovens de baixa renda a ingressarem na faculdade. O curso atende a pessoas de todas as idades, privilegiando aqueles que não têm condições de arcar com as despesas

curso atende a pessoas de todas as idades, privilegiando aqueles que não têm condições de arcar com as despesas de um curso pré-vestibular particular.

## Projetos de pesquisa

---

### 2012 - 2012

Análise da Produção Científica Brasileira em Marketing entre 2000 E 2009

Descrição: O estudo analisa a produção científica brasileira em marketing entre 2000 e 2009 publicada nos periódicos BAR, RAC, RAE, RAM, RAUSP e READ e nos anais dos EnANPADs e EMAs. Analisar a produção científica usando determinados recortes tem sido relativamente comum tanto em publicações brasileiras (por exemplo, VIEIRA, 2003) quanto internacionais (por exemplo, BAKIR e outros, 2000). À medida que crescem as pressões das instituições acadêmicas para que seus pesquisadores demonstrem evidências concretas de desempenho, o exame periódico da produção científica proporciona parâmetros de comparação úteis tanto para autores quanto para as instituições. A análise da produção científica também é importante para identificar o processo histórico de desenvolvimento de uma determinada área do conhecimento, para se investigar criticamente um conjunto de periódicos ou até mesmo examinar o uso de determinadas práticas metodológicas..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (3) .

Integrantes: Walney Barbosa dos Reis - Integrante / José Afonso Mazon - Integrante / José Mauro Hernandez - Coordenador / Filipe Ferminiano Rodrigues - Integrante / Bruno Cosenzo - Integrante.

### 2011 - 2012

Recursos web no desenvolvimento de novos empreendedores

Descrição: Com o avanço da internet surgiram milhares de sites sobre todos os tipos de assuntos, inclusive empreendedorismo, porém muitos acabam objetivando prestar consultorias pagas, o que acaba por distanciar o sonho de empreender de uma realidade alcançável. Neste sentido, através de um web site com linguagem simples e dinâmica, pretende-se apresentar aos potenciais empreendedores, métodos de trabalho eficientes e também mostrar aos alunos de graduação que, após a conclusão do curso, existem outras possibilidades além de ingressar em alguma empresa. Ou seja, através de um web site que funcione como um banco de dados de conhecimento sobre o tema empreendedorismo , com textos científicos, experiências vividas por empresários através de vídeos e aulas ministradas por docente responsável, auxiliar o Brasil nesta caminhada rumo à disseminação do empreendedorismo no país..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (1) .

Integrantes: Walney Barbosa dos Reis - Integrante / Luciane Meneguim Ortega - Coordenador.

Financiador(es): Universidade de São Paulo - Bolsa.

### 2011 - 2011

Branding de Ingredientes e a marca EDP, Criando valor no mercado livre de energia elétrica

Descrição: Através do concurso EDP University Challenge 2011, o presente projeto foi um estudo de planejamento estratégico de marketing que visou estabelecer um diferencial competitivo para a EDP, empresa do ramo de Energia Elétrica, a partir da atuação no mercado de comercialização e de distribuição energia elétrica, podendo abranger demais mercados e marcas da empresa. O projeto se deu em três etapas, sendo a primeira delas uma pesquisa de marketing realizada em duas cidades de duas das regiões atendidas pelo serviço de distribuição de energia da EDP.

Por meio desta pesquisa, verificou-se qual a atual situação da EDP, no que se refere à imagem e personalidade de marca percebida pelos moradores destas regiões. Com estas informações, procede-se a formulação de estratégias de marketing, as quais consistem em ações implementadas a nível local (nas regiões onde a EDP distribui energia) que objetivam elevar o brand equity da empresa, e comunicadas a nível global (inicialmente para a região sudeste do país). Ao passo que estes objetivos tenham sido alcançados, a estratégia final proposta por este estudo é que a EDP transmita os valores de marca obtidos ao longo do tempo por meio de um selo, que servirá de ingrediente nas ofertas dos clientes organizacionais no mercado livre de energia, no qual a EDP é representada pela EDP Enertrade. Desta forma, a possibilidade de potenciais clientes organizacionais da EDP utilizarem o selo serviria como um diferencial, para a EDP, na prospecção e retenção destes potenciais clientes, aumentando sua participação neste mercado livre, que está em franca expansão..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (4) .

Integrantes: Walney Barbosa dos Reis - Integrante / Ricardo Carvalheiro - Integrante / Josmar Andrade - Coordenador / Filipe Ferminiano Rodrigues - Integrante / Guilherme Balsamão Percebão - Integrante.

## Projetos de extensão

---

### 2011 - 2012

Programa de disseminação da cultura inovadora e empreendedora na USP Leste.

Descrição: O objetivo do projeto é unir atividades que já estão sendo executadas de formas isoladas na Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH a novos incentivos e eventos que o presente projeto pretende realizar a fim de disseminar e estimular a cultura da inovação na Escola. A inovação tecnológica (transformação em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado) torna-se chave para o desenvolvimento socioeconômico mundial, baseados em estímulos às atividades de ciência e tecnologia. São ambientes propícios ao desenvolvimento contínuo de inovações tecnológicas e constituem espaços de aprendizagem coletiva, intercâmbio de conhecimentos e práticas produtivas, de interação entre os diversos agentes de inovação. Inserido no contexto da EACH, torna-se notória a importância deste projeto para a escola, tanto em termos de visibilidade externa, como de potencial de desenvolvimento do corpo docente e discente, do envolvimento com a sociedade e com o meio empresarial num processo de geração da inovação e ainda, da aplicação de todo conhecimento aqui desenvolvido. Sendo assim, o presente projeto disseminará conhecimentos no ambiente da Universidade para todos os docentes, os alunos, e os funcionários que tiverem interesse em aprender sobre esta prática da inovação que trás ao ambiente acadêmico grandes vantagens em termos de ensino, pesquisa e extensão. Na área de ensino o Programa atuará numa complementação da graduação através de disciplinas voltadas à Inovação e Empreendedorismo como um domínio adicional em empreendedorismo. A USP-Leste ofertará aos seus alunos, docentes e funcionários, disciplinas que abordam os aspectos comportamentais do empreendedor e estruturação de planos de negócio, seja visando o planejamento de empreendimentos próprios, a inserção em negócios de terceiros ou a atividade autônoma. Na perspectiva da pesquisa, através do Programa, o tema tão incentivado atualmente que é a Inovação será debatido constantemente, onde os gru.

Situação: Em andamento; Natureza: Extensão.

Alunos envolvidos: Graduação: (3) .

Integrantes: Walney Barbosa dos Reis - Integrante / Luciane Meneguim Ortega - Coordenador / Francisco Alvarez - Integrante / Jane Marques - Integrante / Geraldo Millet - Integrante / Marcos Soledade - Integrante.

Financiador(es): Universidade de São Paulo - Cooperação.

## Áreas de atuação

---

### 1.

Grande área: Outros.

## Idiomas

**Português**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

**Espanhol**

Compreende Bem, Fala Razoavelmente, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

**Inglês**

Compreende Razoavelmente, Fala Razoavelmente, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

**Prêmios e títulos****2010**

Bolsa FUVEST - Entre os 20 melhores alunos de escola pública em desempenho no vestibular, Fundação Universitária para o Vestibular.

**2010**

Embaixador Júnior da USP na Escola Pública Parque Dourado 2, Universidade de São Paulo.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 13/01/2016 às 15:40:51

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

[Dados gerais](#) [Formação](#) [Atuação](#) [Produções](#) [Eventos](#) +

## Lucas dos Reis Carvalho

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/3017747223779047>

Última atualização do currículo em 06/01/2016

Possui ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo(2008), ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès(2009) e ensino-medio-segundo-graupela Escola Estadual Onze de Março(2013). Atualmente é Consultor Júnior da Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

### Identificação

#### Nome

Lucas dos Reis Carvalho 

#### Nome em citações bibliográficas

CARVALHO, L. R.

### Endereço

### Formação acadêmica/titulação

#### 2013

Graduação em andamento em Ciências Contábeis.  
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

#### 2010 - 2013

Ensino Médio (2º grau).  
Escola Estadual Onze de Março.

#### 2008 - 2009

Ensino Fundamental (1º grau).  
Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès.

#### 2002 interrompida

Ensino Fundamental (1º grau) interrompido em 2008.  
Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo.  
Ano de interrupção: 2008

### Formação Complementar

#### 2013 - 2014

Agente de Informações Turísticas. (Carga horária: 200h).  
SENAI - Departamento Regional do Mato Grosso.

#### 2013 - 2013

Atendente em Hotelaria e Turismo. (Carga horária: 220h).  
Instituto Concluir.

#### 2012 - 2012

Regulagens de Implementos Agrícolas. (Carga horária: 3h).  
Escola Estadual Onze de Março.

#### 2012 - 2012

Monitor Ambiental. (Carga horária: 100h).

4ª Companhia de Polícia Militar de Proteção Ambiental.

**2011 - 2012**

Atendente de Farmácia. (Carga horária: 80h).  
Virtual Treinamentos.

**2009 - 2011**

Curso de Operador de Micro Intermediário. (Carga horária: 216h).  
ACME INFORMÁTICA.

## Atuação Profissional

---

Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

**Vínculo institucional****2014 - 2015**

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Setor Financeiro, Carga horária: 30

**Outras informações**

Trabalhei no Setor Financeiro e também na Secretaria do Mestrado em Ciências Ambientais do Campus de Cáceres.

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, MULTI, Brasil.

**Vínculo institucional****2015 - Atual**

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Júnior, Carga horária: 6

**Outras informações**

Atuação no Planejamento Estratégico Participativo (PEP) na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

## Áreas de atuação

---

### Idiomas

---

**Português**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

**Inglês**

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

**Espanhol**

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

### Prêmios e títulos

---

**2013**

Medalha de Bronze na 9ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

**2012**

Medalha de Prata na 8ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

**2011**

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

**2011**

1 Lugar do Ensino Médio na Cidade de Cáceres no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco" Marinha do Brasil.

1 Lugar no Enime I Nível no Estado de Cáceres no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

#### 2010

Medalha de Bronze na 6ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

#### 2010

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

#### 2009

Medalha de Ouro na 5ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

#### 2008

Menção Honrosa na 4ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

#### 2007

Medalha de Prata na 3ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

## Produções

---

### Produção bibliográfica

### Apresentações de Trabalho

1.

**CARVALHO, L. R.**. Braço Mecânico. 2012. (Apresentação de Trabalho/Outra).

2.

★ **CARVALHO, L. R.**. Monumentos Históricos de Cáceres-MT. 2011. (Apresentação de Trabalho/Outra).

### Demais tipos de produção técnica

1.

★ **CARVALHO, L. R.**. Oficina de Rasqueado Pantaneiro. 2013. (Curso de curta duração ministrado/Outra).

## Eventos

---

### Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

Congresso de Ciências Ambientais - CONCIC. 2014. (Congresso).

2.

V Congresso de Estudantes da UNEMAT. 2013. (Congresso).

3.

III Encontro de Administradores - ENAFAPAN. 2013. (Encontro).

4.

II Semana dos Povos Indígenas. 2013. (Outra).

5.

VIII Semana Contábil. 2013. (Outra).

6.

I Encontro do EMIEP da Escola Estadual Prof. João Florentino Silva Neto. 2012. (Encontro).

7.

I Mostra de Iniciação Científica no Pantanal. Braço Mecânico. 2012. (Outra).

8.



Kizombá: África de todos nós!. 2012. (Outra).

**9.**

1 Fórum de Sustentabilidade, Ecologia e Cultura na Bacia do Alto Pantanal. 2012. (Outra).

**10.**

39º Congresso da União Brasileira dos Estudantes Secundaristas - UBES. 2011. (Congresso).

**11.**

Seminário. 2011. (Seminário).

**12.**

1 Encontro do EMIEP do Pólo de Cáceres.CAAS. 2011. (Encontro).

**13.**

I Encontro Eco-pantanal Mato-grossense de Gestão Ambiental. 2010. (Encontro).

**14.**

I Encontro Mato-grossense sobre Produtor Rural. 2010. (Encontro).

**15.**

III Encontro dos Medalhistas de Ouro - OBMEP 2007.Representante dos Medalhistas de Mato Grosso. 2009. (Encontro).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 07/01/2016 às 9:35:17

Baixar Currículo

Imprimir Currículo

Dados gerais   Formação   Atuação   Produções   Eventos   +



## Mariane Carvalho Pinho

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/5824334030300722>

Última atualização do currículo em 07/01/2016

Possui graduação em Administração pela Faculdade do Pantanal (2015). Atualmente é consultora junior - Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

### Nome

Mariane Carvalho Pinho 

### Nome em citações bibliográficas

PINHO, M. C.

## Endereço

### Endereço Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me.  
Av. São João  
Cavanhada  
78200000 - Cáceres, MT - Brasil  
Telefone: (65) 96514939

## Formação acadêmica/titulação

### 2011 - 2015

Graduação em Administração.  
Faculdade do Pantanal, FAPAN, Brasil.  
Título: A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NA RELAÇÃO ALUNO PROFESSOR: Um estudo de caso em um curso de Administração.  
Orientador: Julio Cezar de Lara.

### 2008 - 2010

Curso técnico/profissionalizante em Técnico em Agropecuária.  
Instituto Federal de Mato Grosso.

## Formação Complementar

### 2014

MBA em ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL. (Carga Horária: 384h).  
Faculdade do Pantanal, FAPAN, Brasil.

## Atuação Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me, MULTI, Brasil.

### Vínculo institucional

### 2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Junior

**Atividades****06/2015 - Atual**

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me, .

Cargo ou função  
Consultor Junior.

**Áreas de atuação****1.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

**2.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração Pública.

**Idiomas****Português**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

**Produções****Produção bibliográfica****Trabalhos completos publicados em anais de congressos****1.**

★ **PINHO, M. C.**; LARA, Julio Cezar de . PRINCIPAIS CAUSAS DO ESTRESSE NO TRABALHO.. In: V CICLO CIENTÍFICO FAPAN, 2015, Cáceres. CADERNO DE RESUMOS DO V CICLO CIENTÍFICO FAPAN. Cáceres: Fapan, 2015. v. 1.

**Eventos****Participação em eventos, congressos, exposições e feiras****1.**

V CICLO CIENTÍFICO FAPAN.Principais causas do estresse no trabalho. 2015. (Encontro).

**2.**

V ENCONTRO DE ADMINISTRADORES - ENAFAPAN. 2015. (Encontro).

**3.**

IV ENCONTRO DE ADMINISTRADORES - ENAFAPAN. 2014. (Encontro).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 17:44:57

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de**

**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## APÊNDICE I

### PLANILHA SIDIR: MODELO

---

---

## SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

<b>FATORES EXTERNOS</b>
-------------------------

<b>AMEAÇAS</b>
----------------

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FRACOS</b>			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

<b>OPORTUNIDADES</b>
----------------------

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12 - Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DCO2 - Globalização cultural DCO3 - Integração IES e sociedade DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas DCO5 - Desenvolvimento sociocultural DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS	POINTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira ineficiente FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incipiente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias públicas privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação/ atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Falham recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Falham atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Monocidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	POINTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisas metodológicas FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes FO30. Diversidade cultural			
Discentes	FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Solas formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de**

**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## APÊNDICE II

### DADOS COLETADOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR CAMPUS

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DTA1, DTO10-FR13 - Criar um dialogo entre os setores interessados e a TI para o desenvolvimento de sistemas que realmente atendam a demanda da instituição	DTA1, DTO10-FR13 - Desenvolver sistemas eficientes e que atendam a demanda	DTA1, DTO10-FR13 - Implantar novos sistemas atuais e eficientes e melhorar os existentes
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DTA4, DTO, DTO2 e DTO3-FR21-FO21- Fortalecimento do NIT	DTA4, DTO, DTO2 e DTO3-FR21-FO21 - Abrir um diálogo com o governo para a criação de uma política de Inovação Tecnológica	DTA4, DTO, DTO2 e DTO3-FR21-FO21- Implementar uma política nacional de Inovação Tecnológica
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DTA4, DTO, DTO2 e DTO3-FO21 - Fortalecimento do NIT	DTA4, DTO, DTO2 e DTO3-FO21 - Abrir um diálogo com o governo para a criação de uma política de Inovação Tecnológica	DTA4, DTO, DTO2 e DTO3-FO21 - Implementar uma política nacional de Inovação Tecnológica
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais</p> <p>DMA2 - Crescimento desordenado</p> <p>DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi</p> <p>DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente</p> <p>DMA5 - Mudanças climáticas globais</p> <p>DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DMO05 e DMO06-FR17 - Implementar políticas de uso sustentável de materiais descartáveis. DMO05 e DMO06-FR17 - Implementar projetos de extensão na área de educação ambiental para a sociedade.	DMO05 e DMO06-FR17 - Implementar uma política de coleta seletiva de resíduos sólidos	DMO05 e DMO06-FR17 - Apoiar e fomentar políticas de implementação de coleta seletiva de lixo no ambiente em que está inserida
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DMO04-FR21 e DMO03-FR23- Aumentar a interdisciplinaridade focando na formação de um profissional com visão sistêmica	DMO04-FR21 - aproveitar as potencialidades regionais para melhorar a prática pedagógica dos cursos de graduação	DMO04-FR21 - aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DMO04-FR50 - Aumentar a interdisciplinaridade focando na formação de um profissional com visão sistêmica	DMO04-FR50 - aproveitar as potencialidades regionais para melhorar a prática pedagógica dos cursos de graduação	DMO04-FR50 - aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade</p> <p>DMO2 - Parcerias interinstitucionais</p> <p>DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva</p> <p>DMO4 - Presença de três biomas no estado</p> <p>DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente</p> <p>DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DFCO02-FR6 - Revisão PCCS Tecnicos	DFCO02-FR6 - Inclusão da categoria mestrado no PCCS	DFCO02-FR6 - Valorizar os profissionais técnicos como "pessoa"
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DFCO07-FR9- Melhorar os critérios de distribuição da assistência estudantil	DFCO07-FR9- Buscar recursos específicos para as políticas estudantis nas diversas esferas governamentais	DFCO07-FR9- Repensar as políticas estudantis
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DFCO06-FR34- Fortalecer a pesquisa e extensão	DFCO06-FR34- Criação de projetos locais que façam integração unemat-sociedade	DFCO06-FR34- Aprimoramento dos projetos
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DFCO02-FR41 - Estudo das áreas I Fortalecimento	DFCO02-FR41 - Implantação de cursos que atendam a demanda	DFCO02-FR41 -Fortalecimento
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DFCO03 e DFCO04-FR48 - Campanhas publicitárias que promovendo os cursos e divulgando a unemat DFCO06-FR49- Fortalecer a pesquisa e extensão DFCO07-FR46- Melhorar os critérios de distribuição da assistência estudantil	DFCO03 e DFCO04-FR48 -Estudo das demandas por novos cursos DFCO06-FR49 - Criação de projetos locais que façam integração unemat-sociedade DFCO07-FR46- Buscar recursos específicos para as políticas estudantis nas diversas esferas governamentais	DFCO03 e DFCO04-FR48 - Oferecer nas varias modalidades de ensino que atendam a demanda da região DFCO06-FR49 - Aprimoramento dos projetos DFCO07-FR46- Repensar as políticas estudantis
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DFCO06-FR57- Fortalecer a pesquisa e extensão	DFCO06-FR57- Criação de projetos locais que façam integração unemat-sociedade	DFCO06-FR57 - Aprimoramento dos projetos

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Ensino - Currículo	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Inovação tecnológica	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Discentes	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			
Gestão				

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DGO01-FR2 - Articular políticas de formação inicial e continuada com instâncias governamentais.	DGO01-FR2 - Acompanhamento das políticas implementadas	DGO01-FR2 - Monitorar as políticas implementadas
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DGO02/DGO03-FR8 - Fortalecer o diálogo entre a unemat e governo do estado	DGO02/DGO03-FR8 - Leis que garantam a autonomia financeira e política	DGO02/DGO03-FR8 - Maior participação da unemat em comissões e staff do governo
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DGO04-FR53 e FR56 - Implementação do PEP DGO05-FR53 e FR60 - Implantação de organograma e normatização de cada setor DGO05-FR53 e FR60 - Transparência em seus processos e métodos	DGO04-FR53 e FR56 - Acompanhamento e aprimoramento DGO05-FR53 e FR60 - Fortalecer as relações políticas entre governo e unemat	DGO04-FR53 e FR56 - Revisão do PEP DGO05-FR53 e FR60 - Promover um bom relacionamento com o estado, através de apresentação de bons resultados

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DCO1-FR2. Implantar do Setor de Gestão de Pessoas nos Campus, planejamento de cursos e palestras. DCO1-FR5- Ouvidoria - Elaboração de Princípios e Parâmetros de meritocracia	DCO1-FR2. Implantar de cursos de Pós-Graduação Scrito Sensu Profissionalizante na Área de Gestão. DCO1-FR5 - Proposição de alteração do PCCS Técnicos	DCO1-FR2.Obtenção ISSO qualidade DCO1-FR5 - Monitoramento
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DCO4-FR19- Início dos treinamentos para captação de servidores para atendimento às pessoas com necessidades especiais	DCO4-FR19 - Finalização da readequação de acessibilidade dos campus e materiais	DCO4-FR19- Ser considerada uma instituição de referência em atendimento acesso, permanência na formação de minorias
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DCO3-FR23 - Realização dia de campos para divulgação da instituição com sociedade	DCO3-FR23 - Criar de áreas experimentais, na unemat ou de terceiros, buscando adquirir e inovar novos conhecimentos e tecnologias	DCO3-FR23 - Monitoramento
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DCO1-FR41- Verificar as áreas com deficiências	DCO1-FR41 - Execução de cursos nas áreas levantadas	DCO1-FR41 - Feedback - Monitoramento e análise nas áreas levantadas
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DCO1-FR44 - Recepção do calouro com apresentação da estrutura do Campus e principais serviços ofertados. DCO1-FR44 - Resgatar e divulgar da história da UNEMAT. DCO1-FR44 - Criar de um núcleo de resgate e valorização cultural. DCO1-FR45- Investir na Qualidade de Ensino DCO1-FR45- Criar de uma agenda para debates proposições sobre a qualidade do ensino seus anseios perante a sociedade. DCO3 FR49 - Fortalecimento da extensão universitária com recursos e políticas. DCO3-FR49 - Incentivar a participação em grandes eventos sociais no estado, feiras, etc DCO3-FR49 - Participar de feiras e congressos nacionais e internacionais	DCO1-FR44 - Criação de centro de convivência e lazer nos Campus DCO1-FR45-Fortalecimento do Ensino Básico e Médio DCO1-FR45- Campanhas de conscientização e integração social DCO1-FR45- Reformular a legislação DCO3-FR49 - Criação de empresa junior DCO3-FR49 - Criação de um projeto aos moldes do projeto rondon para o estado de Mato Grosso DCO3-FR49- Obrigatoriedade do estado de vivência nos currículos	DCO1-FR44 - Criação de Estruturas de atendimento universitários (Hospital, Restaurante, Moradia, etc) DCO1-FR45 - Participar junto a SEDUC e CEE sobre política educacional DCO1-FR45 - Fimar parcerias entre as instituições sociais DCO3-FR49- Ocupação de cargos e comitês e gestão publica pela unemat
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DCO1-FR54 - Promover maior integração com realização de eventos que envolvam toda a comunidade acadêmica	DCO1-FR54- Continuar a promoção de eventos	DCO1-FR54- Promover a utilização do Centro de Lazer e Convivência

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DCO2 - Globalização cultural DCO3 - Integração IES e sociedade DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas DCO5 - Desenvolvimento sociocultural DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Discentes	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			
Gestão				

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEA1 - Crise econômica nacional DEA2 - Crise econômica regional DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação DEA4 - Distribuição de renda desigual DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos DEA6 - Fomento público à IES privada DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DEA1 E DEA2-FR7 - Melhorar a eficiência da gestão DEA1 e DEA2-FR9 - Criar fundações locais para gerir projetos DEA1-FR8 - buscar formas de garantir o repasse orçamentario e financeiro integral DEA1-FR9- Aumentar as parcerias externas	DEA1 E DEA2-FR7 - Planejar um infraestrutura única local DEA1 e DEA2-FR9 - Implementar e fiscalizar as ações das fundações DEA1-FR8 - aumentar o repasse constitucional DEA1-FR9 - Fomentar a busca de parcerias externas por toda a comunidade acadêmica	DEA1 E DEA2-FR7 - manter e melhorar os processos de gestão DEA1 e DEA2-FR9 - Fomentar o desenvolvimento das pesquisas / extensão regional DEA1-FR8 - transformar o ganho financeiro em infraestrutura para toda universidade DEA1-FR9 - Melhorar a infraestrutura
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DEA1 e DEA2-FR12 - Aproveitar os recursos humanos para solucionar alguns gargalos	DEA1 e DEA2-FR12 - fomentar a busca de recursos através de fontes de financiamento alternativas e parcerias público-privadas	DEA1 e DEA2-FR12 - Melhorar e adequar a infraestrutura existente
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DEA4 e DEA5-FR28 - Planejar o andamento dos cursos já implantados, atrelado ao orçamento DEA4 e DEA5-FR29 - Buscar novas formas de financiamento para os cursos de graduação	DEA4 e DEA5-FR28 - Planejar a abertura de novos cursos somente atrelada a orçamento para implantação e estruturação DEA4 e DEA5-FR29 - Repensar as modalidades de ensino ofertadas pela UNEMAT	DEA4 e DEA5-FR28 - Evitar a morosidade processual na abertura de novos cursos. DEA4 e DEA5-FR29 - Implementar as novas modalidades de Ensino
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas. FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DEA8-FR32 - Cria política de marketing no estado mostrando suas potencialidades DEA8-FR32 - repensar a função e a autonomia da FAPEMAT	DEA8-FR32 - Fomentar a criação de uma política que incentive a população do estado a se qualificar em Licenciaturas e voltar e/ou permanecer no estado DEA8-FR32 - criar uma política estadual de fomento a inovação tecnológica	DEA8-FR32 - Criar pólos de desenvolvimento economia e social no estado DEA8-FR32 - Implementar formas de redistribuição de recursos entre as instituições
Docentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DEA3-FR45 - Formalizar parcerias entre as esferas de governo estadual e municipal DEA3-FR46 - melhorar os critérios de distribuição da assistência estudantil DEA3-FR46 - Melhorar a qualidade de renda	DEA3-FR45 formalizar parcerias público-privadas para buscar melhorias DEA3-FR46 - buscar recursos específicos para políticas de assistência estudantil nas diferentes esferas governamentais DEA3-FR46 - Formar profissionais de qualidade para que os mesmos consigam empregos com boa remuneração	DEA3-FR45 - Repensar o modelo educacional brasileiro DEA3-FR46 - Repensar as políticas de assistência estudantil DEA3-FR46 - Incentivar a busca por melhores salários para todas as profissões
Discentes	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			
Gestão				

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos DEO2 - Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos DEO3 - PPP - parcerias público privadas DEO4 - Aumento populacional em algumas regiões DEO5 - Fomento público via editais DEO6 - Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Definir políticas para transferência de técnicos com regras rígidas de trocas para que um	Elaborar estratégias eficazes para oferecimento de cursos lato e stricto sensu com o oferecimento de um determinado número de vagas para egressos da Unemat com a intenção de incentivo o ingresso no ensino superior na instituição. Criar banco de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias.	
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Firmar parcerias externas a fim de captar recursos que possam ser investidos nos campi	Elaborar um plano institucional de valorização da Unemat para que a sociedade reconheça	Descentralizar a gestão financeira e orçamentária para os Campi a fim de que o mesmo tenha auton
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Melhorar a comunicação por meio da internet entre os diversos setores da sede e campi	Equipar os campi com os laboratórios de cada curso. Promover cursos de capacitação para os diversos segmentos aproveitando as modalidades de EAD.	Constituir uma equipe que pense em estratégias para captação de recursos junto a órgãos governam
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	Estabelecer parcerias entre as instituições públicas do Estado para o oferecimento de pro	Criar fóruns de discussão entre os docentes sobre as vantagens da modalidade à distância para que quebra a resistência em relação ao oferecimento dos 20% da carga horária à distância. Estabelecer que as disciplinas que o docente leciona em cursos lato sensu sejam computadas em sua carga horária de 180 horas.	Criar cursos próprios da Unemat na modalidade à distância. Estabelecer parcerias entre as instituições públicas do Estado para o oferecimento de programas extensionistas que deem visibilidade à instituição.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Tornar Alto Araguaia uma das cidades de aplicação do Enem.	Melhorar a infraestrutura tecnológica dos campi para o oferecimento de cursos de exten	Constitui uma comissão que pense em estratégias tecnológicas para fortalecer a presença da Unemat
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		Constituir grupos de discussão semipresencial entre os discentes de diversos campi para melhorar a gestão na instituição.	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	Promover um encontro de gestores por ano envolvendo todos os campi. Promover um encontro de coordenadores dos Cursos afins.		

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.	Efetivar parcerias com o poder público estadual e municipal, recebendo em contrapartida recursos financeiros para aplicação nos campi e cursos.	
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		Estabelecer orçamentos para aplicação de recursos em cada Campi e Cursos por meio de metas a curto, médio e longo prazo.	
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Melhorar a comunicação entre os setores nos campi, entre eles e a sede.	Ampliar a área física e o acervo bibliográfico da biblioteca. Aplicar um plano de segurança para os campi, visto que hoje qualquer um pode entrar sem identificação. Melhorar a comunicação entre os setores nos campi, entre eles e a sede.	
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		Lutar junto à Fapemat por uma área específica de financiamento para pesquisas de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas para a educação básica.	
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão		Fomentar a participação dos docentes na Unemat em fóruns regionais para discussão de inovação tecnológica que melhorem a qualidade do ensino na educação básica.	
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		Estabelecer estratégias de atuação da Unemat junto às políticas públicas a fim de fomentar uma participação mais efetiva nas políticas do Estado. Garantir uma gestão democrática capaz de um planejamento administrativo, acadêmico e orçamentário a partir das necessidades de cada Campi.	

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.			
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Investir no relacionamento interpessoal para que as pessoas saibam dialogar em nível de	Elaborar políticas eficientes de transferência de técnicos com a condição de que a mesma só aconteça por meio de troca entre campi.	
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Desenvolver estratégias de parcerias com a sociedade local em vista de uma maior integração	Elaborar planos orçamentários em cada Campus e/ou Cursos a fim de uma maior autonomia	Fomentar políticas públicas por meio dos projetos de extensão visando o desenvolvimento socioeconômico
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Descentralizar a Internet para que cada Campus contrate o que seja necessário para seu pleno funcionamento. Liberar o uso de redes sociais no horário das aulas por meio de políticas sérias, visto que há disciplinas que precisam desse recurso para prática laboratorial.	Construir amplos espaços para infraestrutura como laboratórios, bibliotecas, auditórios por meio de parcerias com a iniciativa privada e/ou organismos governamentais e não-governamentais	
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	Incrementar as mudanças necessárias para o sistema acadêmico que hoje está engessado	Oferecer autonomia para que os cursos criem políticas diferenciadas para aulas de campo, estágio supervisionado em outras cidades de acordo com as especificidades de cada curso. Qualificar o corpo docente por meio de programas como Dinter a fim de obter o quanto antes um quadro docente qualificado.	Elaborar estratégias de acordo com a vocação da região para propor a criação de cursos de graduação
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Criar estratégias para obter a infraestrutura necessária aos cursos existentes nos campi (tecnológicos, laboratoriais, financeiros, humanos e materiais). Criar um fórum unematiano de pesquisas envolvendo os diversos cursos a fim de criar possibilidades de parcerias entre as pesquisas.	Tornar a instituição referência em pesquisa através da efetiva parceria com instituições	Tornar Alto Araguaia um polo tecnológico por meio seus cursos, aproveitando sua localização geográfica
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	Investir no relacionamento interpessoal para que os docentes aprendam a dialogar além	Aproveitar a diversidade formativa dos docentes para criar políticas de pesquisa que promovam	Qualificar os docentes mestres com programas de Dinter a fim de ter um corpo docente qualificado
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	Criar políticas para atendimento ao estudante que vem de fora como a Casa do Estudante, auxílio moradia e alimentação para atender o aluno que acaba de chegar à instituição. Oferecer disciplinas e/ou cursos de nivelamento para os ingressantes a fim de obter um melhor nível de qualificação nos domínios da escrita para os discentes por meio de estratégias eficazes.	Lutar pela oferta de um número maior de vagas de bolsas para projetos de iniciação científica. Oferecer o número de vagas semestrais e anuais de acordo com as especificidades de cada curso e não fazer regra geral um determinado número.	Criar estratégias para fomentar o desenvolvimento de atividades de empreendedorismo no âmbito de
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			Elaborar políticas de gestão para efetivo planejamento e descentralização das ações em vista de atividades de extensão de pesquisas voltadas ao compromisso com a qualidade do Curso.

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos		Criação de empresas juniores a partir de cada curso para incentivar o empreendedorismo.	Criação de incubadora universitária para dar suporte a novas ideias e à criação de empresas pelos
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		Constituir uma equipe com expertise em captação de recursos para auxiliar docentes e gestores na busca por fomentos em órgãos de financiamento.	
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			Criar fóruns de discussão na região envolvendo os diversos segmentos da localidade e comunidade acadêmica para discutir questões ligadas à atividade econômica e preservação do meio a
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			Criação de projetos interdisciplinares a partir da perspectiva extensionista do discente para atuar como fomento e discussão a partir de elementos como inovação tecnológica, desenvolvim
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			Fazer parcerias com o poder público municipal fomentando estratégias para melhoramento das ações das diversas secretarias a partir da expertise de cada curso tendo por contrapartida inv
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			Oferecer consultoria às prefeituras e iniciativa privada local a fim de ajudar no desenvolvimento ec
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			Oferecer aos docentes em cargo de gestão apoio técnico para resolução de problemas administrativ

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			Constituir comissão a partir do DCE para que os discentes que venham de outras regiões encontrem postos de trabalho no mercado local.
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio as atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DEDO7 e DEDA5-FR39 - Criação de uma cultura participativa DEDO7 e DEDA5-FR39 Revisar políticas de relacionamentos institucionais e soluções de conflitos DEDO8 e DEDO10-FR42 - Marketing das potencialidades da região em que a universidade está inserida bem como dos projetos já existentes	DEDO7 e DEDA5-FR39 Aumentar o compromisso docente com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local DEDO8 e DEDO10-FR42 -Criação de parcerias publico-privadas	DEDO7 e DEDA5-FR39-Criação de projetos de extensão que efetivamente insiram os docentes junto à sociedade DEDO8 e DEDO10-FR42 -Ampliação de parcerias
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DEDO4-FR48 e DEDO5-FR48 - Divulgação intensiva dos cursos e formas de ingresso da unemat nas escolas de Ensino Médio da região em que a mesma está inserida DEDO8 e DEDO9-FR48 - Marketing das potencialidades da região em que a universidade está inserida bem como dos projetos já existentes	DEDO4-FR48 e DEDO5-FR48 - Repensar o ingresso do SISU para o 2º semestre letivo e o vestibular para o 1º semestre letivo. DEDO4-FR48 e DEDO5-FR48 - proporcionar debates que possam contribuir no acompanhamento do crescimento populacional e divulgação da Unemat DEDO8 e DEDO9-FR48 -Criação de parcerias publico-privadas	DEDO4-FR48 E DEDO5-FR48 - Política de marketing nacional da universidade e seus cursos DEDO8 e DEDO9-FR48 -Ampliação de parcerias
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
<p>DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato</p> <p>DESA2 - Desigualdade social local</p> <p>DESA3 - Políticas estudantis frágeis</p> <p>DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais</p> <p>DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT</p> <p>DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT</p> <p>DESA7 - Conflitos entre as etnias locais</p> <p>DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais</p> <p>DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas</p>

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FRACOS</b>			
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Insucesso na contratação de pessoal FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos		
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		
Infraestrutura	FR12. Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Bibliotecas FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		
Ensino - Currículo	FR10. Matr. Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência da qualidade docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e internos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DESO3-FR39 - Criação de uma cultura participativa	DESO3-FR39 - Aumentar o compromisso dos servidores com a instituição por meio da participação dos mesmos em comitês na sociedade local.
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação física deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes FR52. Percepção de centralização das decisões	DESO1 e DESO4 e DESO5-FR48 - Implantação de cursos que atendam a demanda mercadológica da região DESO1 e DESO4 e DESO5-FR48 - Divulgação intensiva dos cursos e formas de ingresso de unemat nas escolas de Ensino Médio da região em que a mesma está inserida	DESO1 e DESO4 e DESO5-FR48 - Continuar a divulgação intensiva dos cursos e formas de ingresso da unemat nas escolas de Ensino Médio da região em que a mesma está inserida DESO1 e DESO4 e DESO5-FR48 - Responder o ingresso do SISU para o 2º semestre letivo e o vestibular para o 1º semestre letivo. DESO1 e DESO4 e DESO5-FR48 - Proporcionar debates que possam contribuir no acompanhamento do crescimento populacional e divulgação da Unemat
Gestão	FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		DESO1 e DESO4 e DESO5-FR48 - Política de marketing nacional da universidade e seus cursos

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>DESO1 - Demanda por novos cursos</p> <p>DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado</p> <p>DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas</p> <p>DESO4 - Demanda por cursos existentes</p> <p>DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação</p> <p>DESO6 - Diversidade étnica regional</p> <p>DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social</p>

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comitês		
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário		
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos		
Ensino - Currículo	FO17. Qualidade em pesquisa metodológicas FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência de NIT		
Inovação tecnológica	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.		
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática iniciada		
Discentes	FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		
Gestão			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Investir em publicidade em nível regional e nacional para despertar a atenção sobre a Unemat e seus cursos.		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Divulgar mais os projetos extensionistas e de pesquisa, bem como as práticas de determinadas atividades que atuam diretamente na realidade local oferecendo transformações significativas.		
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			Criar estratégias para divulgar as boas práticas no ensino de graduação por meio de vídeos e investimento em publicidade.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			Estabelecer parcerias locais para oferecer inovação tecnológica na gestão e no desenvolvimento de ações que deem visibilidade à Unemat em nível local, regional e nacional.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			Aumentar a participação da Unemat em órgãos da sociedade local a fim de dar visibilidade aos cursos, bem como atuar na proposição de soluções aos desafios locais.
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			Inserir os discentes em órgãos e conselhos locais para participação efetiva nas discussões locais e na abertura de formas de ingresso de participação na sociedade local.
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			Criar de estratégias a partir da Diretoria de Comunicação de como fazer divulgação articulada dos campi, cursos e projetos desenvolvidos na Unemat.

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			Criar diferenciais para cada curso da Unemat a fim de atrair discentes de todo o Brasil a partir de critérios como localização geográfica, inovação tecnológica, dentre outros.
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Oferecer cursos de extensão em Língua Portuguesa para alunos do ensino médio na modalidade à distância.		
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Fortalecer políticas estudantis em nível municipal para que o discente sinta-se confiante em permanecer no Campus.		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		Criação de centro de extensão nos campi em parceria com as prefeituras a fim de capacitar as pessoas da região.	
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.		Elaborar estratégias unificadas para a vinculação de cursos das diversas modalidades aos âmbitos das Faculdades e Campus.	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Criar um fórum permanente de consulta à população sobre a demanda de cursos para a região.		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão		Elaborar estratégias de comunicação para tornar conhecido a área de atuação dos projetos, bem como os projetos em suas disciplinas para a região.	
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIÁLOGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Políticas de inserção digital ineficiente DTA4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DTA5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Diminuição de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			DTA2/TA/FR2/FR5: Desenvolver parcerias com instituições com/ou-av em inovação tecnológica para capacitação técnica, domínio quanto a custos e processos, e incentivo a criação de soluções e tecnologia de ponta. DTA3/FR1/FR2/FR3/FR4: Desenvolver programa de atualização permanente do uso de tecnologias digitais.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		DTA2/OE/FR7/FR8/FR9/FR10/FR11: Desenvolver plano de articulação para retrabalho e vinculação do orçamento da Lei nº 360 e volta a LC 319.	DTA1/OE/FR7: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado.
Infraestrutura	FR12 Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13 Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14 Falta de recursos Bibliotecas FR15 Falta de recursos para aulas práticas FR16 Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		DTA1/IE/FR18: Desenvolvimento de um plano de segurança interna dos campos utilizando estruturas de TI baseadas em internet (monitoramento de pontos centrais, filtragem em tempo real, entre outros). DTA3/IE/FR14/FR15/FR16/FR18: Viabilizar parcerias que acelerem ou apoiem o desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas com foco em baixo custo e processos ágeis.	DTA1/IE/FR18: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/IE/FR13/FR14: Desenvolvimento de critérios claros e eficientes de alocação de recursos financeiros à tecnologia de ponta para apoiar as atividades universitárias, sendo esta tecnologia provedora de vantagens competitiva. Desenvolvimento de processos enxutos e ágeis de alocação dessa infra-estrutura tecnológica.
Ensino - Curriculo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (insuficiente) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PIES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.		DTA2/IE/FR13/FR10/FR28/FR29: Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas no PPP do curso que subsidiem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros. DTA3/EC/FR21/FR10: Contemplar nos PPP dos cursos conteúdos das aplicações digitais e inserção digital de discentes e docentes nesse contexto. DTA3/EC/FR21/FR10: Contemplar nos PPP dos cursos disciplinas com aplicações digitais e inserção digital de discentes e docentes no contexto do empreendedorismo.	DTA1/DTA2/EC/FR24/FR28/FR29: Desenvolvimento de critérios claros e eficientes de alocação de recursos financeiros à tecnologia de ponta para Gestão das atividades universitárias, sendo esta tecnologia provedora de vantagens competitivas. Desenvolvimento de processos enxutos e ágeis de alocação de recursos e sistemas de gestão.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32 Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37 Falta de políticas de incentivo à parcerias público-privadas		DTA1/IT/FR31/FR32/FR33/FR34/FR35/FR36/FR37: Desenvolver métodos de previsão e alocação de recursos para IT. Desenvolver orçamento de forma a cobrir políticas internas de TI. Captar recursos de políticas de estado para inovação tecnológica com vista ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	DTA1/IT/FR31: Estabelecer um critério razoável de priorização do investimento em função de rede de internet e TI. DTA1/IT/FR32/FR33/FR34/FR35/FR37: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA1/IT/FR31/FR32/FR33/FR34/FR35/FR36/FR37: Desenvolver um plano institucional com cursos, facultades e parcerias público-privadas para inovação tecnológica de baixo custo e de ponta. DTA1/IT/FR31/FR32/FR33/FR34/FR35/FR36/FR37: Fomentar plano de política
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substituição e internos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de comprometimento FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação/ atualização pedagógica FR42. Escasso de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DTA2/DO/FR38/FR39/FR40/FR41/FR42/FR43: Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vista ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	DTA2/DO/FR38/FR39/FR40/FR41/FR42/FR43: Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vista ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evadido FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/aluno à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/políticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		DTA1/DTA2/DO/FR44/FR47: Construção e implementação de um Plano Operacional Padrão para todos os campos para disponibilização de rede de internet interna com velocidade suficiente para uso da comunidade discente. DTA2/DO/FR50: Desenvolvimento de ações voltadas para a incubação de empreendimentos tecnológicos junto aos cursos, facultades e parcerias público-privadas. Fortalecimento das empresa-junior na iniciativa de empreendedorismo.	DTA1/IE/FR50: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado.
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Monocidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		DTA3/EC/FR21/FR10: Contemplar nos PPP dos cursos conteúdos das aplicações digitais e inserção digital de discentes como empreendedores.	DTA1/IE/FR50: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA1/IG/E/FR57/FR58/FR59: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/GE/FR52: Programas e capacitação de gestão para implantação de processos que visem tomar decisões mais ágeis quanto a situações de desenvolvimento e domínio de tecnologia de ponta. DTA3/GE/FR52: Políticas de gestão voltadas para inclusão digital da comunidade acerca dos Campus. Políticas de inserção digital de procedimentos e processos internos.

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino a distância

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em comitês e comissões	DTA2/TA/FO1/FO3: Criar e formalizar um espaço de apontamento de problemas, sugestões e ideias para soluções, processos e de economia de custos inovadores quanto à tecnologias.	DTA2/TA/FO1/FO3: Criar e formalizar um espaço de apontamento de problemas, sugestões e ideias para soluções, processos e de economia de custos inovadores quanto à tecnologias.	
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			DTA1/OE/FO8/FO9: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/OE/FO6/FO7/FO8/FO9: Desenvolver um critério de desempenho de desenvolvimento de tecnologia de ponta de acordo com as demandas de cada Campus.
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para análise da estrutura curricular dos cursos FO12. Centro de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas		Internet e TI	DTA1/EC/FO12/FO14/FO16: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/EC/FO13/FO14/FO15: Planjar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. Estabelecer parcerias
Ensino - Curriculo	FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			DTA1/IT/FO17/FO18/FO19/FO20/FO21: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/IT/FO17/FO18/FO19/FO20/FO21: Planejar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. Estabelecer parcerias para uso e geração de tecnologia de ponta. Consolidar linhas de pesquisa de Instituição. Consolidar parcerias externas. Ampliar escopo de atuação de
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/tecnologias FO18. Abstratégia geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Estrutura de NIT FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação: plano de carreira e salários)			DTA1/DO/FO17/FO23/FO25/FO26/FO27: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/DO/FO22/FO26/FO27: Planjar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias.
Docentes	FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			DTA1/GE/FO33/FO37: Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campos, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. DTA2/IT/FO13/FO14/FO15: Esclarecer e qualificar aos docentes quanto à política nacional de inovação, quanto à formas de gerar tecnologia, mesmo sendo DEDICAÇÃO EXCLUSIVA. Criação e apoio à iniciativas tecnológicas. Realocação das atribuições quanto à patentes, criação e envolvimento com projetos tecnológicos.

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS	FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)		
DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal	Técnico administrativo  Orçamento e Finanças  Infraestrutura  Ensino - Currículo  Inovação tecnológica  Docentes  Discentes  Gestão	FR1. Quadro de docentes insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou					
		FR7. Falta de autonomia financeira FR8. Insuficiência orçamentária e financeira FR9. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos de instrução/Campi FR10. Falta de transparência FR11. Falta de transparência					
		FR12. Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Bibliotecas FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção de equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros)	DMA2-DMA4-FR17 = Buscar junto às autoridades municipais o pagamento de rede de esgoto. DMA3-DMA4-FR17-FR23 = Denunciar o descarte ilegal de resíduos químicos no reitor dos Campi e da Cidade. DMA3-DMA4-FR17-FR23 = Propor alternativas de descarte de resíduos de maneira adequada.	DMA2-DMA4-FR17 = Integrar os campi às redes de esgotos municipais.			
		FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (superada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de atuação do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PIES e discentes. FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (superada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de atuação do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PIES e discentes. FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (superada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de atuação do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PIES e discentes. FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma	DMA1-DMA5-FR23 = Preparar formação de conselho consultivo para acompanhamento e proposição de alternativas no que tange as leis ambientais.		
		FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivando a inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à produtividade intelectual FR36. Falta de acesso a novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivando a inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à produtividade intelectual FR36. Falta de acesso a novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivando a inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à produtividade intelectual FR36. Falta de acesso a novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
		FR38. Problemas com regime de contabilidade de subsídios e materiais FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Incentivo mínimo de professores atuando na gestão FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/empresarial voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes	FR38. Problemas com regime de contabilidade de subsídios e materiais FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Incentivo mínimo de professores atuando na gestão FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/empresarial voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes	FR38. Problemas com regime de contabilidade de subsídios e materiais FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Incentivo mínimo de professores atuando na gestão FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/empresarial voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes			
		FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Metodologia processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Metodologia processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Metodologia processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DMO1-FR53 = Elaborar e publicar manual de normas e procedimentos contendo boas práticas de utilização do espaço físico da universidade visando a economicidade, energética e conservação do patrimônio público.		
		FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
		DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental	Técnico administrativo  Orçamento e Finanças  Infraestrutura  Ensino - Currículo  Inovação tecnológica  Docentes  Discentes  Gestão	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DMO1-FO1-FO2 = Preparar ações alternativas com vistas a contornar o uso de corpos e outros descartáveis.		
				FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parceria externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DMO1-DMO2-FO8-FO13-FO20-FO22-FO29-FO31-FO32 = Consolidar e buscar parcerias com outras instituições e angular a fim de fomentar os projetos de extensão existentes, além da proposição de outros para atender as novas demandas, explorando assim, a heterogeneidade de formação do corpo docente e técnico.	DMO2-DMO2-FO8 = Buscar junto a parceiros externos doação e concessão de bens inováveis.	
FO10. Área disponível para ampliação				DMO1-DMO3-FO10 = Instalar em áreas existentes dispositivos para coleta de resíduos recicláveis e reutilizáveis	DMO1-DMO2-FO13-FO15-FO22-FO23-FO26-FO32 = Atuar junto às autoridades municipais através de projetos de pesquisa e extensão com vistas ao crescimento ordenado.	DMO1-DMO3-DMO4-FO13-FO20-FO26 = Agir através de projetos de pesquisa e extensão no coleta, descarte e reúso de resíduos.	
FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Metodologia diferenciada de cursos	DMO1-DMO4-DMO5-DMO6-DMO4-DMO6-FO13-FO20-FO31-FO39 = Promover projetos de pesquisa e extensão voltadas à preservação e conscientização ambiental, contemplando o ensino aprofundado dos biomas regionais.			DMO1-FO18-FO26-FO37-FO39 = Instaurar campanha de conscientização ambiental através de meios e ferramentas sustentáveis.			
FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abordagens geográficas da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Escudo do VET							
FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.							
FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instituída							
FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas							



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
<b>AMEAÇAS</b> DEDA1 - Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa	Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
	Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
	Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		(DEDA4+FR19)=TER ACESSIBILIDADE	
	Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (mapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
	Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas. FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e internos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
	Docentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	(DEDA2+DEDA4+FR19+FR47+FR48+FO32)= COM O OBJETIVO DE MANTER OS ACADÊMICOS NOS CAMPUS DISPONIBILIZAR BOLSAS TRANSPORTE (DEDA3+DED08+FR47+FR48)=TER CURSOS MAIS APROPRIADOS A REGIÃO (REPENSAR A TRANSFERÊNCIA DE CURSOS DOS CAMPUS ALOCADOS) (DEDA3+FR47+FR48) = TER MAIS CURSOS OFERECIDOS NA MODALIDADE "FORA DE SEDE" E/OU EAD. (DEDA1+DEDA3++FR47+FR48) TER CURSOS ALINHADOS À NOVA REALIDADE DEMOGRÁFICA (DEDA3+FR47+FR48+DED04+FR57)=TER POLÍTICAS FOCADAS NA CAPTAÇÃO DE DISCENTES NOS MUNICÍPIOS		(DEDA1+DED06+DEDA2+DEDA4+DED09+FR12+FR19+FR47+FR48+FO10+FO32)= TER MORADIAS ESTUDANTIS (DEDA3+FR47+FR48+FR49+FR50+DED07)=TER EMPRESAS JUNIOR E INCUBADORAS ATUANTES NA SOCIEDADE (DEDA4+FR48+DED02+DED08)=AMPLIAR POLÍTICAS DE INSERÇÃO E DE PERMANÊNCIA DE INDÍGENAS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO REGULARES
	Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Maroriedade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			
<b>OPORTUNIDADES</b> DEDO1 - Desenvolvimento econômico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual	Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
	Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	(DEDA2+FO8)=TER PARCERIAS PÚBLICO-PÚBLICO E/OU PÚBLICO-PRIVADO VISANDO MELHOR ACESSO DOS ACADÊMICOS AOS CAMPUS		
	Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos			
	Ensino - Currículo	FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
	Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
	Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	(DED07+FO2+FO25+FO26+FO27+FO29+FO30+FO31+FO32)= TER PROJETOS DE EXTENSÃO VOLTADOS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.				
	Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS	FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO	
<p>DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato</p> <p>DESA2 - Desigualdade social local</p> <p>DESA3 - Políticas estudantis frágeis</p> <p>DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais</p> <p>DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT</p> <p>DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT</p> <p>DESA7 - Conflitos entre as etnias locais</p> <p>DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais</p> <p>DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas</p>	Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos				
	Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DESA1-FR7-FR46-FR47-FR031 = Alinhar o planejamento financeiro-orçamentário de forma a garantir que as bolsas existentes favoreçam uma melhor condição socioeconômica ao discente.	DESO1-FR7-FR9 = Realizar estudo de impacto orçamentário prévio a qualquer abertura de cursos, considerando comprometer uma limiar mínima em investimento de infraestrutura e material de consumo voltado ao ensino.		
	Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			DESA6-DESO2-DESA8-FR12 = Propor através de projetos a realização de obras e melhorias junto a parcerias externas.	DESA6-DESO2-DESA8-FR14 = Propor junto às comunidades locais e regionais a implementação de um programa, o qual tenha por objetivo construir uma biblioteca online unificada.
	Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DESA6-DESA8-FR15-FR23 = Buscar apoio junto às autoridades locais para obtenção de recursos a fim de realizar aulas práticas e de campo.	DESO1-FR28 = Estabelecer normas e políticas para definir requisitos e critérios na criação de novos cursos. DESO1-FR29-FR016 = Elaborar políticas para atender a novas demandas de forma alternativa através de cursos de modalidade diferenciada.		
	Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			DESO2-FR34-FR012-FR013-FR015 = Divulgar através da realização de eventos (seminários, simpósios, congressos) os resultados obtidos a partir de projetos de pesquisa e extensão.	
	Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DESA1-FR41-FR45-FR47 = Criar cursos de qualificação pedagógica.	DESA1-FR41-FR45-FR47 = Criar programa de qualificação pedagógica.		
	Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DESA1-FR44-FR49-FR47 = Fomentar a realização de eventos para recepção e integração acadêmica. DESA1-FR48-FR49-FR57 = Estabelecer atividades de divulgação e comunicação social a fim de gerar visibilidade para os cursos e atividades realizadas.			
	Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DESA9-FR57-FR012-FR013-FR015-FR033 = Direcionar recursos para divulgação ao nível das IES privadas a fim de apresentar à população o ensino de qualidade, pesquisas e extensão ativas e corpo docente qualificado, além da sólida formação acadêmica do aluno da UNEMAT.			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO	
<p>DESO1 - Demanda por novos cursos</p> <p>DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado</p> <p>DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas</p> <p>DESO4 - Demanda por cursos existentes</p> <p>DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação</p> <p>DESO6 - Diversidade étnica regional</p> <p>DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social</p>	Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões				
	Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário		DESA1-FR08-FR037 = Ampliar a busca por parcerias externas a fim de promover programas de estágios.		
	Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DESA1-FO10 = Explorar espaço disponível para atividades extracurriculares.	DESA1-FO10 = Ter espaços para aumentar a utilização das áreas de atividades extracurriculares.		
	Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			DESA1-FO11 = Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos.	
	Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			DESA6-FO21 = Fomentar o NIT a fim de realizar mais eventos junto a sociedade com o intuito de exibir a população seu trabalho e a produção intelectual da universidade.	
	Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			DESA6-FO22-FO23-FO37 = Estabelecer mecanismos de controle e restrições para fomentar a produção através da pesquisa e extensão com vistas a contribuir com a sociedade.	
	Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	DESA6-FO32-FO33 = Divulgar a nível regional a produção intelectual dos acadêmicos formados pela UNEMAT e resultados alcançados que retornam à população.			
	Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas				

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
<b>AMEAÇAS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>			
DFCA1 - Fôlder de compilação de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do ingresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo afOdo do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12 - Crescimento do EAD	<p><b>A-Técnico administrativo</b></p> <p>FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alto rotatividade/transfereência de técnicos para outros campi ou outros órgãos</p> <p><b>B-Orçamento e Finanças</b></p> <p>FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi</p> <p><b>C-Infraestrutura</b></p> <p>FR11. Falta de transparência FR12. Falta de infraestrutura predial (sala de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Bibliotecas FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade FR20. Mapa Curricular não consolidado (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incipiente FR22. Carga horária das disciplinas (mapa curricular) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, estudos) FR25. Falta de autonomia do corFO docente (administrativa, projeto Fôlder pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PIES e discentes FR28. Ausência de planejamento para a aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de Fôlterica para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus</p> <p><b>D-Ensino - Currículo</b></p> <p>FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de política de incentivo à parcerias público privadas</p> <p><b>E-Inovação tecnológica</b></p> <p>FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/falta de comprometimento FR40. Falta de professores efetivos (concursos) FR41. Falta de capacitação e qualificação/ atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do campus/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial</p> <p><b>F-Discentes</b></p> <p>FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Monocidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão</p> <p><b>G-Discentes</b></p> <p>FR62. Percepção de centralização das decisões FR63. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR64. Falta diálogo entre os setores FR65. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR66. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR67. Falta de divulgação cursos/atividades FR68. Capacitação para gestão FR69. Monocidade processual FR70. Percepção de falta de transparência FR71. Professores ocupando cargo de gestão</p>	<p>DCA1 - F011 DCA11 - FR20, FR21, FR22 DFO - F011 → Rever e analisar as estruturas curriculares dos cursos</p> <p>DFCA - FR14 DFCA - FR13 → MELHORAR A REDE DE ACESSO A INTERNET DOS CAMPUS DFCA12 - FR19 DFCA10 - FR46, FR47 → FACILITAR A ACESSIBILIDADE AOS CAMPUS COM AUXÍLIO TRANSPORTE</p> <p>DFCA1 - FR26 DFC10 - FR38 → Chamar a concurso e completar quadro docente efetivo DFCA2 - FR22 → ADEQUAR A CARGA HORÁRIA DAS DISCIPLINAS DFCA2 - FR23 → FACILITAR A REALIZAÇÃO DAS AULAS DE CAMPO DFCA2 - FR24, FR30 → OTIMIZAR O SISTEMA DE CRÉDITOS PARA FACILITAR A CONCLUSÃO DO CURSO PELO ALUNO.</p> <p>DFCA1 - FR34 DFCA9 - FR34 → Divulgar e publicar pesquisas. DFCA1 - FR36 → Promover contato com os avanços tecnológicos.</p> <p>DFCA1 - FR41 DFCA9 - FR41 → CAPACITAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA.</p> <p>DFCA1 - FR44 DFCA9 - FR44 → Promover ações que fortaleçam o vínculo dos estudantes com a UNEMAT e a sua integração com a comunidade acadêmica.</p> <p>DFCA1 - FR57 DFCA9 - FR47, FR48 → Divulgar e fazer conhecer os cursos oferecidos. DFCA9 - FR53, FR54 → MELHORAR A COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES.</p>	<p>DFCA2 - FR13, DFCA9 - FR20 → ATUALIZAR O ACERVO BIBLIOGRÁFICO DFCA2 - FR15 DFCA9 - FR15: FORNECER RECURSOS PARA AULAS PRÁTICAS DFCA6 - FR12, FR45, FR46 FR47 DFCA9 - FR12 DFCA10 - FR12 DFCA12 - FR12 → FORNECER ALOJAMENTOS AOS DISCENTES PARA AMPLIAÇÃO.</p> <p>DFCA2 - FR22 DFCA16 - FR24 → REVER A EXIGÊNCIA DA PRESENÇA DO ALUNO EM SALA DE AULA VERSUS DEDICAÇÃO AO ESTUDO. DFCA1 - FR20 DFCA12 - FR29 → VALORIZAR O SABER PERANTE A APROVAÇÃO. DFCA16 - FR28, FR29, FR30 DFCA17 - FR28, FR29, FR30 DFCA18 - FR28, FR29, FR30 DFCA19 - FR12 DFCA1 - FR37 DFCA7 - FR31, FR32, FR33 → DESENVOLVER POLÍTICAS DE INCENTIVOS À PARCERIA PÚBLICA-PÚBLICA E OU PÚBLICA-PRIVADA.</p> <p>DFCA1 - FR31 → COMPLETAR ESTRUTURAS, EQUIPAMENTOS E MATERIAIS LABORATORIAIS DFCA1 - FR37 DFCA7 - FR31, FR32, FR33 → DESENVOLVER POLÍTICAS DE INCENTIVOS À PARCERIA PÚBLICA-PÚBLICA E OU PÚBLICA-PRIVADA.</p> <p>DFCA1 - FR41 DFCA9 - FR41 → CAPACITAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA.</p> <p>DFCA1 - FR41 DFCA9 - FR41 → CAPACITAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA.</p>	<p>DFCA2 - FR13 DFCA9 - FR13 → INSTALAÇÃO DE LOUSA DIGITAL EM SALAS DE AULA DFCA6 - FR12, FR45, FR46 FR47 DFCA9 - FR12 DFCA10 - FR12 DFCA12 - FR12 → MANTER OS ALOJAMENTOS AOS DISCENTES.</p> <p>DFCA1 - FR37 → Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-pública e ou pública-privada.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONTOS FORTES</b>			
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias institucionais DFCO2 - Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado	<p><b>Técnico administrativo</b></p> <p>FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em reuniões e assembleias FO6. Gestão financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário.</p> <p><b>Orçamento e Finanças</b></p> <p>FO10. Área disponível para ampliação</p> <p><b>Infraestrutura</b></p> <p>FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes</p> <p><b>Docentes</b></p> <p>FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Solida formação acadêmica FO34. Gestão democrática institucional FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processo para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas</p> <p><b>Discentes</b></p> <p>FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Solida formação acadêmica FO34. Gestão democrática institucional FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processo para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas</p> <p><b>Gestão</b></p> <p>FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Solida formação acadêmica FO34. Gestão democrática institucional FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processo para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas</p>	<p>DFCO5 - F026 → DESTACAR A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE.</p> <p>DFCA1 - F030 → CONTINUAR COM DISPONIBILIZANDO BOLSAS E AUXÍLIOS FINANCEIROS. DFCA1 - F031 → IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MONITORIA NA FORMAÇÃO ACADÊMICA.</p>	<p>DFCA8 - FR7, FR8, FR9, FO7, FO9 → REVER A LEI QUE REGULAMENTA A FONTE ORÇAMENTARIA DA UNEMAT NA CONTA ÚNICA DO ESTADO.</p> <p>DFCA1 - F010 DFCA15 - F010 → UTILIZAR PARCERIAS PARA MELHORAR AS INSTALAÇÕES EXISTENTES.</p> <p>DFCA1 - F011 → ATUALIZAR AS ESTRUTURAS CURRICULARES DOS CURSOS DFCA1 - F014 DFCA14 - FO21, FO22, FO25, FO28 DFCA15 - F010 → AUMENTAR A OFERTA DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DFCA1 - F016 DFCA17 - F016 → AUMENTAR A OFERTA DE CURSOS NA MODALIDADE FORA DE SEDE E PARCELADAS.</p> <p>DFCA1 - F010 DFCA15 - F010 → UTILIZAR PARCERIAS PARA Ampliar as instalações.</p> <p>DFCA1 - F030 → AUMENTAR A DISPONIBILIDADE DE BOLSAS E AUXÍLIOS FINANCEIROS.</p>	

**SÍDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT</p> <p>DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional</p> <p>DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior</p> <p>DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT</p> <p>DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual</p> <p>DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual</p> <p>DGA7 - Burocracia da coisa pública</p> <p>DGA8 - Financiamento público na educação privada</p> <p>DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT</p> <p>DGA10 - Virculação da receita da UNEMAT a partir da Lei complementar 360/2009(?)</p>	<p><b>PONTOS FRACOS</b></p> <p>Técnico administrativo</p> <p>FR1. Quadro de técnicos insuficiente</p> <p>FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas</p> <p>FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos</p> <p>FR4. Inadequação entre cargos/vagas/pos-formação</p> <p>FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias</p> <p>FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos</p> <p>Orçamento e Finanças</p> <p>FR7. Gestão Financeira/orçamentária</p> <p>FR8. Falta de autonomia financeira</p> <p>FR9. Insuficiência orçamentária e financeira</p> <p>FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Camp</p> <p>FR11. Falta de transparência</p> <p>Infraestrutura</p> <p>FR12. Falta de infraestrutura preta (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)</p> <p>FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas)</p> <p>FR14. Falta de recursos Bibliotecas</p> <p>FR15. Falta de recursos para aulas práticas</p> <p>FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)</p> <p>FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia</p> <p>FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimônio)</p> <p>Ensino - Currículo</p> <p>FR19. Matriz curricular não consentida (muita alterações e/ou ausência de disciplinas)</p> <p>FR20. Interdisciplinaridade inexistente</p> <p>FR21. Carga horária das disciplinas (inapropriada)</p> <p>FR22. Dificuldades para realização aulas de campo</p> <p>FR23. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos)</p> <p>FR24. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro)</p> <p>FR25. Insuficiência de quadro docente efetivo</p> <p>FR26. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PIES e discentes</p> <p>FR27. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos</p> <p>FR28. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada</p> <p>Inovação tecnológica</p> <p>FR29. Falta de recursos (tecnológicos, laboratório materiais, financeiros e humanos)</p> <p>FR30. Falta de política incentivo à inovação tecnológica</p> <p>FR31. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas</p> <p>FR32. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas</p> <p>FR33. Falta de incentivo à propriedade intelectual</p> <p>FR34. Falta de acesso à novas tecnologias</p> <p>FR35. Falta de políticas de incentivo à parcerias</p> <p>Docentes</p> <p>FR36. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos</p> <p>FR37. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso</p> <p>FR38. Falta de professores efetivos (concursados)</p> <p>FR39. Falta de capacitação e qualificação/atualização pedagógica</p> <p>FR40. Evasão de professores</p> <p>FR41. Excessivo número de professores atuando na gestão</p> <p>Discentes</p> <p>FR42. Baixa integração acadêmica</p> <p>FR43. Formação básica deficiente</p> <p>FR44. Falta recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil</p> <p>FR45. Evasão</p> <p>FR46. Vagas ociosas</p> <p>FR47. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade</p> <p>FR48. Falta atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional</p> <p>FR49. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes</p> <p>Gestão</p> <p>FR50. Percepção de centralização das decisões</p> <p>FR51. Falta de processos, procedimentos e regimento interno</p> <p>FR52. Falta diálogo entre os setores</p> <p>FR53. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados</p> <p>FR54. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário)</p> <p>FR55. Falta de divulgação cursos/atividades</p> <p>FR56. Capacitação para gestão</p> <p>FR57. Atividade necessária</p>	<p>DAG1+FR1+FR6+FR26+ F02 - Realizar concurso para técnicos administrativos e docentes</p> <p>DAG1+FR1+FR6+FR26+ F02 - Nomear técnicos administrativos e professores concursados.</p> <p>DGA2+DGA3+ FR7+FR8+FR9+FR10+FO36+FO39 - Estabelecer uma simonia direta e constante com o Governo do Estado</p> <p>DGA4 + DGA5+ DGA9+ DGA10+ FR9+FR12+FR28+FR37+FO7+FO8+FO9 + DGO3 + DGO 5 - Estabelecer uma política de articulação com a Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso, visando manter a autonomia da UNEMAT.</p> <p>DGA1+DGA3+DGA5+DGA9+DGA10 + FR8+FR9 + FR12, 13,14, 15, 16, 17, 18 E 19. Desmembrar a folha de pagamento da Unemat do orçamento destinado a Instituição.</p>	<p>DAG1+FR1+FR6+FR26+ F02 - Realizar concurso para técnicos administrativos e docentes</p> <p>DAG1+FR1+FR6+FR26+ F02 - Nomear técnicos administrativos e professores concursados.</p> <p>DGA6+ FR37 + DGO 3 + Estar presente nas discussões e tomadas de decisões sobre ações relacionadas às políticas locais e regionais,</p>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos</p> <p>DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente</p> <p>DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação</p> <p>DGO4 - Interesse do estado no PEP</p> <p>DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual</p>	<p><b>PONTOS FORTES</b></p> <p>Técnico administrativo</p> <p>FO1. Equipe comprometida com os trabalhos</p> <p>FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários</p> <p>FO3. Alto número de técnicos com formação superior</p> <p>FO4. Relacionamento Interpessoal</p> <p>FO5. Participação e Representação em colegiados comissões</p> <p>Orçamento e Finanças</p> <p>FO6. Gestão Financeira desconcentrada</p> <p>FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional</p> <p>FO8. Parcerias externas</p> <p>FO9. Sistema de controle financeiro e</p> <p>Infraestrutura</p> <p>FO10. Área disponível para ampliação</p> <p>FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos</p> <p>FO12. Ensino de Qualidade</p> <p>FO13. Pesquisa e Extensão ativas</p> <p>FO14. Oferta de cursos de pós-graduação</p> <p>FO15. Qualificação corpo docente</p> <p>FO16. Modalidade diferenciada de cursos</p> <p>Inovação tecnológica</p> <p>FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias</p> <p>FO18. Abrangência geográfica da instituição</p> <p>FO19. Diversidade de campos para a pesquisa</p> <p>FO20. Parcerias externas</p> <p>FO21. Existência do NIT</p> <p>FO22. Professores qualificados</p> <p>FO23. Comprometimento Participação</p> <p>FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários)</p> <p>FO25. Diversidade de estudos</p> <p>FO26. Vinculação com pesquisa</p> <p>FO27. Experiência profissional</p> <p>FO28. Relacionamento interpessoal</p> <p>FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes</p> <p>FO30. Diversidade cultural</p> <p>Discentes</p> <p>FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros</p> <p>FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica</p> <p>FO33. Saúde formação acadêmica</p> <p>FO34. Gestão democrática instalada</p> <p>FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação</p> <p>FO36. Ações concretas de planejamento</p> <p>FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão</p> <p>FO38. Implantação de processos para o aumento de transparência</p> <p>FO39. Compromisso em resolver problemas</p> <p>Gestão</p>	<p>DAG1 - FO36 + FO37 + FR9 + FR12 + FO17 + FO18 + FR32 + FR37 + FO13 - FO8+ FO19+ FO20 + FO26 + FO32 - Estabelecer parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos</p>		

**DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DCO2 - Globalização cultural DCO3 - Integração IES e sociedade DCO4 - Integração de mídias por meio de softwares

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
<b>PONTOS FRACOS</b>			
Técnico administrativo FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos		DCA5-FR1-FR5-FR54-FR59-FR31-DCO5-FO1-FO3-FO4-F08-FO13: Engajar a participação da comunidade acadêmica em atividades culturais	
Orçamento e Finanças FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.		DCA1-DCA4-FR10-DCO1-FO10-FO13-FO23-FO26-FO27-FO29-FO31-FO32-FO39-FO37: Proporcionar estratégias de nivelamento de estudantes e/ou de formação continuada dos professores da Educação Básica (extensão).	
Inovação tecnológica FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		DCA3-FR31-FR35-FR36-FR21-FR23-DCO1-DCO5-DC6-FO17-FO23-FO25-FO29-FO36-FO39: Fomentar a inovação tecnológica por meio de atividades que incentivem a valorização da cultura e a resolução de problemas socioambientais	
Docentes FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		DCA1-DCA2-DCO5-FR45-FR47-FR48-FR50: Ampliar o conhecimento sobre o perfil dos ingressantes	
Gestão FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnico administrativo FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DCA2-DCA3-DCA5-FO30-FO32-DCO6: Manter atividades culturais (audiovisuais e gastronômicas) e fortalecer a divulgação destas ações junto à comunidade		

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS	FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
<p>DEA1 - Crise econômica nacional</p> <p>DEA2 - Crise econômica regional</p> <p>DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação</p> <p>DEA4 - Distribuição de renda desigual</p> <p>DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos</p> <p>DEA6 - Fomento público à IES privada</p> <p>DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente</p> <p>DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado</p>	Técnico administrativo	<p>FR1. Quadro de técnicos insuficiente</p> <p>FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas</p> <p>FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos</p> <p>FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação</p> <p>FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias</p> <p>FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos</p>	<p>DEA1-DEA2-FR1 = Realizar concurso público.</p> <p>DEA1-DEA2-FR1 = Negociar nomeação parcial dos aprovados em concurso público.</p> <p>DEA1-DEA2-FR6 = Propor políticas de redistribuição e relocação de servidores.</p>	<p>DEA1-DEA2-FR1 = Ter número adequado de técnicos para plena realização das atividades administrativas.</p> <p>DEA1-DEA2-FR1 = Negociar nomeação total dos aprovados em concurso público.</p>	<p>DEA1-DEA2-FR1 = Realizar concursos públicos regularmente para vagas imediatas e cadastro de reserva.</p>
	Orçamento e Finanças	<p>FR7. Gestão Financeira/orçamentária</p> <p>FR8. Falta de autonomia financeira</p> <p>FR9. Insuficiência orçamentária e financeira</p> <p>FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi</p> <p>FR11. Falta de transparência</p>		<p>DEA1-DEA2-FR7-FR8-FR9 = Negociar a inclusão de dispositivos constitucionais que assegurem a execução dos repasses realizados no último trimestre do exercício financeiro</p>	
	Infraestrutura	<p>FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)</p> <p>FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas)</p> <p>FR14. Falta de recursos Biblioteca</p> <p>FR15. Falta de recursos para aulas práticas</p> <p>FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)</p> <p>FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia</p> <p>FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros)</p> <p>FR19. Falta de acessibilidade</p>	<p>DEA1-DEA2-FR12 = Identificar prioridades e otimizar distribuição de investimentos de infraestrutura para os campi.</p>	<p>DEA1-DEA2-FR12 = Incentivar a obtenção de recursos externos através de parcerias, contratos e convênios.</p>	
	Ensino - Currículo	<p>FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas)</p> <p>FR21. Interdisciplinaridade inexistente</p> <p>FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada)</p> <p>FR23. Dificuldades para realização aulas de campo</p> <p>FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos)</p> <p>FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro)</p> <p>FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo</p> <p>FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes</p> <p>FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos</p> <p>FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada.</p> <p>FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.</p>	<p>DEA1-DEA2-FR20 = Evitar alterações precipitadas de matrizes curriculares.</p>	<p>DEA1-DEA2-FR29 = Planejar a viabilização na criação de novos cursos.</p>	
	Inovação tecnológica	<p>FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos)</p> <p>FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica</p> <p>FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas</p> <p>FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas</p> <p>FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual</p> <p>FR36. Falta de acesso à novas tecnologias</p> <p>FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.</p>		<p>DEA1-DEA2-DEA3-FR32-FR37 = Elaborar políticas de parcerias público/privadas para a construção de laboratórios e aquisição de recursos tecnológicos.</p>	
	Docentes	<p>FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos</p> <p>FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso</p> <p>FR40. Falta de professores efetivos (concursados)</p> <p>FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica</p> <p>FR42. Evasão de professores</p> <p>FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão</p>		<p>DEA3-FR38-FR42-FR43 = Oferecimento de contratos mais duradouros para professores contratados.</p> <p>DEA3-FR38-FR42-FR43 = Facilitação de renovação dos contratos.</p>	
	Discentes	<p>FR44. Baixa integração acadêmica</p> <p>FR45. Formação básica deficiente</p> <p>FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil</p> <p>FR47. Evasão</p> <p>FR48. Vagas ociosas</p> <p>FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade</p> <p>FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional</p> <p>FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes</p>		<p>DEA1-DEA2-FR50-FR51 = Criar, de maneira efetiva células empreendedoras contínuas com vistas a propor soluções alternativas para otimização de recursos e resultados.</p>	
	Gestão	<p>FR52. Percepção de centralização das decisões</p> <p>FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno</p> <p>FR54. Falta diálogo entre os setores</p> <p>FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados</p> <p>FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário)</p> <p>FR57. Falta de divulgação cursos/atividades</p> <p>FR58. Capacitação para gestão</p> <p>FR59. Morosidade processual</p> <p>FR60. Percepção de falta de transparência</p> <p>FR61. Professores ocupando cargo de gestão</p>		<p>DEA5-DEA6-FR57-FR61 = Direcionar recursos para explorar os meios de comunicação para divulgar os cursos e atividades desenvolvidas pela instituição</p>	

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<p>DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos</p> <p>DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos</p> <p>DEO3 - PPP - parcerias público privadas</p> <p>DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões</p> <p>DEO5 - Fomento público via editais</p> <p>DEO6 -Fontes de financiamento alternativas</p>	Técnico administrativo	<p>FO1. Equipe comprometida com os trabalhos</p> <p>FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários</p> <p>FO3. Alto número de técnicos com formação superior</p> <p>FO4. Relacionamento Interpessoal</p> <p>FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões</p>			
	Orçamento e Finanças	<p>FO6. Gestão Financeira desconcentrada</p> <p>FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional</p> <p>FO8. Parcerias externas</p> <p>FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário</p>		<p>DEO5-DEO6-FO8-FO20 = Designar servidor para acompanhamento de editais e processos que tenham potencial de captação de recursos financeiros nos setores público e privado.</p>	
	Infraestrutura	<p>FO10. Área disponível para ampliação</p>			
	Ensino - Currículo	<p>FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos</p> <p>FO12. Ensino de Qualidade</p> <p>FO13. Pesquisa e Extensão ativas</p> <p>FO14. Oferta de cursos de pós-graduação</p> <p>FO15. Qualificação corpo docente</p> <p>FO16. Modalidade diferenciada de cursos</p>	<p>DEO1-DEO2-FO13-FO18-FO19 = Realizar estudo para identificar as demandas de mercado tendo em vista o desenvolvimento econômico e agrícola do estado.</p> <p>DEO3-FO8-FO20 = Elaborar pesquisa de mercado para verificar parcerias existentes e potenciais.</p> <p>DEO1-DEO2-DEO3-FO8-FO16 = Identificar as demandas regionais para verificar a viabilidade de atende-las com cursos de modalidade diferenciada.</p>	<p>DEO1-DEO2-DEO3-FO13 = Incentivar a criação de projetos de pesquisa e extensão para atender as demandas de mercado emergentes, potencializando as parcerias público-privadas.</p>	
	Inovação tecnológica	<p>FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias</p> <p>FO18. Abrangência geográfica da instituição</p> <p>FO19. Diversidade de campos para a pesquisa</p> <p>FO20. Parcerias externas</p> <p>FO21. Existência do NIT</p>			
	Docentes	<p>FO22. Professores qualificados</p> <p>FO23. Comprometimento/Participação</p> <p>FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários)</p> <p>FO25. Diversidade de estudos</p> <p>FO26. Vinculação com pesquisa</p> <p>FO27. Experiência profissional</p> <p>FO28. Relacionamento interpessoal</p> <p>FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.</p>			
	Discentes	<p>FO30. Diversidade cultural</p> <p>FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros</p> <p>FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.</p> <p>FO33. Sólida formação acadêmica.</p>			
	Gestão	<p>FO34. Gestão democrática instalada.</p> <p>FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação</p> <p>FO36. Ações concretas de planejamento</p> <p>FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão</p> <p>FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência</p> <p>FO39. Compromisso em resolver problemas</p>			

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS	FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)	
DTA1 - Serviços de estruturas de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DTA4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social	Técnico administrativo	FR1: Quadro de técnicos insuficiente FR2: Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3: Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4: Insuficiência entre cargos atribuições/formação FR5: Falta de incentivo à produtividade, eficiência e criação de ideias FR6: Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou semiequipos	DTA1-FR1: Criação de política de uso e acesso web-de computadores	DTA1-FR1 - Concurso público para profissionais especializados em cada área DTA1-FR2 -Capacitação dos técnicos para o uso de recursos de TI		
	Orçamento e Finanças	FR7: Gestão Financeira/contábil FR8: Falta de autonomia financeira FR9: Ineficiência orçamentária e financeira FR10: Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da Instituição/Campi FR11: Falta de transparência		DTA1-FR9-Buscar parcerias para melhoria da infraestrutura DTA1-FR11-Implementação de uma interface amigável para divulgar os dados orçamentários da UFRAN		
	Infraestrutura	FR12: Falta de infraestrutura física (salão de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)FR13: Falta de comunicação (E-mail, Internet, Multimídia, Sistemas) FR14: Falta de recursos Bibliotecas FR15: Falta de recursos para aulas práticas FR16: Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17: Falta de saneamento básico, Tratamento de Água e Energia FR18: Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19: Falta de acessibilidade	DTA1-FR13-Recrutamento e padronização de rede	DTA1-FR13-Descentralização dos serviços de Internet		
	Ensino - Currículo	FR20: Matriz Curricular não contextualizada (muitas atrações e/ou ausência de disciplinas) FR21: Interdisciplinaridade inexistente FR22: Carga horária das disciplinas (impropriedade) FR23: Dificuldade para realização aulas de campo FR24: Fragilidade dos Sistemas (qualidade, vagas, créditos) FR25: Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto pedagógico, financeiro) FR26: Ineficiência de quadro docente efetivo FR27: Falta atendimento ambulatorial, psicólogos para docentes, PTEs e discentesFR28: Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29: Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30: Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade ou Campus	DTA1-FR24-7Terceirização dos servidores de aulas DRA5-FR24-7Terceirização dos servidores de aulas	DTA3-FR24-7Terceirização do desenvolvimento/manutenção/tratamento de sistemas DTA3-FR24-7Terceirização do desenvolvimento/manutenção/tratamento de sistemas		
	Inovação tecnológica	FR31: Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32: Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33: Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34: Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35: Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36: Falta de acesso a novas tecnologias FR37: Falta de política de incentivo à inovação pública através	DTA4-FR37-7Criação de uma equipe de articuladora entre o setor privado e a universidade	DTA3-FR36-Interação da UNEMAT no Parque Tecnológico para buscar parcerias de ponta DTA3-FR31-Capacitação dos docentes e técnicos para inovação		
	Docentes	FR38: Problemas com regime de contrato de substitutos e interinosFR39: Problemas de relacionamento interpessoal Falta de compromisso FR40: Falta de professores efetivos (convencional) FR41: Falta de capacitação e qualificação /atualização pedagógicaFR42: Escassez de professores FR43: Excessivo número de professores atuando na gestão		DTA3-FR41-Criação de cursos on-line para educação continuada		
	Discentes	FR44: Baixa integração acadêmica FR45: Formação básica deficiente FR46: Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47: Evadido FR48: Vagas ociosas FR49: Falta política de integração do calouros/alunos à sociedadeFR50: Faltam atividades de empreendedorismo/ópticas voltadas à atuação profissional FR51: Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		DTA3-FR45-Capacitação de alunos do ensino médio para reforçar os conteúdos de forma on-line		
	Gestão	FR52: Percepção de centralização das decisõesFR53: Falta de processos, procedimentos e registros sistemáticos FR54: Falta diálogo entre os setores FR55: Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56: Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57: Falta de divulgação cursos/atividades FR58: Capacitação para gestão FR59: Morosidade processual FR60: Inovação de falta de transparência FR61: Professores ocupando cargo de gestão	DTA1-FR57-7Criação de um sistema de divulgação de resultados de pesquisas e eventos	DTA1-FR54-Criação de um sistema de comunicação entre os setores DTA3-FR56-Criação de manuais de procedimentos e treinamentos em vídeo-aulas ou materiais on-line DTA3-FR58-Sistema digital para escaneamento de processos		
	FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
	DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e multa carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância	Técnico administrativo	FO1: Equipe comprometida com os trabalhos FO2: Plano de Carreira, Cargos e Salários FO3: Alto número de técnicos com formação superior FO4: Relacionamento Interpessoal FO5: Participação e Representação em colegiados e comitês		DTO1-FO3-Intermediar de técnicos com outras IES	
Orçamento e Finanças		FO6: Gestão Financeira descentralizadaFO7: Repasse ganhado por dispositivo constitucional FO8: Parcerias externas FO9: Sistema de controle financeiro e orçamentário				
Infraestrutura		FO10: Área disponível para ampliação				
Ensino - Currículo		FO11: Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursosFO12: Ensino de Qualidade FO13: Pesquisa e Extensão ativas FO14: Oferta de cursos de pós-graduação FO15: Qualificação corpo docente FO16: Modalidade diferenciada de cursos			DTO1-FO13-Realizar pesquisas e programas de extensão voltados para a inovação DTO6-FO14-Criação de metodologias inovadoras DTO6-FO14-Oferta de cursos tecnológicos DTO7-FO14-Oferta de cursos de pós-graduação em parceria com outras instituições	
Inovação tecnológica		FO17: Qualidade em pesquisa/metodologias FO18: Abrangência geográfica da instituição FO19: Diversidade de campos para a pesquisa FO20: Parcerias externas FO21: Usabilidade NIT	DTO1-FO21-Desenvolvido do NIT para empresas privadas DTO3-FO20-Criação de uma equipe técnica especializada para escrever projetos e participar de editais da área de inovação DTO3-FO21-Fortalecimento do NIT	DTO3-FO20-Oferta de cursos de pós-graduação/tecnológicos para atender às novas demandas DTO3-FO19-Oferta de cursos de pós-graduação em parceria com outras instituições		
Docentes		FO22: Professores qualificados FO23: Comprometimento/Participação FO24: Valoração do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25: Diversidade de estudos FO26: Vinculação com pesquisa FO27: Experiência profissional FO28: Relacionamento interpessoal FO29: Heterogeneidade na formação dos docentes	DTO4-FO22-Criação de programa de educação continuada para a comunidade externa (empresas)	DTO6-FO23-Oferta de novos cursos de graduação/tecnológicos para atender às novas demandas DTO6-FO29-Oferta de novos cursos de graduação/tecnológicos para atender às novas demandas DTO9-FO22-Divulgação dos trabalhos		
Discentes		FO30: Diversidade cultural FO31: Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32: Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33: Sólida formação acadêmica	DTO4-FO32-Incentivo dos docentes ao empreendedorismo com o fomento de empresas junior	DTO6-FO32-Facilitar a mobilidade acadêmica entre IES brasileiras		
Gestão		FO34: Gestão democrática instalada FO35: Compromisso com a qualidade/qualificação FO36: Apoio concreto de planejamento FO37: Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38: Implantação de processos para o aumento da transparência FO39: Compromisso em resolver problemas		DTO3-FO36-Criar um programa de qualificação para servidores públicos DTO11-FO38-Capacitação de demais setores públicos para implementação de transparência e planejamento		

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	POSTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de docentes para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Bibliotecas FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DMA3 - FR17: Implantar coleta seletiva de material;	DMA3/DMA5/DMA6 - DMA1 - FR17: Realizar projeto para instalações de sistemas de tratamento sanitário; Descarte adequado de resíduos e Sistema de controle e tratamento de gases; DMA4 - DMA5 - FR12 - FO10: Efetuar a construção de instalações utilizando materiais e concepções de espaços sustentáveis como telhado verde, geração de energia solar, reuso de água, captação de água de chuva, etc...	
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (mapa/curricular) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Ineficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurrados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Falham recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Falham atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	POSTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário FO10. Área disponível para ampliação			
Infraestrutura	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade			
Ensino - Currículo	FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisas metodológicas FO18. Abstração geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência de NIT			
Inovação tecnológica	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estados FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DMA6 - DMO6 - FO23 Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente; DMA6 - DMO5 - FO26 Desenvolvimento de pesquisas científicas aplicadas ao contexto do Meio ambiente; DMA5 - FO26 Promover fóruns de debates e apresentações de trabalhos científicos nos diversos temas relacionados ao Meio Ambiente.	DMA6 - DMO6 - FO23 Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente; DMA6 - DMO2 - FO23 Desenvolver parcerias com instituições que tenham expertise nas questões de preservação do meio ambiente; DMA6 - DMO5 - FO26 Desenvolvimento de pesquisas científicas aplicadas ao contexto do Meio ambiente; DMA6 - DMO6 - FO23 Criação de programas extensionistas voltados para o desenvolvimento de uma cultura ecosustentável.	DMA6 - DMO6 - FO23 Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente;
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Discentes	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		DMA6 - DMO5 - FR57 - FO35: Qualificar os profissionais responsáveis para o uso consciente e atendimento das recomendações técnicas na utilização dos produtos neutros ao meio ambiente; DMA1 - DMO6 - FO39 - Ter representatividade em Conselhos Municipais e Estaduais que visem a proteção do Meio Ambiente.	



**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3- Oferta de novas modalidades de ensino em outras IESDFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MEDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros orgãos	DFCO6 -FR2 - Promover capacitação contínua do corpo técnico; DFCO6 -FR4 - Realizar Concurso Público para Técnicos e técnicos com Nível Superior;	DFCO6 -FR3 - Investir em tecnologia para melhorar as condições de trabalho dos técnicos.DFCO6 -FR4 - Valorizar o profissional técnico através de ajustes no FICX da categoria;DFCO6 – FO3 –FR5 – Promover a qualificação do corpo técnico.	
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Ineficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DFCA7/DFCA7 -FR10 - Reformular/estabelecer regras de distribuição dos recursos para os Campi/cursos;DFCA7/DFCA7 -FR11 - Fortalecer a política de transparência;	DFCA7/DFCA7 -FR9 - Ampliar o apoio recebido do governo federal;DFCA7/DFCA7 -FR9 - Aumentar o percentual de investimento do governo Estadual na UNEMAT; DFCA7/DFCA7 -FR8 - Conseguir total autonomia financeira, com criação de conta específica da UNEMAT para recebimento dos recursos;DFCA7/DFCA7 –FR8 - Conseguir autonomia para captar recursos externos; FR7 - Melhorar a gestão orçamentária;	
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Bibliotecas FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DFCA1 -FR16 - Fazer manutenção e adequação da rede elétrica; DFCA1 -FR17 - Cuidar da limpeza e saneamento básico.DFCA1 -FR13 - Melhorar a internet nos Campus, inclusive oferecendo aos alunos;	DFCA1 -FR122 – Melhorar a infraestrutura física;DFCA6 -FR19 - Adequar a estrutura física com acesso para deficientes.DFCA1 -FR14 - Renovar do acervo bibliográfico.DFCA1 -FR18 - Investimento em segurança;	DFCA1 -FR12 – Construir e ampliar a estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, áreas experimentais);
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (impropriedade) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade e/ou Campus.	DFCA1 -FR24 - Fortalecer os cursos ofertados; DFCA1 -FR28 - Revisão/política de criação de cursos;	DFCA1 -FR29 - Estudar outras formas de ingresso dos candidatos ao ensino superior; DFCA1 -FR20 - Revisar e ampliar a matriz curricular dos cursos; DFCA1FR24 – Descentralizar os cursos, permitindo mobilidade;	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas	DFCA1 -FR31 – Melhorias nos recursos tecnológicos (softwares, sistemas e internet)	DFCA1 -FR32- Investir em inovação Tecnológica;	
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinosFR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação /atualização pedagógicaFR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DFCA1 -FR41 - Criar regras claras para docentes assumirem cargos de gestão; DFCA3 - FR39 - Regularizar o Regime de trabalho docente; DFCA3 -FR42 – Realocar os docentes através de editais de remoção;	DFCA3 -FR40 - Realizar Concurso público para docentes; DFCA3 -FR41 – Criar cursos de capacitação/atualização docente;	
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Falham recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Falham atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial/ psicológico para discentes		DFCA3 -FR46 – Ampliar a Assistência estudantil; DFCA3 -FR47 - Elaboração de políticas de permanência; DFCA3 -FR48 - Alterar as formas de ingresso;	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisõesFR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Microidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DFCA3 -FR56 - Melhorar o posicionamento logístico da sede da Administração da UNEMAT; DFCA3 -FR56 - Ampliar a oferta de cursos onde há demanda; DFCA3 -FR56 - Estinguir cursos que não possuem demanda a algum tempo; DFCA3 -FR61 – Diminuir o número de professores em cargos técnicos;		

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionaisDFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distânciaDFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MEDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizadaFO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			DFCO6 –FO12 - Atinge excelência na qualidade do ensino;
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abordagem geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática implantada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da cota pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(7)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos FR7. Crédito Financeiro orçamentária	DGA7-FR1-Criação de um cronograma para realização de consórcios públicos com indicação de setores, salários e indicação de incremento de orçamento		
Orçamento e Finanças	FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência	DGA1-FR8-Apresentar propostas para o governo para dinamizar a autonomia financeira da unemat	DGA2-FR8-Elaboração de projeto de lei que aumente os repasses do estado para a unemat	
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas: aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Bibliotecas FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentesFR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DGA8-FR29-Criação de políticas públicas para oferta de cursos em modalidades diferenciadas com parceria com governo federal e/ou empresas privadas	DGA7-FR20-Simplificação dos processos de alteração de cursos para atender às demandas de novas profissões	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propositividade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinosFR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógicaFR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedadeFR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DGA8-FR48-Criação de uma política permanente de preenchimento de vagas ociosas ou criação de cursos rotativos, levando os cursos até os locais onde os alunos estão com o uso de recursos externos		
Gestão	FR52.Percepção de centralização das decisõesFR53. Falta de processos, procedimentos e regime interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Microsidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3- Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislaçãoDGO4- Interesse do estado no PE/DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6.Gestão Financeira desconcentradaFO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursosFO12. Ensino de Qualidade		DGO1-FO10-Criação de parcerias com empresas privadas para ampliação do espaço físico construído	
Ensino - Currículo	FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DGO1-FO17-Criação de uma rede de pesquisadores de múltiplas instituições para desenvolvimento de pesquisas de ponta no estado de mato grosso		
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática misturada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Insucesso entre cargos-in/buques/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Ineficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concentrados) FR41. Falta de capacitação e qualificação /atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DCO2 - Globalização cultural DCO3 - Integração IES e sociedade DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas DCO5 - Desenvolvimento socio cultural DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional			
Infraestrutura	FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Ensino - Currículo	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infraestrutura predial (sala de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Bibliotecas FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materias, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal FR40. Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo práticas voltadas à atuação profissional			
Gestão	FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2 - Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 - Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 - Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas			
Ensino - Currículo	FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas			
Inovação tecnológica	FO21. Existência do NIT FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estados FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica. FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação			
Discentes	FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEACAS
DEDA1 - Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento econômico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos		
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		
Infraestrutura	FR12. Falta de infraestrutura predial (sala de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento básico. Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, crédito) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão FR44. Baixa integração acadêmica		
Discentes	FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
	<b>PONTOS FORTES</b>		
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões		
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário		
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação		
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos		
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NII FO22. Professores qualificados		
Docentes	FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Sólida formação acadêmica		
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		

**SIDIR- SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<p>AMEAÇAS</p> <p>DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato</p> <p>DESA2- Desigualdade social local</p> <p>DESA3 - Políticas estudantis frágeis</p> <p>DESA4 - Falta de incentivo/pelas demandas regionais</p> <p>DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT</p> <p>DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT</p> <p>DESA7 - Conflitos entre as etnias locais</p> <p>DESA8- Baixo apoio dos órgãos públicos locais</p> <p>DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira precária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (sala: aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional			
Gestão	FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes FR52.Precepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>DESO1 - Demanda por novos cursos</p> <p>DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado</p> <p>DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas</p> <p>DESO4 - Demanda por cursos existentes</p> <p>DESO5 - Demandas crescentes por profissionais com boa formação</p> <p>DESO6 - Diversidade étnica regional</p> <p>DESO7- Possibilidade de oferecer mobilidade social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional			
Orçamento e Finanças	FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NPI			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estados FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes
DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
DTA3 - Política de inserção digital ineficiente
DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica
DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia
DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de políticas incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DTA1-DOT5-FR36 = Desenvolver parcerias para a produção de novas tecnologias; DTA1-DAT7-FR37 = Definir claramente a política de parceria público-privada do estado e da Unemat; DAT2-DTO4-FR31 = Elaborar Edital de Concurso para docentes e técnicos na área tecnológica; DAT2-DTO1-FO17-FO19 = Criar uma política de pesquisa na área tecnológica da Unemat; DAT6-DTO9 = Criar uma rede de conhecimento que integram as grandes redes do estado, quer para atender a diversidade social e cultural do estado, bem como, rede de pesquisas e de divulgação do conhecimento; DTO12-FR33 = Implantar uma rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.	DTA1-DTA7-FR37 = Firmar parceria público-privada para compartilhamento de soluções tecnológicas para o Estado e para Unemat; DAT2-DTO4-FR31 = Realizar Concurso para docentes e técnicos na área tecnológica; DAT2-DTO1-FO17-FO19 = Criar uma política de pesquisa na área tecnológica da Unemat; DAT6-DTO9 = Criar uma rede de conhecimento que integram as grandes redes do estado, quer para atender a diversidade social e cultural do estado, bem como, rede de pesquisas e de divulgação do conhecimento; DTO12-FR33 = Implantar uma rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.	DTA1-DTA7-FR37 = Firmar parceria público-privada para compartilhamento de soluções tecnológicas para o Estado e para Unemat; DAT2-DTO1-FO17-FO19 = Criar uma política de pesquisa na área tecnológica da Unemat; DAT6-DTO9-DTO10-FO18 = Implantar e implementar a rede de conhecimento que integram a diversidade social e cultural do estado, bem como, rede de pesquisas e de divulgação do conhecimento; DTO12-FR33 = Implementar uma rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.
Docentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Discentes	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			
Gestão				

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias
DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor
DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica
DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos
DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos
DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia
DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia
DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado
DTO9 - Redes sociais
DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas
DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos
DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino a distância

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DTA1-DOT5-FO20 = Estabelecer parcerias externas para o desenvolvimento tecnológico do Estado; DAT1-DTO6-FO19 = Alinhar a produção tecnológica da Unemat a partir de linhas de pesquisas que atendam as necessidades das populações de MT; DAT2-DTO1-FO17-FO19 = Criar uma política de pesquisa na área tecnológica da Unemat; DAT3-DAT4 = Definir as regras de TI e inserção digital e as políticas de incentivo à inovação tecnológica da Unemat; DTO12-FO18 = Criar uma rede de ensino a distância da Unemat de forma a atender a abrangência geográfica da Unemat;	DAT1-DTO10-FO18 = Atender as necessidades tecnológicas de acordo com os biomas do Estado; DAT2-DTO1-FO17 = Implementar e fomentar a pesquisa na área tecnológica para atender a necessidade tecnológica do Estado; DTO2-FO21 = Inserir as ações do NIT da Unemat nas ações do polo tecnológico do Estado; DAT2-DTO11-FR20 = Estabelecer parcerias externas para desenvolver sistemas de gerenciamentos de processos; DAT4-DOT3-FO19 = Estabelecer linhas de pesquisas na área tecnológica que estejam alinhadas as linhas de fomentos; DAT2-DTO1-FO17-FO19 = Criar uma política de pesquisa na área tecnológica da Unemat; DAT5-DTO9-DTO10-FO18 = Criar redes de conhecimento que integram a diversidade social e cultural do estado, bem como, rede de pesquisas e de divulgação do conhecimento; DTO12-FO18 = Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat	DAT1-DTO10-FO18 = Atender as necessidades tecnológicas de acordo com os biomas do Estado; DAT2-DTO1-FO17 = Implementar e fomentar a pesquisa na área tecnológica para atender a necessidade tecnológica do Estado; DTO12-FO18 = Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DTO12-FR33 = Criar uma rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais
DMA2 - Crescimento desordenado
DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi
DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente
DMA5 - Mudanças climáticas globais
DMA6 - Falta de educação ambiental formal

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DMA03-DMO6-FR17= Planejar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos; DMA4-DMO6-FR17= Planejar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos; DMA5-DMO4-DMO5-FR12= Elaborar projeto de infra-estrutura predial que promova condições para o desenvolvimento de projetos na área ambiental	DMA03-DMO6-FR17= Executar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos; DMA4-DMO6-FR17= Executar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos; DMA5-DMO4-DMO5-FR12= Executar os projetos de infra-estrutura predial que promova condições para o desenvolvimento de projetos na área ambiental	DMA03-DMO6-FR17= Executar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos; DMA4-DMO6-FR17= Executar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos; DMA5-DMO4-DMO5-FR12= Executar os projetos de infra-estrutura predial que promova condições para o desenvolvimento de projetos na área ambiental
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DMA03-DMO6-FR17= Elaborar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes; DMA04-DMO6-FR17= Elaborar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes	DMA03-DMO6-FR17= Executar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes; DMA04-DMO6-FR17= Executar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes	DMA03-DMO6-FR17= Executar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes; DMA04-DMO6-FR17= Executar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DMA02-DMO1-DM05-FR57= Elaborar projetos de pesquisa e extensão voltada à temática ambiental	DMA02-DMO1-DM05-FR57= Ofertar de cursos de Pós-graduação voltada à temática ambiental	DMA02-DMO1-DM05-FR57= Ofertar de cursos de Pós-graduação voltada à temática ambiental

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade
DMO2 - Parcerias interinstitucionais
DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva
DMO4 - Presença de três biomas no estado
DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente
DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DMA6-DMO1-DMO6-FO14= Elaborar cursos de pós-graduação Lato sensu para capacitação de professores do ensino básico	DMA6-DMO1-DMO6-FO14= Executar cursos de pós-graduação Lato sensu para capacitação de professores do ensino básico	DMA6-DMO1-DMO6-FO14= Executar cursos de pós-graduação Lato sensu para capacitação de professores do ensino básico
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10 - Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.			
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Garantir servidor técnico em informática com estabilidade, servidor de carreira	Possibilitar o desenvolvimento das atividades técnicas com qualidade.	Garantir qualificação profissional e serviços com qualidades prestados a sociedade
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Ampliar investimentos em laboratórios de informática,	Participar da política de inovação tecnológica para captação de recursos a serem investidos nesta área	
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Garantir acesso a 100% da comunidade acadêmica à internet,	Implementar a biblioteca com consultas em acesso a obras por meio de acesso virtual	Implantar maior controle acadêmico, rendimento escolar, análise por série histórica e integração de sistemas em prol da qualidade do ensino.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	Propor ensino com a utilização de ferramentas interativas, ensino a distância	Inovar com utilização de ferramentas específicas de ensino. Implantar laboratório de simulação	Ampliar rede de acesso interativo, conjugar inovação tecnológica de formação profissional
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Substituir os equipamentos obsoletos	Implementar inovação tecnológica	Estar munido de equipamentos tecnológicos de última geração
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	Resolver as questões do não preenchimento devido do sistema acadêmico	Contar com docentes capacitados, bem como com o sistema de informação para controle	Implementar sistema de informações e plataformas que contemple outros registros e execução de atividades docentes
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	Controlar o acesso e a permanência na instituição	Monitorar os acadêmicos	Obter maior interesse pelas aulas e atividades desenvolvidas por meio de ferramentas tecnológicas
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	Ofertar ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento das atividades	Modernizar os setores	Implementar os setores com recursos tecnológicos

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	Contribuir com o desenvolvimento das atividades dos técnicos	Realizar as tarefas com maior agilidade e qualidade	Manter o servidor
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	Oportunizar o acesso às informações e execução orçamentária	Possibilitar maior controle e monitoramento da execução orçamentária	Implementar o sistema de controle orçamentário e financeiro
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	Instalar laboratórios	retorno	Propor espaços físicos, como centro de consultas, e outros
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	Adequar as matrizes curriculares e Projeto do Curso	Garantir ensino inovador	Encontrar estratégias para desenvolvimento de atividades acadêmicas contudentes e inovadoras
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	Utilizar a tecnologia como fonte de estudo	Fomentar propositura de inovação tecnológica por meio do NIT	Garantir a máxima em pesquisa, ensino e extensão a partir da inovação tecnológica
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.		Fazer da tecnologia uma ferramenta integradora, capaz de estimular a atuação docente no campo da pesquisa.	Garantir qualidade em pesquisa, veicular os resultados e as intervenções docentes
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	Monitorar discentes	Propor integração e interação entre comunidade acadêmica	Fomentar o desenvolvimento acadêmico, com garantia de bolsa e ainda de busca intensiva de produção
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	Atender as necessidades de evolução para a permanência no mercado	gerir com praticidade e eficiência	atuar de maneira a sanear os problemas e primar pela excelência

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Incentivar os técnicos a atuação sustentável	Envolver os técnicos no controle da ambiencia	capacitar para a ambiencia e sustentabilidade
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		Destinar recursos para o controle da ambiencia	Demonstrar o uso sustentável dos recursos
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Construir salas de aulas sem agredir o entorno	Promover a acessibilidade, espaços de teoria e prática sustentavel	Nortear ações de sustentabilidade e ambiencia
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	Desenvolver atividades respeitando e valorizando o ambiente	Integrar o espaço físico com o meio ambiente, mantendo o controle dos materiais de des	Utilizar os espaços para a produção científica de maneira responsável
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Melhorar a ambiente externo	Produzir conhecimento responsável	Inovar respeitando o ambiente
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	Promover ações integradoras entre docentes com vistas a sua permanencia e atuação res	Garantir a permanencia e atuação profissional	Desenvolver atividades docentes com qualidade e responsabilidade
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		Formar cidadãos conscientes, responsáveis e compromissados com o meio em que ocup	Sensibilizar e envolver os academicos para o desenvolvimento de ações sustentáveis
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	Gerir com responsabilidade e compromisso	Implementar ações de ambiencia, de maneira a garantir ambiente saudavel e envolvente	

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões		Exercitar a capacidade produtiva com a propositura de projetos integradores	Ampliar atuação profissional com responsabilidade e eficiente
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	Aperfeiçoar a gestão financeira e otimizar a utilização dos recursos disponíveis.	Captar recursos visando a garantir a sustentabilidade financeira da UNEMAT	Estruturar o sistema institucional de captação e gestão de recursos financeiros
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	Implementar ações voltadas ao gerenciamento descentralizado e a melhorar da infraestrutura		
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	Potencializar a capacidade de produção do conhecimento científico	Qualificar a comunidade por meio de pós-graduação, incluindo sempre nos curriculos a questão da ambiencia	
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	Desenvolver Sistema unificado de informações da UNEMAT	Desenvolver ações sustentáveis	Atingir o controle ambiente do entorno do campus, desenvolvendo ações de extensão e c
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.		Implementar o Programa de Avaliação, conforme as diretrizes dos Planos de Carreiras;	Ampliar qualificação profissional e garantir profissionais habilitados para atuarem na gr
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	Formar profissionais atuantes e capazes de intervir no meio	Fomentar a participação em	
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	Elaborar diagnóstico para identificação de áreas críticas, cuja reorganização cause maio	Implementar do Programa de Formação Gerencial.	

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Mobilizar servidores para atuarem em prol da instituição	Garantir qualificação técnica para atender a demanda com excelência	ampliar ações técnicas científicas integradas com os demais servidores docentes
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Destinar recursos para marketing	Fomentar a divulgação dos resultados institucionais e investir em projetos afim de captar	Monstrar o potencial técnico científico capaz de gerir recursos externos, aplicando-o com responsa
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Restaurar ambiente acadêmico	Inovar os espaços acadêmicos	Tornar atrativo, dotado de infraestrutura inovadora
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	Discutir e inovar o ensino e seus currículos	Reformular PPC dos cursos com propostas arrojadas	Implementar novas formas de ensino, com metodologias e recursos inovadores
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Disponibilizar o básico em tecnologia	Fomentar a inovação tecnológica, propondo projeto inovadores	vivenciar a era tecnológica com audácia e competitividade
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	disponibilizar docentes capacitados	reduzir a rotatividade docente e investir em qualificação profissional	divulgar o capital intelectual
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	investir na sensibilização do interesse pelo ensino público	fomentar a participação discentes nas ações em defesa da instituição	estimular os discentes a cuidar da coisa pública
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	promover gestão eficiente	acirrar ações de gestão participativa envolvendo a comunidade regional	atuar em consonancia com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	extrair da capacidade técnica ações de fortalecimento institucional	promover ações em prol da instituição	somar forças para a divulgação dos serviços prestados pela instituição
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	aplicar recursos para divulgação da instituição	promover divulgação por meio de recursos adquiridos por órgãos de fomentos	ampliar recursos em defesa do ensino público superior
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	aproveitar-se dos espaços disponíveis tomando-o competitivo	inovar em infraestrutura	disponibilizar infraestrutura competitiva
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	reformular o ensino tomando-o atraente e competitivo	valorizar o capital intelectual e promover divulgação	ampliar investimento em capital intelectual
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	prover-se de espaço para fomento de inovação tecnológica	executar projetos inovadores	divulgar e patentiar ideias inovadoras
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	investir em valorização profissional a fim de estimular o interesse pelo desenvolvimento	disponibilizar profissionais críticos e atuantes	divulgar o potencial pedagógico
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	promover a integração acadêmica	ampliar a oferta de bolsas e auxílios financeiros	estimular a participação em monitoria, tutoria e outros
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	repensar a forma de gestão	investir em capacitação gerencial	ampliar gestão participativa e inovadora

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Fortalecer a equipe técnica	oportunizar a intervenção técnica nas ações executivas gerenciais da instituição	ampliar o poder de atuação técnica
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Sensibilizar o governo e gestores maiores quanto a necessidade de ampliação de recursos	aumentar o poder de negociação junto aos governos estaduais e federais	vender serviços técnicos científicos para ampliar captação de recursos
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	sensibilizar governo quanto a necessidade imediata de investimento em infraestrutura	buscar fontes de recursos para investimento	disponibilizar infraestrutura com apoio fidelizado do governo estadual e federal
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	discutir currículo com as bases educacionais do governo	ofertar cursos a partir do interesse e necessidade estadual, em prol do desenvolvimento	garantir a formação profissional em consonância com o plano estadual de educação
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	sensibilizar o governo para investimento em inovação tecnológica	divulgar os produtos inovadores e captar recursos via FAP para inovação	garantir propostas inovadoras para as ações governamentais
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	investir em concurso público	sensibilizar governo quanto a necessidade de concurso público	realizar com apoio do governo um plano de fidelização e valorização profissional
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	intensificar ações conjuntas em prol do acesso e permanência	divulgar o potencial acadêmico	promover interação com órgãos como espaço de estágio e oportunidade de contribuição com o gov
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		contar com outros gestores	ampliar o poder de gestão dos técnicos

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	Fortalecer a equipe técnica	oportunizar a intervenção técnica nas ações executivas gerenciais da instituição	ampliar o poder de atuação técnica
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	Sensibilizar o governo e gestores maiores quanto a necessidade de ampliação de recursos	aumentar o poder de negociação junto aos governos estaduais e federais	vender serviços técnicos científicos para ampliar captação de recursos
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	sensibilizar governo quanto a necessidade imediata de investimento em infraestrutura	buscar fontes de recursos para investimento	disponibilizar infraestrutura com apoio fidelizado do governo estadual e federal
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	discutir currículo com as bases educacionais do governo	ofertar cursos a partir do interesse e necessidade estadual, em prol do desenvolvimento	garantir a formação profissional em consonância com o plano estadual de educação
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	sensibilizar o governo para investimento em inovação tecnológica	divulgar os produtos inovadores e captar recursos via FAP para inovação	garantir propostas inovadoras para as ações governamentais
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	investir em concurso público	sensibilizar governo quanto a necessidade de concurso público	realizar com apoio do governo um plano de fidelização e valorização profissional
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.	intensificar ações conjuntas em prol do acesso e permanência	divulgar o potencial acadêmico	promover interação com órgãos como espaço de estágio e oportunidade de contribuição com o gov
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		contar com outros gestores	ampliar o poder de gestão dos técnicos

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	envolver técnico na divulgação da instituição	envolver o técnico nas ações de nivelamento e projetos de assistência estudantil	maior atuação profissional
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	promover a transparência da aplicabilidade dos recursos utilizados para comprovar	estimular política de investimento para divulgação da instituição	tornar consolidado o campus
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	divulgar a capacidade de acolhimento da comunidade	ampliar os acesso da comunidade por meio de ações extensionistas	atuar de maneira integrada com a comunidade, desenvolvendo ações culturais
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	desenvolver currículo flexível	acirrar as ações extensionistas	reformular currículo em prol da carência e necessidade cultural
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	demonstrar a importância da instituição para o desenvolvimento regional		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	ampliar as ações integradoras		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	assegurar a política de nivelamento e assistência estudantil		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	promover gestão focada nas soluções de problemas e imitadores pedagógicos		

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2 - Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 - Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 - Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos	sensibilizar o técnico para o desempenho de suas funções com maior ênfase para redução de investimetno em folha de pessoal		
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	destinar os recursos de maneira saneável e consciente sem destinação superficial		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	implementar alternativas para garantir espaço para biblioteca, laboratório de informatica, por meio de parcerias institucionais, e outras fontes de recursos		
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	estudar a viabilidade de cursos com menores investimentos		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	procurar estimular a inovação tecnológica com vistas a dilbrar a escassez financeira		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	planejar as saídas para qualificação docente		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	fidelizar os academicos, garantindo o envolvimento dos mesmos		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	promover gestão responsável		

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio as atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	FR1 - FR2 - FR3 - Levantamento do número de vagas ociosas e Realização de Concurso para supri-las. Elaborar um plano de capacitação técnica com o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental, para todos os servidores, estabelecendo como prioridade aos novos servidores a participação da capacitação técnica antes de encaminhá-lo ao setor de lotação. Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico.	FR1- FR2 - FR3 - Preencher as vagas necessárias ao perfeito andamento dos diversos setores institucionais. Elaborar um plano de capacitação técnica com o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental, para todos os servidores, estabelecendo como prioridade aos novos servidores a participação da capacitação técnica antes de encaminhá-lo ao setor de lotação. Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico.	FR1 - FR6 - Attingir a proporção de 3 técnicos administrativos para cada servidor docente visando o perfeito andamento dos diversos setores institucionais.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DCO1 - FR7 - Realizar seminários periódicos de aprimoramento profissional visando utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão. / FR8 -FO6 - FO9 - Utilizar o Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão financeira descentralizada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada LICE. / FR9 - FO7 - FO9	DCO1 - FR7 - Realizar seminários periódicos de aprimoramento profissional visando utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão. / FR8 -FO6 - FO9 - Utilizar o Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão financeira descentralizada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada LICE. / FR9 - FO7 - FO9	DCO1 - FR7 - Realizar seminários periódicos de aprimoramento profissional visando utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão. / FR8 -FO6 - FO9 - Utilizar o Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão financeira descentralizada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada LICE. / FR9 - FO7 - FO9
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DCO6-DCO3-DCA3-FR12-FO10 - Criar uma comissão de gestores para discutir e definir um percentual fixo do orçamento anual a ser destinado especialmente para melhorias de infra-estrutura, construções e aquisições de equipamentos, aproveitando os espaços físicos existentes.	DCO6-DCO3-DCA3-FR12-FO10 - Criar uma comissão de gestores para discutir e definir um percentual fixo do orçamento anual a ser destinado especialmente para melhorias de infra-estrutura, construções e aquisições de equipamentos, aproveitando os espaços físicos existentes.	DCO6-DCO3-DCA3-FR12-FO10 - Criar uma comissão de gestores para discutir e definir um percentual fixo do orçamento anual a ser destinado especialmente para melhorias de infra-estrutura, construções e aquisições de equipamentos, aproveitando os espaços físicos existentes.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	FR10-FO10-DCO2 - Estabelecer comissões de Trabalho na Faculdades para visando consolidar as Matrizes Curriculares / FR22-FO15 - Promover um realinhamento na carga horária das disciplinas / FR28-DCO6 - Estabelecer critérios e metodologia padronizada para estudos e elaboração de planos de trabalho para o Planejamento e abertura de novos cursos	FR10-FO10-DCO2 - Estabelecer comissões de Trabalho na Faculdades para visando consolidar as Matrizes Curriculares / FR22-FO15 - Promover um realinhamento na carga horária das disciplinas / FR28-DCO6 - Estabelecer critérios e metodologia padronizada para estudos e elaboração de planos de trabalho para o Planejamento e abertura de novos cursos	FR10-FO10-DCO2 - Estabelecer comissões de Trabalho na Faculdades para visando consolidar as Matrizes Curriculares / FR22-FO15 - Promover um realinhamento na carga horária das disciplinas / FR28-DCO6 - Estabelecer critérios e metodologia padronizada para estudos e elaboração de planos de trabalho para o Planejamento e abertura de novos cursos
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DCA3-FR31 - Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.	DCA3-FR31 - Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.	DCA3-FR31 - Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.
Docentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	FR44-FO31-DCO2-DCA2- Estabelecer ações de fomento e de ampla divulgação das ações inclusivas existentes na Universidade / FR45-FO30-DCO1-DCA1- Estabelecer um programa de aprimoramento dos alunos ingressantes na Universidade através do uso de Tecnologias digitais / FR47+FR48+DCO6- Diagnosticar os motivos mais comuns de evasão na Universidade e estabelecer metodologias eficientes de combate às suas causas. / FR50-DCA3- Criar metodologias de ensino mais práticas do que teóricas, visando a integração do aluno com a sociedade e às práticas mais usuais no ambiente de trabalho, incentivando ao empreendedorismo e às funções exercidas pelo alto escalão das instituições empresariais.	FR44-FO31-DCO2-DCA2- Estabelecer ações de fomento e de ampla divulgação das ações inclusivas existentes na Universidade / FR45-FO30-DCO1-DCA1- Estabelecer um programa de aprimoramento dos alunos ingressantes na Universidade através do uso de Tecnologias digitais / FR47+FR48+DCO6- Diagnosticar os motivos mais comuns de evasão na Universidade e estabelecer metodologias eficientes de combate às suas causas. / FR50-DCA3- Criar metodologias de ensino mais práticas do que teóricas, visando a integração do aluno com a sociedade e às práticas mais usuais no ambiente de trabalho, incentivando ao empreendedorismo e às funções exercidas pelo alto escalão das instituições empresariais.	FR44-FO31-DCO2-DCA2- Estabelecer ações de fomento e de ampla divulgação das ações inclusivas existentes na Universidade / FR45-FO30-DCO1-DCA1- Estabelecer um programa de aprimoramento dos alunos ingressantes na Universidade através do uso de Tecnologias digitais / FR47+FR48+DCO6- Diagnosticar os motivos mais comuns de evasão na Universidade e estabelecer metodologias eficientes de combate às suas causas. / FR50-DCA3- Criar metodologias de ensino mais práticas do que teóricas, visando a integração do aluno com a sociedade e às práticas mais usuais no ambiente de trabalho, incentivando ao empreendedorismo e às funções exercidas pelo alto escalão das instituições empresariais.
Discentes	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta dialogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DCA3+FR58+FO39-Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade. / FR52+FO34- Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidadeque impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações. / FR52+FR55+FR59+FO35- Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes. / FR56+FO36 Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos. / FR57 - Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários e atividades de gestão.	DCA3+FR58+FO39-Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade. / FR52+FO34- Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidadeque impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações. / FR52+FR55+FR59+FO35- Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes. / FR56+FO36 Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos. / FR57 - Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários e atividades de gestão.	DCA3+FR58+FO39-Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade. / FR52+FO34- Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidadeque impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações. / FR52+FR55+FR59+FO35- Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes. / FR56+FO36 Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos. / FR57 - Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários e atividades de gestão.

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada			
Gestão	FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DEA8-FR1: Elaboração de edital para concurso de técnicos e professores	DEA8-FR1: Realização de Concurso para técnicos e professores	DEA8-FR1: Realização de Concurso para técnicos e professores
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DE05-FR9: Elevar o nível de divulgação dos editais públicos de fomento junta a comunidade universitária/promover a capacitação dos docentes para essa finalidade DEA3-FR10: Definir os critérios para distribuição dos recursos financeiros para os Campi e Cursos	DE05-FR9: Aumentar a participação da universidade na forma de projetos aprovados nos editais de fomento DEA3-FR8: Consolidação da autonomia financeira da universidade DEA2-FR7: Otimizar os gastos financeiros da universidade.	DEA3-FR9: Que o repasse orçamentário seja compatível com as demandas da universidade.
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DEA5-FR12: Projeto arquitetônico de salas de aulas e para laboratórios DE02-FR12: Aquisição de áreas experimentais para os cursos da área de Ciências Agrárias	DEA5-FR12: Construção de salas de aulas e laboratórios	DEA5-FR12: Construção de salas de aulas e laboratórios
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			DEA3-FR28: Abrir novos cursos mediante demanda do mercado ou por ser área estratégica para o estado
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		DE05-FR31: implementação de mais laboratórios e bibliotecas DE03-FR37: Criar um programa de incentivo as parcerias publico privada – PPP	DE05-FR31: Implementação de mais laboratórios e bibliotecas DE03-FR37: Manter um programa de incentivo as parcerias publico privado – PPP
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DEA1-FO7: Ter a garantia por parte do estado do repasse do orçamento da UNEMAT até o final do terceiro trimestre do corrente ano	DEA3-FO9: Fortalecer o sistema de controle financeiro e orçamentário da Universidade	
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Ensino - Currículo	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Inovação tecnológica	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Discentes	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DEA1-FO36: Aumentar as ações de planejamento orçamentário dentro da UNEMAT		

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões
DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente
DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados
DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários.
DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais
DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DESA9 - FR1 - DESO2 - FO1= Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos através da realização de concurso publico. DESA9 - FR6 - DESO2 - FO1= Diminuir a rotatividade dos profissionais técnicos de modo que possa ampliar sua especificidade em um determinado setor.	DESA9 - FR1 - DESO2 - FO1= Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos através da realização de concurso publico. DESA9 - FR1 - DESO2 - FO3= Alocar os recursos humanos dos técnicos levando em consideração a sua formação específica, valorizando o profissional e otimizando a qualidade do serviço prestado.	DESA9 - FR1 - DESO2 - FO3= Implantar políticas de fomento para expansão na qualificação dos profissionais técnicos em programas institucionais de pos graduação mestrado e doutorado.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DESA1 - FR9 - FO8 - DESO7= Buscar recursos externos e/ou parcerias de outros órgãos para ampliação das políticas de acesso e permanência estudantil.	DESA1 - FR9 - FO8 - DESO7= Fortalecer a busca de recursos externos para a garantia da permanência dos estudantes e assegurar sua formação acadêmica.	DESA1 - FR9 - FO8 - DESO7= Implementar, formular e articular políticas e práticas de democratização relativas ao ingresso, permanência e pós permanência estudantil no ensino superior, de forma dialógica e articulada com programas e projetos contemplados por essas políticas.
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DESA3 - FR12 - DESO7 - FO10= Melhorar a qualidade de infra estrutura para execução das atividades de ensino aprendizagem	DESA3 - FR12 - DESO7 - FO10= Investir de modo significativo na manutenção das salas de aulas, laboratórios, banheiros, auditórios, estacionamentos	DESA3 - FR12 - DESO7 - FO10= fortalecer a política de investimentos para atendimentos essenciais nos predios da instituição, telhados, rede elétrica, hidráulica, refrigeração, telefonia e internet.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DESA2 - FR29 - FO16 - DESO2= Regularizar e vincular as modalidades diferenciadas de ensino a uma faculdade do campus da universidade.	DESA1 - FR9 - FO8 - DESO7= Ampliar as ofertas nas modalidades diferenciadas de ensino possibilitando maior atendimento no ensino aprendizagem no interior do estado.	DESA1 - FR9 - FO8 - DESO7= Fortalecer a estrutura multi campi para atender as demandas do interior do estado. Inserir o aluno das modalidades diferenciadas no tripé da universidade, ensino, pesquisa e extensão.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DESA1 - FR36 - FO21 - Implementação de políticas de democratização de acesso as novas tecnologias ex: computador e internet	DESA1 - FR36 - FO21 - Ampliar o acesso e a capacitação dos acadêmicos das camadas populares para massificar o uso das tecnologias de informação e comunicação como forma de contribuir na melhoria do ensino aprendizagem.	DESA1 - FR36 - FO21 - Implementar laboratórios para a inclusão digital dos acadêmicos da camada popular com programas para navegação na internet, editor de texto e planilha eletrônica e softwares específico de acordo com área de conhecimento.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DESA9 - FR40 - DESO2 - FO22= Aumentar o quantitativo de professores através da realização de concurso publico	DESA9 - FR40 - DESO2 - FO22= Intensificar a política de qualificação do quadro docentes da instituição	DESA9 - FR40 - DESO2 - FO22= Expandir as atividades de extensão bem como o aumento de projetos e laboratorios
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DESA2 - FR45 - DESO2 - FO22= Fortalecer a política de integração ao calouro nos 3 primeiros semestres de cada curso com uma metodologia de ensino que leve em consideração o deficit de formação escolar destes academicos	DESA2 - FR45 - DESO2 - FO12= Expandir a política de bolsas de iniciação científica bem como auxílio alimentação e moradia para os alunos oriundos de outras cidades	DESA2 - FR45 - DESO2 - FO12= Intensificar as políticas de acesso e permanencia das classes populares através da expansão de bolsas de iniciação científica, tutorias, auxilios moradias e alimentação bem como a implantação do restaurante universitário
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DESA3 - FR56 - FO34 - FO39= Fortalecimento das políticas estudantis no âmbito da gestão administrativa e acadêmica com a vasta participação dos discentes nos planejamentos e ações da universidade.	DESA3 - FR56 - FO34 - FO39= Ampliar as representações acadêmicas na gestão administrativa no sentido de aumentar a participação dos discentes na gestão da instituição.	DESA3 - FR56 - FO34 - FO39= Consolidar programas, e projetos e ações que contribuam para a garantia da democratização do acesso, permanência do estudante na universidade, e a democratização dos programas sociais.

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população
DEDO2 - Diversidade étnica
DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi
DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior.
DEDO5 - Aumento da expectativa de vida
DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões
DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local.
DEDO8 - Localização geográfica
DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país
DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis
DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DEDA2 - DEDO8 - FO6 = melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade univertária às diversas atividades e aos campus.	DEDA2 - DEDO8 - FO6 = melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade univertária às diversas atividades e aos campus.	DEDA2 - DEDO8 - FO6 = melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade univertária às diversas atividades e aos campus.
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	FR10 - FO10 = melhorar a distribuição dos recursos por campus e assim promover a expansão organizada	FR10 - FO10 = melhorar a distribuição dos recursos por campus e assim promover a expansão organizada	FR10 - FO10 = melhorar a distribuição dos recursos por campus e assim promover a expansão organizada
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxilios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SÍDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>AMEACAS</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>			
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato	Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos		
DESA2 - Desigualdade social local	Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		
DESA3 - Políticas estudantis frágeis	Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais	Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incipiente FR22. Carga horária das disciplinas (mapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativo, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus		
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT	Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas		
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT	Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurando) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Êxodo de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão		
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais	Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Êxodo FR48. Vagas vagas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais	Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas				

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONTOS FORTES</b>			
DES01 - Demanda por novos cursos	Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comitês		
DES02 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado	Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário		
DES03 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas	Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos		
DES04 - Demanda por cursos existentes	Ensino - Currículo	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abstração geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NET		
DES05 - Demanda crescente por profissionais com boa formação	Inovação tecnológica	FO22. Profissionais qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de cidades FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes		
DES06 - Diversidade étnica regional	Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica		
DES07 - Possibilidade de oferecer mobilidade social	Discentes	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	estimular a atuação técnica nas ações de articulação em prol da manutenção do campus		
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	investir em acessibilidade e mobilidade		
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	integrar ações docentes em defesa do campus, disponibilizando representantes nos conselhos municipais e estaduais		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	estimular a permanência na cidade onde reside, evitando a busca de outras universidades fora		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	intensificar ações de gestão participativa e eficientes		

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento econômico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato DESA2 - Desigualdade social local DESA3 - Políticas estudantis frágeis DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT DESA7 - Conflitos entre as etnias locais DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FRACOS</b>			
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Insoldação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos	envolver nas ações de garantia de acesso e permanência	
Orçamento e Finanças	FR7. Carência Financeira orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	intensificar a política de permanência, por meio de aumento de bolsas e auxílios	
Infraestrutura	FR12. Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Bibliotecas FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário	
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de qualificação docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	inovar os currículos, com foco nas discussões étnico raciais	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR12. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurseados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	estimular a prática docente respeitando as minorias e estimulando a resolução dos conflitos sociais	
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes	integrar os discentes nas discussões étnico raciais e solução de conflitos sociais	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	remover gestão capaz de solucionar situações problemas de ordem social	

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas DESO4 - Demanda por cursos existentes DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação DESO6 - Diversidade étnica regional DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões		
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário		
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação		
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos		
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa metodológicas FO18. Abstração geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT		
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática vinculada		
Gestão	FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DTA4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DTA 1, 2 E 6 - DTO 2 - FR16 = Atualização e manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES; DTA1 e 6 - DTO 7s - FR13 e 19 = Criação de sistemas de controle, gestão e serviços, tais como seletivos, projetos, telefonia, etc; ampliar o uso de conexões com o mundo acadêmico (redes sociais, e-mails, etc) para interação com os acadêmicos; DAT5 - DTO1 - FR36 - FR37: Buscar Novas Parcerias Público/Privado e a Inserção de Novas Tecnologias; DTA1+DTO8 - FR13 = Elaboração de projetos para aquisição de equipamentos e sistemas de comunicação a fim de facilitar o andamento de processos e distribuição de informações de maneira rápida e eficiente, reduzindo os custos de transporte de processos, tendo em vista a disponibilidade geográfica dos Campi.	Criar uma política de atualização e manutenção de TI; Implantação e uso de sistemas de toda a ordem para unemat a fim de otimizar tempo de tramitação e recursos financeiros; Estabelecer uma política de comunicação com os acadêmicos via conexões eletrônicas para todos os assuntos e serviços;  Criar Programas de parcerias público/privado com vistas e novas tecnologias;  DTA1 - FR13 = Implantação dos projetos e reconstrução continua para adaptar ainda mais a realidade;	Estar com a TI sempre atualizada, atendendo a demandas existentes e que surgirem; Estar com todos os setores informatizados e funcionando corretamente;  Consolidar as parcerias e fortalecer os programas de incentivo a novas tecnologias;  DTA1 - FR13 = Tornar-se referência em modelo de administração utilizando recursos tecnológicos na gestão em prol de maior agilidade, economicidade e transparência.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DTA 1 - DTO 7 = Disponibilizar infraestrutura de TI para oferta dos 20% a distância permitidos em lei para so cursos presenciais; DTA 1 E 2 - DTO 2 - FR 24 = Aperfeiçoamento do sistema acadêmico para atender a todas as demandas de forma eletrônica; Melhoria da velocidade de acesso ao sistema acadêmico;	Implantar em todos os Campis infraestrutura de TI para a oferta dos 20% a distância permitidos para cursos presenciais; Possibilitar que todas as demandas dos serviços acadêmicos sejam feitas pelo sistema, inclusive diplomas;	Atualização continua da TI para oferta de educação a distância e demais sistemas;
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DAT 4 - DTO 1 - FR 32 = A UNEMAT deverá criar uma interlocução com o Governo do Estado para discutir políticas de incentivo a Inovação Tecnológica; DTA 2 - DTO2 - FR 31 E 36 = Criar uma política de atualização tecnológica e para acesso/aquisição de novas tecnologias; DTA2+DTO3+DTOS - FR31 = Elaborar projetos para aquisição de equipamentos e implementação/aquisição de sistemas de automação de procedimentos para facilitar o andamento de processos, tendo em vista a disponibilidade geográfica dos Campi. DTA3 + DTA4 + DTO2 - FR32 + FR33 + FO20 = Ação conjunta ao governo para implantação de programas de política de inserção digital e incentivo a inovação tecnológica, envolvendo toda a comunidade acadêmica e a população matrossense.	Efetivar as políticas de incentivo ao desenvolvimento de tecnologia; Realizar atualizações tecnológicas conforme a política estabelecida e as necessidades que surgirem com o desenvolvimento de tecnologias; DTA2 - FR31 = Implantação dos projetos/programas; DTA3+DTA4-FR32+FR33 = Institucionalização dos programas e utilização da estrutura para aplicar melhorias nas práticas pedagógicas.	Consolidar as políticas de incentivo; A UNEMAT deverá ao final dos 10 anos estar moderna tecnologicamente e ter produtos/patentes desenvolvidos por seus servidores e acadêmicos.  DTA2 - FR31 = Tornar-se referência em modelo de administração utilizando recursos tecnológicos na gestão em prol de maior agilidade, economicidade e transparência. DTA3+DTA4-FR32+FR33 = Ser referência nacional no desenvolvimento de patentes e outras inovações tecnológicas; Ser referência nacional, entre outras IES que possuem EAD, no desenvolvimento de patentes e outras inovações aplicadas na área pedagógica.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DTA 6 - DTO 7s - FR 47 = Utilizar a TI para fazer um monitoramento e acompanhamento de todos os discentes ativos ou não, para isso deverá criar uma ferramenta de pesquisa sobre a vida acadêmica;	Implantar a ferramenta e analisar os resultados; Aperfeiçoar a ferramenta;	Ter um diagnostico completo sobre o motivo das evasões dos acadêmicos
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos; avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DTA6 - FR59 - FR60 - DTO11 = Identificar as principais deficiências no processo de gestão institucional;	Desenvolver melhorias que possam corrigir as deficiências nos processos de gestão e transparência da Instituição.	Avaliar e consolidar os processos de gestão e transparência institucional.

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DTA 4 - DTO 1 - FO 21 = Integrar o NIT as ações de TI; Realizar a divulgação das ações do NIT na Unemat para toda a UNEMAT; DTO10 - FO17: Potencializar os incentivos em pesquisa e novas metodologias em Inovação Tecnológica; Criar uma página do NIT, com todas as informações do NIT; DTO1 + DTOS - FO21 = Fortalecer o NIT junto a IES e intensificar a aproximação do NIT com o Governo do Estado.	Consolidar as ações do NIT e TI; O NIT deverá buscar parcerias externas para o desenvolvimento de tecnologias; Criar um canal de divulgação diária das ações do NIT	Com as tecnologias desenvolvidas, promover a comercialização de tecnologia; Prestação de consultorias; Avaliar e fortalecer as pesquisas e políticas de inovação tecnológica da instituição.
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais                      DMA2 - Crescimento desordenado                      DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi                      DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente                      DMA5 - Mudanças climáticas globais                      DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DMA 4 e 5 - FR 10: Inserir nas matrizes uma carga horária destinada a educação do meio ambiente;	Desenvolver e implementar o ensino ambiental nas matrizes	Avaliar a viabilidade da educação ambiental para consolidação da prática
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade                      DMO2 - Parcerias interinstitucionais                      DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva                      DMO4 - Presença de três biomas no estado                      DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente                      DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DMA3 e 4 - DMO 1, 2 e 3 - FO1 e 3 = Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos; Criar projetos de extensão para reaproveitamento dos materiais recicláveis;	Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo; Implementar nossas próprias políticas para educação ambiental; Implementar os projetos de extensão de materiais recicláveis;	Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo; Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais; Transformar projetos de extensão em reciclagem em programas fixos; Comercialização de produtos resultantes de reciclagem
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DMO 1, 2 e 5 - FO 13 e 15 = Participar de Editais criando projetos de Educação Ambiental; Criar parcerias para elaboração e implementação de projetos de educação ambiental;	Buscar parcerias junto a empresas nacionais e multinacionais, além de outras fontes de financiamento para projetos ambientais; Implementar os projetos e práticas ambientais dentro da Universidade;	Criar cursos de extensão voltados a questões ambientais; Implementar projetos junto a escolas e a sociedade referente a educação ambiental; Propor projetos de lei de incentivos fiscais à empresas que contínuam financeiramente com projetos de preservação ambiental;
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DMA3 e 4 - DMO 1, 2 e 3 - FO22, 23 e 25 = Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos; Criar projetos de extensão para preservação do meio ambiente, tais como reaproveitamento dos materiais recicláveis, água, etc; DMO 1, 2 e 5 - FO 22 = Participar de Editais e criar projetos de Educação Ambiental; Criar parcerias para projetos e educação ambiental; Criar discussões para criação de leis de incentivo a quem apoiar projetos ambientais; DMO1 + DMO2 + DMO3 + DMO4 + DMO5 + DMO6 - FO25 + FO26 + FO37 FO37 = Criação de políticas internas de incentivo a pesquisas voltadas para o desenvolvimento do Estado.	Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo; Implementar nossas próprias políticas de Educação Ambiental; Implementar os projetos e práticas ambientais dentro da Universidade; DMO1 + DMO2 + DMO3 + DMO4 + DMO5 + DMO6 - FO25 + FO26 + FO37 FO37 = Avaliação das políticas internas e mudanças para resolver áreas de menor interesse.	Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo; Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais; Transformar projetos de extensão em programas fixos; Comercialização de produtos resultantes de reciclagem; DMO1 + DMO2 + DMO3 + DMO4 + DMO5 + DMO6 - FO25 + FO26 + FO37 FO37 = Torna-se referência para a gestão do Estado no aspecto de apoio ao desenvolvimento.
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DMA3 e 4 - DMO 1, 2 e 3 - FO22, 23 e 25 = Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos; Apoiar projetos de extensão na área ambiental, principalmente no quesito reciclagem.	Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo e implementar nossas próprias políticas;	Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo; Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais; Transformar projetos de extensão em programas fixos.



**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DFCA12 - DFCO 4- FR29 = Construir e implementar um programa de EAD da Universidade;  DFCA12 + DFCA12 - FR29 = Criação de cursos em modalidades diferenciadas (EAD e Parceladas) da própria universidade para atender demandas pontuais em determinadas regiões seguindo tendência atual de ensino do país.	Implementar e executar o programa de EAD da UNEMAT, com cursos de graduação e lato Censo;  DFCA12 + DFCA12 - FR29 = Fortalecimento e ampliação dos cursos EAD e maior publicidade da IES em todas as modalidades de ensino.	Avaliação, ampliação e consolidação do programa de EAD da IES;  DFCA12 + DFCA12 - FR29 = Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas atendendo toda a região.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DFCA 11 - FR 45 = Fortalecimento e avaliação dos nivelamentos já existentes nas matrizes;  FR50 = Criar projetos que contemplem a parte prática da área de formação profissional	Criar uma política de nivelamento a ser ofertada no primeiro semestre para todos os alunos; Fazer, em parceria com a SEDUC, uma pesquisa sobre a educação no Estado, quais os motivos que estão levando ao caos; Implementar os projetos que contemplem a prática profissional, buscando parcerias externas para a execução do projeto e também para espaços onde os alunos possam praticar as teorias;	Criar um canal de discussão com a SEDUC para discutir e planejar a educação básica no Estado; Fazer uma avaliação do ensino tanto básico como universitário a fim de verificar o desempenho dos estudantes; Consolidar os projetos/núcleos/escritórios modelos e etc que permitam a prática das profissões;
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DFCA12 - DFCO 4 - FO16 = Intensificar as ações de EAD na IES; FO13 = Criar programas e projetos de extensão para a Comunidade/sociedade.	Avaliar as demandas e ofertas da EAD; Executar e divulgar para a comunidade os resultados;	Consolidar o programa de EAD da UNEMAT; Transformar a prática de extensão junto a comunidade em item obrigatório;
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	FO32 = Conscientizar os acadêmicos da necessidade de participar dos diversos programas/projetos implementados/executados pela UNEMAT.	Apresentar semestralmente, em números, a evolução da IES; apresentar semestralmente o desempenho acadêmicos dos que participam de programas/projetos	Transformar os programas e projetos em referência para os alunos, promovendo a integração da comunidade acadêmica com a sociedade.
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	FO37 = Apoiar os projetos de extensão que atendam a sociedade e os acadêmicos.	Estabelecer parcerias com a iniciativa privada e também pública para a realização dos projetos de extensão	Transformar os programas bem avaliados em referência para a sociedade.

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10 - Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.			
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio as atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Abri concurso para técnicos Administrativo; Ofertar treinamento para os técnicos; Elaborar processos internos para agilizar e qualificar o serviço; Valorização dos profissionais técnicos.	Convocação de novos Técnicos; Ofertar treinamento para os técnicos; Executar processos internos; Valorização do quadro técnico	Ofertar treinamento para os técnicos;
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Destinar recursos financeiro específico para TI; Captar recursos externos através de projetos	Destinar recursos financeiro específico para TI, Captar recursos externos através de projetos	Destinar recursos financeiro específico para TI, Captar recursos externos através de projetos
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Melhorar estrutura Predial nos Campis; Investimento em comunicação e Desenvolvimento de sistemas;	Construção de novos Laboratório de Informática;	
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Direcionar recursos para atualizar Hardware e Software; Promover Capacitação dos Docentes, quanto ao uso das tecnologias em sala; Envolver a comunidade acadêmica para fomentar projetos de tecnologia;		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	Elaborar atividades de inserção digital em sala;	Elaborar atividades de inserção digital em sala; Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital.	Elaborar atividades de inserção digital em sala; Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital.
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	Desenvolver atividades de propostas de inserção digital.	Executar atividades de inserção digital através de projetos de Extensão.	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais</p> <p>DMA2 - Crescimento desordenado</p> <p>DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi</p> <p>DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente</p> <p>DMA5 - Mudanças climáticas globais</p> <p>DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	POSTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contratos de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Barra integrada acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Falham recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/aluno à sociedade FR50. Falham atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade</p> <p>DMO2 - Parcerias interinstitucionais</p> <p>DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva</p> <p>DMO4 - Presença de três biomas no estado</p> <p>DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente</p> <p>DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	POSTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisas metodológicas FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valoração do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12 - Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO ECONOMIA

FATORES EXTERNOS
<p><b>AMELIÇAS</b></p> <p>DEA1 - Crise econômica nacional DEA2 - Crise econômica regional DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação DEA4 - Distribuição de renda desigual DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos DEA6 - Fomento público à IES privada DEA7 - Conflito entre a atividade econômica local e a preservação do meio ambiente DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi nos outros órgãos	X1.1 - Contratar técnicos em número suficientes para a execução dos serviços da Unemat; X1.2 - Preparar cursos e aperfeiçoamentos para os Técnicos administrativos; X1.3 - Criar grupo de trabalho com vistas a proposição de padronização e normatização das atividades dos trabalhos executados; X1.4 - Regulamentar as ações desenvolvidas pelo pessoal técnico com os cargos e as atribuições inerentes a cada um deles; X1.5 - Criar oportunidades para o incentivo a captação e implementação de ideias com o propósito a mudanças e inovações.	X1.1 - Contratar técnicos em número suficientes para a execução dos serviços da Unemat; X1.2 - Preparar cursos e aperfeiçoamentos para os Técnicos administrativos; X1.3 - Criar grupo de trabalho com vistas a proposição de padronização e normatização das atividades dos trabalhos executados; X1.4 - Regulamentar as ações desenvolvidas pelo pessoal técnico com os cargos e as atribuições inerentes a cada um deles; X1.5 - Criar oportunidades para o incentivo a captação e implementação de ideias com o propósito a mudanças e inovações.	X1.5 - Criar oportunidades para o incentivo a captação e implementação de ideias com o propósito a mudanças e inovações.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/Orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	1.2.5 - Enviar ações que auxiliem a Universidade a enfrentar problemas decorrentes de crises econômicas nacionais; 2.2.5 - Fixar valores mínimos de repasses para a unemat quando as porcentagens estabelecidas por lei forem insuficientes para cobrir seus custos; 3.2.5 - Rever políticas e estabelecer canais de comunicação da Unemat com os órgãos públicos e privados com vistas a obtenção de recursos para investimentos na educação; 4.2.1 - Diminuir e Planejar com equidade a distribuição dos recursos entre os diversos campus; 4.2.2 - Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa , extensão e participação em eventos; X.2.3 - Divulgar os repasses que a Unemat realiza aos seus Campi a fim de possibilitar acompanhamento dos gastos de cada um deles pela comunidade acadêmica; X.2.4 - Promover ações políticas a fim de desvincular o orçamento da Unemat da conta única do Estado;	2.5 - Planejar ações que visem ao acompanhamento das atividades econômicas com vistas a contornar as crises na economia mundial e Brasileira; 2.2.5 - Fixar valores mínimos de repasses para a unemat quando as porcentagens estabelecidas por lei forem insuficientes para cobrir seus custos; 3.2.5 - Rever políticas e estabelecer canais de comunicação da Unemat com os órgãos públicos e privados com vistas a obtenção de recursos para investimentos na educação; 4.2.1 - Acompanhar e avaliar a distribuição dos recursos entre os campus da Unemat; 4.2.2 - Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa , extensão e participação em eventos; X.2.3 - Divulgar os repasses que a Unemat realiza aos seus Campi a fim de possibilitar acompanhamento dos gastos de cada um deles pela comunidade acadêmica; X.2.4 - Promover ações políticas a fim de desvincular o orçamento da Unemat da conta única do Estado;	1.2.5 - Criar de parâmetros financeiros e orçamentário da Unemat e de seu patrimônio intelectual com vistas a sua perpetuação no mercado; 2.2.5 - Fixar valores mínimos de repasses para a unemat quando as porcentagens estabelecidas por lei forem insuficientes para cobrir seus custos 4.2.1 - Acompanhar e avaliar a distribuição dos recursos entre os campus da Unemat; 4.2.2 - Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa , extensão e participação em eventos; X.2.3 - Divulgar os repasses que a Unemat realiza aos seus Campi a fim de possibilitar acompanhamento dos gastos de cada um deles pela comunidade acadêmica; X.2.4 - Promover ações políticas a fim de desvincular o orçamento da Unemat da conta
Infraestrutura	FR12 Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13 Falta de comunicação (Internet, Multímídia, Sonoras) FR14 Falta de recursos Bibliotecas FR15 Falta de recursos para aulas práticas FR16 Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17 Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18 Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19 Falta de acessibilidade.	3.3.1 - Priorizar a construção e reformas da infraestrutura da Universidade como salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc; 3.3.2 - Planejar e orçar recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura existente; 3.3.3 - Estruturar imediatamente sua rede de comunicação, principalmente a internet, que apresenta sérios problemas;	3.3.1 - Priorizar a construção e reformas da infraestrutura predial como salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc; 3.3.2 - Planejar e orçar recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura existente; 3.3.3 - Estruturar imediatamente sua rede de comunicação, principalmente a internet, que apresenta sérios problemas;	3.3.2 - Planejar e orçar recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura existente.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incipiente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gêntio, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	X.4.1 - Rever as matrizes curriculares, atuando para a porcentagem de igualdade de 80% entre as matrizes dos cursos iguais oferecidos em Campi diferentes; X.4.2 - Planejar ações para conhecimento e implementação de interdisciplinaridade entre os cursos; X.4.7 - Oportunizar aos professores recém contratados e aos professores bacharéis formação continuada a fim de que exerçam com qualidade suas atividades; X.4.8 - Planejar a criação de novos cursos que atendam demandas sociais;	X.4.2 - Planejar ações para conhecimento e implementação de interdisciplinaridade entre os cursos; X.4.7 - Oportunizar aos professores recém contratados e aos professores bacharéis formação continuada a fim de que exerçam com qualidade suas atividades; X.4.8 - Planejar a criação de novos cursos que atendam demandas sociais;	X.4.7 - Oportunizar aos professores recém contratados e aos professores bacharéis formação continuada a fim de que exerçam com qualidade suas atividades; X.4.8 - Planejar a criação de novos cursos que atendam demandas sociais ;
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32 Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33 Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35 Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36 Falta de acesso à novas tecnologias FR37 Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	4.5.1 - Preparar nos orçamentos dos campi recursos que oportunizem a modernidade de recursos tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos; X.5.2 - Preparar e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim; x.5.4 - Criar canais de publicação e de divulgação das pesquisas realizadas pelos profissionais da Unemat.	4.5.1 - Preparar nos orçamentos dos campi recursos que oportunizem a modernidade de recursos tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos; X.5.2 - Preparar e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim; x.5.4 - Criar canais de publicação e de divulgação das pesquisas realizadas pelos profissionais da Unemat.	4.5.1 - Preparar nos orçamentos dos campi recursos que oportunizem a modernidade de recursos tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos; X.5.2 - Preparar e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim; x.5.4 - Criar canais de publicação e de divulgação das pesquisas realizadas pelos profissionais da Unemat.
Docentes	X.6.1 - Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos; X.6.1 - Preparar políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária ; X.6.2 - Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos; X.6.3 - Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas; X.6.4 - Com as mudanças nos currículos dos cursos muitos professores estão trabalhando fora de sua área de concurso. Deste modo, deve-se rever a localização de cada um deles e propor concursos para os cargos que permanecerem vagos;	X.6.1 - Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos; X.6.1 - Preparar políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária ; X.6.2 - Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos; X.6.3 - Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas;	X.6.1 - Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos; X.6.1 - Preparar políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária ; X.6.2 - Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos; X.6.3 - Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas;	X.6.1 - Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos; X.6.1 - Preparar políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária ;
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evadido FR48. Vagas ociosas FR49 Falta política de integração do calouso/alunos à sociedade FR50 Falta atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	X.7.1 - Criar políticas na Universidade voltadas para a integração acadêmica; X.7.2 - A Universidade deve estabelecer relações mais próximas com o Governo do Estado com vista a contribuir com as políticas de formação básica dos estabelecimentos de ensino estaduais; X.7.3 - A Universidade deve buscar alternativas financeiras para a ampliação das políticas de assistência estudantil;	X.7.2 - A Universidade deve estabelecer relações mais próximas com o Governo do Estado com vista a contribuir com as políticas de formação básica dos estabelecimentos de ensino estaduais; X.7.3 - A Universidade deve buscar alternativas financeiras para a ampliação das políticas de assistência estudantil;	X.7.2 - A Universidade deve estabelecer relações mais próximas com o Governo do Estado com vista a contribuir com as políticas de formação básica dos estabelecimentos de ensino estaduais;
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53 Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55 Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56 Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57 Falta de divulgação cursos/atividades FR58 Capacitação para gestão FR59. Metividade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	X.8.2 - A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc; X.8.4 - Preparar estudos para regulamentar os cargos, suas atribuições e avaliação de resultados mais consistentes; X.8.5 - Preparar maior capacitação aos gestores para melhor desempenharem suas atividades relacionadas às questões administrativas, acadêmicas e orçamentárias;	X.8.2 - A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc; X.8.4 - Preparar estudos para regulamentar os cargos, suas atribuições e avaliação de resultados mais consistentes; X.8.5 - Preparar maior capacitação aos gestores para melhor desempenharem suas atividades relacionadas às questões administrativas, acadêmicas e orçamentárias;	X.8.2 - A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc;

FATORES EXTERNOS
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos DEO3 - PPP - parcerias público privadas DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões DEO5 - Fomento público via editais DEO6 -Fortes de financiamento alternativas</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Reforcamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comitês	X.1.1 - Planejar para que as atividades realizadas possam fortalecer o comprometimento dos técnicos nas atividades dos campi; X.1.2 - Preparar assidos acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em consonância com a expansão e desenvolvimento econômico do estado.	X.1.1 - Planejar para que as atividades realizadas possam fortalecer o comprometimento dos técnicos nas atividades dos campi; X.1.2 - Preparar assidos acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em consonância com a expansão e desenvolvimento econômico do estado.	X.1.2 -Preparar assidos acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em consonância com a expansão e desenvolvimento econômico do estado;
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	X.2.3 - Incrementar a busca por parcerias externas a fim de oportunizar maior dinamismo acadêmico e financeiro da universidade; X.2.4 - Zelar pelos sistemas de controles financeiros para que evidenciem qualidade de serviços e transparência;	X.2.3 - Incrementar as parcerias externas a fim de oportunizar maior dinamismo acadêmico e financeiro da universidade; X.2.4 - Zelar pelos sistemas de controles financeiros para que evidenciem qualidade de serviços e transparência;	X.2.4 -Zelar pelos sistemas de controles financeiros para que evidenciem qualidade de serviços e transparência;
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	X.4.1 - Continuar a disporar atenção especial em busca da excelência e da qualidade do ensino, por meio de qualificação docentes e de técnicos;	X.4.1 - Continuar a disporar atenção especial em busca da excelência e da qualidade do ensino, por meio de qualificação docentes e de técnicos;	X.4.1 - Continuar a disporar atenção especial em busca da excelência e da qualidade do ensino, por meio de qualificação docentes e de técnicos;
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão através FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisas tecnológicas FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	X.4.4 - Ampliar as ofertas de cursos de pós-graduação e de suas áreas de atuação com vistas ao atendimento da população mais-grosseira; X.4.6 - Continuar a diversificação da oferta de cursos nos diversos campus, oferecendo novos modelos rotativos de cursos;	X.4.4 - Ampliar as ofertas de cursos de pós-graduação e de suas áreas de atuação com vistas ao atendimento da população mais-grosseira; X.4.6 - Continuar a diversificação da oferta de cursos nos diversos campus, oferecendo novos modelos rotativos de cursos;	X.4.3 - Continuar ao incentivo das políticas de extensão da Unemat que têm proporcionado a sua inserção unto às comunidades carentes; X.4.4 - Ampliar as ofertas de cursos de pós-graduação e de suas áreas de atuação com vistas ao atendimento da população mais-grosseira; X.4.6 - Continuar a diversificação da oferta de cursos nos diversos campus, oferecendo novos modelos rotativos de cursos;
Docentes	FO22. Profissionais qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de etnias FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Apoio concreto de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes</p> <p>DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta</p> <p>DTA3 - Política de inserção digital ineficiente</p> <p>DTA4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica</p> <p>DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia</p> <p>DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias</p> <p>DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor</p> <p>DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica</p> <p>DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos</p> <p>DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos</p> <p>DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia</p> <p>DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia</p> <p>DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado</p> <p>DTO9 - Redes sociais</p> <p>DTO10 - Regio apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas</p> <p>DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos</p> <p>DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação em atividades desburocratizadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de talentos FR6. Alta rotatividade/transfêrência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DTA1-FR1: Mapeamento de Voluntários (professores, PTES e alunos) para auxiliar no trabalho de TI nos campi, de forma a desafogar os analistas de sistemas da Universidade para que estes possam desenvolver tecnologias para a UNEMAT. DTA1-FR2: Desafogar os servidores e estimula-los a busca por conhecimento em sua área de atuação. DTA3 - FR1. Destinar um técnico para atuar junto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (a ser implantado para o auxílio ao ensino presencial) como suporte técnico aos professores.	DTA1-FR1: Identificar professores e PTES da Universidade com potencial de desenvolver soluções para UNEMAT, sem necessariamente estarem em Câmpus/Sede Administrativa. DTA1-FR2: Buscar parcerias com outras IES públicas para troca de experiências. Pagar curso de curta duração específicos para área de atuação do servidor. DTA3 - FR1: O técnico paque atuar junto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (a ser implantado para o auxílio ao ensino presencial) como suporte técnico aos professores.	DTA1-FR1: Capacitar Analistas e Técnicos da área de TI para desenvolverem soluções para Universidade.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DTA4 - FR9: Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.	DTA4 - FR9: Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.	DTA4 - FR9: Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13 Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos bibliotecários FR15 Falta de recursos para aulas práticas FR16 Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (de trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Utilizar sistemas gratuitos em servidores externos para diminuir gargalo no site da universidade em momentos de picos de acesso.		
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incipiente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (questões, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32 Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de capacitação técnica nos processos pedagógicos FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DTA1 - FR37 - Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas. DTA3 - FR32. Criar políticas de uso dos serviços institucionais digitais (Ex. sistema de protocolo). Possibilitar o uso de Ambientes virtuais (Moodle) para todos os professores. DTA5-FR36 - Criar uma equipe de analistas para verificar as reais necessidades tecnológicas antes de adquirir produtos, verificando o custo benefício de cada investimento para a instituição (Ensino, pesquisa e extensão). DAT6- FR34. Analizar as informações dos sites institucionais; dar autonomia para os cursos utilizarem instantaneamente suas informações em suas páginas.	DTA1 - FR37 - Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas.	DTA1 - FR37 - Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão FR44. Baixa integração acadêmica	DTA1-FR41 - Melhorar o acesso às informações como: banco de dados de periódicos nacionais e internacionais.		
Discentes	FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Microindústria processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DTO1 - FOR: Criar projetos em parceria com outras instituições visando o desenvolvimento de novas tecnologias.	Ampliar as parcerias existentes com outras instituições visando o desenvolvimento de novos produtos tecnológicos	
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisas/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Inovação tecnológica	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisas FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33. Sólida formação acadêmica			
Discentes	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas.			
Gestão				

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DMA3-4-5-6XFR1-2-4-5: Efetivar concursos em certame anterior válido. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afatamentos para qualificação específicos e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.	DMA3-4-5-6XFR1-2-4-5: Realizar novo concurso. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afatamentos para qualificação específicos e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.	DMA3-4-5-6XFR1-2-4-5: Realizar novo concurso. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afatamentos para qualificação específicos e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DMA4-5-6XFR20-21-22-23: Considerando estas ameaças a Universidade deve consolidar os cursos ligados a área ambiental promovendo a construção de matrizes curriculares consolidadas e associadas as demandas ambientais do estado no sentido de contribuir para a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Portanto, a curto prazo os cursos ligados a área ambiental devem aprimorar sua matrizes curriculares e transformar este ponto fraco em oportunidade para a formação de recursos humanos capacitados em atuar na conservação ambiental.	DMA4-5-6XFR20-21-22-23: Ampliar e efetivar realmente o repasse financeiro aos cursos para fomentar a interdisciplinaridade bem como garantir recursos financeiros, humanos e estruturais para a realização de aulas de campos. Fomentar parcerias com instituições públicas e privadas para o compartilhamento de experiências e conhecimentos para a resolução e mitigação dos impactos das ações humanas sobre a natureza.	DMA4-5-6XFR20-21-22-23: Garantir o repasse financeiro efetivo aos cursos e monitorar o desenvolvimento das matrizes curriculares e o processo de formação dos discentes.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso a novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DMA4-5XFR31: Buscar recursos para investimento em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.	DMA4-5-6XFR31: Investir em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.	DMA4-5-6XFR31: Investir em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DMA6XFR44: Promover ações de educação ambiental coletiva que envolvam todos os acadêmicos ampliando a interação, bem como envolver comunidade externa contribuindo para a educação ambiental formal da comunidade.	DMA6XFR44: Promover ações de educação ambiental coletiva que envolvam todos os acadêmicos ampliando a interação, bem como envolver comunidade externa contribuindo para a educação ambiental formal da comunidade.	DMA6XFR44: Promover ações de educação ambiental coletiva que envolvam todos os acadêmicos ampliando a interação, bem como envolver comunidade externa contribuindo para a educação ambiental formal da comunidade.
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	FO3-DMO2 - Participar e auxiliar no desenvolvimento de projetos interinstitucionais na área de meio ambiente	FO3-DMO2 - Participar e auxiliar no desenvolvimento de projetos interinstitucionais na área de meio ambiente	FO3-DMO2 - Participar e auxiliar no desenvolvimento de projetos interinstitucionais na área de meio ambiente
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos		DMO2-FO14-FO22-FO29 Aumentar o número de cursos de pós-graduação possibilitando o estabelecimento de novas parcerias interinstitucionais	DMO2-FO14-FO22-FO29 - Aumentar o número de cursos de pós-graduação possibilitando o estabelecimento de novas parcerias interinstitucionais
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DMO4-FO17-FO20-FO22-FO29-FO31 - Planejar a ampliação de estudos e pesquisa nos Biomas existentes no Estado	DMO4-FO17-FO20-FO22-FO29-FO31 - Ampliar a atuação de pesquisa nos biomas existentes no Estado	DMO4-FO17-FO20-FO22-FO29-FO31 - Gerar publicações de alto impacto científico por meio da pesquisa desenvolvida nos Biomas existentes no Estado
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DMO1-FO22-FO29-Elaboração de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.DM05-FO22-FO29. Elaborar projetos voltadas à área de meio ambiente	DMO1-FO22-FO29-Desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento. DM05-FO22-FO29. Elaborar projetos voltadas à área de meio ambiente	
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais</p> <p>DMA2 - Crescimento desordenado</p> <p>DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi</p> <p>DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente</p> <p>DMA5 - Mudanças climáticas globais</p> <p>DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade</p> <p>DMO2 - Parcerias interinstitucionais</p> <p>DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva</p> <p>DMO4 - Presença de três biomas no estado</p> <p>DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente</p> <p>DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10 - Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DGA1 -FR1- Realização de concurso público para Técnicos DFCA- FR6-FO2 = Aproveitamento do tempo prestado em outros órgão para efeito de elevação de nível	DGA1 -FR1-Dobrar o numero de Técnicos nos campi. DFCA- FR6-FO2 = Adicional noturno, insalubridade, periculosidade e trasporte	DGA1 -FR1- Triplicar o numero de Técnico nos campi e dobrar na sede administrativa. DFCA- FR6-FO2 = derrubar a necessidade do intertício para elevação de classe
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.			
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DCA2-FR14 - Adquirir todos os livros das ementas dos cursos existentes	DCA2-FR14 - Ter disponível no mínimo 8 exemplares dos livros das bibliografias básicas e 3 das bibliografias complementares	DCA2-FR14 - Ter assinaturas de periodicos para todos os cursos da unemat e disponibilizar de forma integrada através dos sistemas de bibliotecas além das metas anteriormente citadas.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12 - Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi	DFCA1_FR7 - Melhorar a gestão financeira/orçamentária DFCA1_FR8 - garantir a autonomia financeira DFCA1_FR9 - aumento orçamentário e financeiro DFCA2_FR7 - Melhorar a gestão financeira/orçamentária DFCA2_FR8 - garantir a autonomia financeira		
Infraestrutura	FR11. Falta de transparência FR12. Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento básico. Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DFCA1_FR20 - consolidar a matriz curricular DFCA1_FR22 - adequação da carga horária das disciplinas DFCA1_FR24 - melhorar a gestão dos sistemas DFCA1_FR25 - aumento da autonomia do corpo docente DFCA1_FR27 - criação de atendimento ambulatorial e psicológico para docentes, PTES e discentes DFCA1_FR28 - planejamento na aprovação e criação de novos cursos DFCA1_FR29 - implantar uma política para cursos de modalidade diferenciada DFCA2_FR20 - consolidar a matriz curricular DFCA2_FR22 - adequação da carga horária das disciplinas DFCA2_FR24 - melhorar a gestão dos sistemas DFCA2_FR25 - aumento da autonomia do corpo docente DFCA2_FR27 - criação de atendimento ambulatorial e psicológico para docentes, PTES e discentes DFCA2_FR28 - planejamento na aprovação e criação de novos cursos DFCA2_FR29 - implantar uma política para cursos de modalidade diferenciada DFCA3_FR24 - melhorar a gestão dos sistemas DFCA3_FR25 - aumento da autonomia do corpo docente DFCA3_FR29 - implantar uma política para cursos de modalidade diferenciada DFCA5_FR20 - consolidar a matriz curricular DFCA5_FR22 - adequação da carga horária das disciplinas DFCA5_FR24 - melhorar a gestão dos sistemas DFCA5_FR25 - aumento da autonomia do corpo docente DFCA5_FR28 - planejamento na aprovação e criação de novos cursos DFCA5_FR29 - implantar uma política para cursos de modalidade diferenciada DFCA8_FR25 - aumento da autonomia do corpo docente		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DFCA1_FR57 - aumentar a divulgação de cursos/atividades DFCA2_FR57 - aumentar a divulgação de cursos/atividades DFCA3_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA6_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA7_FR54 - melhor o diálogo entre os setores DFCA7_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA7_FR57 - aumentar a divulgação cursos/atividades DFCA8_FR54 - melhor o diálogo entre os setores DFCA8_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA8_FR57 - aumentar a divulgação cursos/atividades DFCA8_FR58 - capacitar para gestão DFCA9_FR54 - melhor o diálogo entre os setores DFCA9_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA9_FR57 - aumentar a divulgação cursos/atividades DFCA9_FR58 - capacitar para gestão DFCA9_FR60 - aumentar a transparência DFCA10_FR54 - melhor o diálogo entre os setores DFCA10_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA10_FR58 - capacitar para gestão DFCA10_FR60 - aumentar a transparência DFCA11_FR54 - melhor o diálogo entre os setores DFCA11_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA11_FR57 - aumentar a divulgação cursos/atividades DFCA12_FR54 - melhor o diálogo entre os setores DFCA12_FR56 - melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) DFCA12_FR57 - aumentar a divulgação cursos/atividades DFCA12_FR58 - capacitar para gestão		

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2 - Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal			
Orçamento e Finanças	FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões FO6. Gestão Financeira desoncentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DFCO3 - FO10 - Ampliar e melhorar a infraestrutura (laboratórios, áreas experimentais, salas de aula)	DFCO3 - FO10 - Estudar a possibilidade de criação de novos cursos de graduação e pós-graduação	
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DFCO6 - FO17 - FO12 - FO22 Criar vínculos para aproximação da universidade com a sociedade	DFCO6 - FO17 - FO12 - FO22 Divulgar os resultados das pesquisas e tecnologias desenvolvidas por meio de dias de campo, materiais técnicos em linguagem acessível e eventos itinerantes na região	
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DFCO4 - DFCO5 - FO29 - Planejar a oferta de cursos de pós-graduação a distancia DFCO1 - DFCO2 - FO22 - FO29- Elaboração de projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação	DFCO4 - DFCO5 - FO29 - Oferecer cursos de pós-graduação a distancia DFCO1 - DFCO2 - FO22 - FO29- Formalizar projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação	DFCO1 -DFCO2 - FO22 - FO29- Consolidar e ampliar parcerias interinstitucionais
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos		DGA1 X FR1 = ORÇAMENTO LIMITADO REPRIME A DEMANDA DO QUADRO EFETIVO (TÉCNICO) INFLUENCIANDO DE FORMA NEGATIVA NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA CONTRATAÇÃO VIA CONCURSOS. OBJETIVO: NEGOCIAR JUNTO AO GOVERNO UMA ALTERAÇÃO NA LEI QUE REGULAMENTA O ORÇAMENTO DE FORMA QUE ESTE ACOMPANHE PROGRESSIVAMENTE O DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO	DGA1 X FR8 = O CONTINGENCIAMENTO FINANCEIRO ENGESSA A GESTÃO E O PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO. OBJETIVO: NEGOCIAR JUNTO AO GOVERNO ESTADUAL ALTERAÇÕES NA LEI QUE REGULAMENTA O REPASSE PARA A UNEMAT, DE FORMA QUE A INSTITUIÇÃO TENHA AMPLA AUTONOMIA PARA GERIR SUAS FINANÇAS.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DGA1 X FR11 = A FALTA DE TRANSPARENCIA NA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS E NA PRESTAÇÃO DE CONTAS, DIMINUI A CREDIBILIDADE DA INSTITUIÇÃO PERANTE O GOVERNO, QUE SE POSICIONA DE FORMA A REGULAR OU CONTINGENCIAR O ORÇAMENTO DA UNEMAT. OBJETIVO: DEIXAR MAIS TRANSPARENTE AS AÇÕES E DECISÕES TOMADAS	DGA1 X FR7 = INTERFERÊNCIA DIRETA NAS AÇÕES FINANCEIRAS. AS LEIS QUE REGULAMENTAM O REPASSE E PERMITEM O CONTINGENCIAMENTO FINANCEIRO ENGESSA A GESTÃO E O PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO. OBJETIVO: NEGOCIAR JUNTO AO GOVERNO ALTERAÇÕES NA LEI QUE REGULAMENTA O REPASSE DE FORMA QUE ESTE ACOMPANHE	
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade		DGA6 X FR19 = A FALTA DE INTERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NA POLÍTICA DIFICULTA A COOPERAÇÃO DOS MUNICÍPIOS E ESTADO NA ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS PARA MELHORAR A ACESSIBILIDADE AOS CAMPUS DA UNEMAT. OBJETIVO: FORTALECER OS LAÇOS POLÍTICOS MUNICIPAL E ESTADUAL NO INTUITO DE FORMAR PARCERIAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS COMO O DE ACESSIBILIDADE AOS CAMPUS DA UNEMAT.	
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.		DGA1 X FR26 = ORÇAMENTO LIMITADO REPRIME A DEMANDA DO QUADRO EFETIVO (PROFESSORES) INFLUENCIANDO DE FORMA NEGATIVA NO NÚMERO DE DOCENTES DA INSTITUIÇÃO. OBJETIVO: NEGOCIAR JUNTO AO GOVERNO ESTADUAL ALTERAÇÕES NA LEI QUE REGULAMENTA O REPASSE DE FORMA QUE ESTE ACOMPANHE PROGRESSIVAMENTE O DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO.	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes		DGA8 X FR47- FINANCIAMENTO PÚBLICO NA EDUCAÇÃO PRIVADA CRIA FACILIDADES PARA ACESSO ÀS UNIVERSIDADES PRIVADAS COLABORANDO PARA A EVAÇÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS. OBJETIVO: AMPLIAR POLÍTICAS DE ASSISTÊNCIA E PERMANÊNCIA ESTUDANTIL. DGA8 X FR48- FINANCIAMENTO PÚBLICO NA EDUCAÇÃO PRIVADA CRIA FACILIDADES PARA ACESSO ÀS UNIVERSIDADES PRIVADAS COLABORANDO PARA AUMENTAR AS VAGAS OCIOSAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS. OBJETIVO: AMPLIAR POLÍTICAS DE ASSISTÊNCIA E PERMANÊNCIA ESTUDANTIL.	DGA3 X FR46 = INVIABILIZA AS POLÍTICAS DE ASSISTÊNCIA PARA PERMANÊNCIA DO DISCENTE, ACARRETANDO ATRASO NOS PAGAMENTOS DE BOLSAS E INVIABILIZANDO OUTRAS ATIVIDADES QUE AFETAM DE FORMA NEGATIVA A PERMANÊNCIA DO DISCENTE COMO MANUTENÇÃO EM EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, LABORÁTORIOS ETC. OBJETIVO: NEGOCIAR JUNTO AO GOVERNO ESTADUAL ALTERAÇÕES NA LEI QUE REGULAMENTA O REPASSE PARA A UNEMAT, DE FORMA QUE A INSTITUIÇÃO TENHA AMPLA AUTONOMIA PARA GERIR SUAS FINANÇAS. DGA9 X FR46 - VERBA ORÇAMENTÁRIA NÃO CORRESPONDE AS NECESSIDADES DA UNEMAT. OBJETIVOS: APROXIMAÇÃO MAIS EFETIVA DOS POLÍTICOS E DO GOVERNO PARA MUDAR AS LEIS QUE REGULAMENTAM REPASSE DE VERBA PARA A UNEMAT.
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão		DGA3 X FR56 = A FALTA DE PLANEJAMENTO PREVENDO O CONTINGENCIAMENTO REFLETE NA GESTÃO INEFICIENTE DA ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS COM REFLEXOS NEGATIVOS PARA A COMUNIDADE ACADÊMICA. OBJETIVO: ADOPTAR POLÍTICAS DE PLANEJAMENTO JÁ PREVENDO O CONTINGENCIAMENTO DO REPASSE ORÇAMENTÁRIO DO GOVERNO.	DGA5 X FR56 = O ATUAL SISTEMA DE REPASSE DE RECURSOS FINANCEIROS ESTADUAL CONTRIBUI PARA O AGRAVAMENTO DA FALTA DE PLANEJAMENTO (ADMINISTRATIVO, ACADÊMICO, ORÇAMENTÁRIO), FAZENDO COM QUE O GESTOR NÃO TENHA SUBSÍDIOS SUFICIENTE PARA REALIZAR AS ATIVIDADES NECESSÁRIAS À INSTITUIÇÃO. OBJETIVO: DIALOGAR COM O GOVERNO PARA APROVAR MUDANÇA DE LEI QUE REGULAMENTA O REPASSE PARA A UNEMAT. FOMENTAR POLÍTICAS PARA O FORTALECIMENTO DA INSTITUIÇÃO JUNTO À ASSEMBLEIA LEGISLATIVA E A COMUNIDADE, DE FORMA A INFLUENCIAR NAS ALTERAÇÕES E CRIAÇÃO DE NOVAS LEIS QUE ATENDAM AS NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO.

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DG02-FO2: Levantamento do Quantitativo de Vagas para Realização do Concurso Público Técnico Administrativo	DG02-FO2: Publicação e realização do Concurso Público para Técnico Administrativo	DG02-FO2: Quantitativo de Técnicos Administrativos Satisfatório para Suprir a demanda de cada Campus
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DG03-FO7: Assegurar Integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional	DG03-FO7: Assegurar Integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional	DG03-FO7: Assegurar Integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DG05-FO10: Edificação imediata de 06(seis) salas de aula para suprir a demanda do Curso de Engenharia Civil	DG05-FO10: Ampliação da Biblioteca Regional do Campus de Nova Xavantina DG05-FO10: Edificação de Salas para Suprir a demanda de Laboratórios e Projetos existentes.	DG05-FO10: Edificação de Salas para Suprir a demanda de Laboratórios e Projetos existentes.
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DG01-FO13;FO14;FO15;FO16: Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para estimular a Pesquisa, Ensino e Extensão nas Graduações e Pós-Graduações	DG01-FO13;FO14;FO15;FO16: Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para estimular a Pesquisa, Ensino e Extensão nas Graduações e Pós-Graduações	DG01-FO13;FO14;FO15;FO16: Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para estimular a Pesquisa, Ensino e Extensão nas Graduações e Pós-Graduações
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DG01-FO18;FO19;FO20;FO16: Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.	DG01-FO18;FO19;FO20;FO16: Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.	DG01-FO18;FO19;FO20;FO16: Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DG02-FO22;FO23;FO24;FO25;FO26;FO27;FO28;FO29: Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.	DG02-FO22;FO23;FO24;FO25;FO26;FO27;FO28;FO29: Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.	DG02-FO22;FO23;FO24;FO25;FO26;FO27;FO28;FO29: Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	DG02-FO30;FO31;FO32;FO33: Criar critérios locais para a distribuição de Auxílios Financeiros a Estudantes quanto a alimentação e moradia, manter e fortalecer os programas existentes para solidificar a formação acadêmica nos cursos de graduação e pós-graduação.	DG02-FO30;FO31;FO32;FO33: Criar critérios locais para a distribuição de Auxílios Financeiros a Estudantes quanto a alimentação e moradia, manter e fortalecer os programas existentes para solidificar a formação acadêmica nos cursos de graduação e pós-graduação.	DG02-FO30;FO31;FO32;FO33: Criar critérios locais para a distribuição de Auxílios Financeiros a Estudantes quanto a alimentação e moradia, manter e fortalecer os programas existentes para solidificar a formação acadêmica nos cursos de graduação e pós-graduação.
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DG04-FO34;FO35;FO36;FO37;FO38;FO39: Fortalecer as parcerias Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.	DG04-FO34;FO35;FO36;FO37;FO38;FO39: Fortalecer as parcerias Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.	DG04-FO34;FO35;FO36;FO37;FO38;FO39: Fortalecer as parcerias Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.



**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos		DCA2 X FR1: nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação em cada campus. DCA3 X FR1: nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação em cada campus.	DCA2 X FR1: realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus. DCA3 X FR1: realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência		DCA3 X FR7: valorizar e fomentar os projetos de extensão.	DCA3 X FR7: criar linhas de financiamento para projetos de extensão.
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DCA1 X FR18: sensibilizar a comunidade acadêmica para conservação do patrimônio público. DCA2 X FR13: melhorar a divulgação das atividades culturais. DCA2 X FR14: estimular o acadêmico a explorar o material bibliográfico disponível na biblioteca. DCA3 X FR12: fazer manutenção nos auditórios da UNEMAT. DCA3 X FR13: melhorar a divulgação das atividades culturais. DCA4 x FR13: melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade. DCA5 x FR116: fazer manutenção nos auditórios e espaços de convivio para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	DCA1 X FR14: realizar parcerias com editoras para obter doação e/ou descontos na aquisição de material bibliográfico para as disciplinas de nivelamento. DCA1 X FR18: Estabelecer políticas de conservação do patrimônio público. DCA2 X FR13: criar canais de divulgação para as atividades culturais; nomear técnico administrativo para desempenhar a função de comunicação para cada campus. DCA2 X FR14: estimular o acadêmico a adquirir livros trazendo representantes de editoras nos eventos acadêmicos; realizar parceria com outras instituições para empréstimo de livros. DCA3 X FR16: direcionar recursos para manutenção dos auditórios. DCA4 x FR13: divulgar os projetos de extensão em canais que atinjam diretamente a comunidade local. DCA4 x FR15: levar à comunidade os serviços que a UNEMAT presta direta e indiretamente, tais como: projetos de extensão e estágio supervisionado.	DCA2 X FR13: realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus. DCA2 X FR14: adquirir livros de cultura em geral. DCA3 X FR12: ampliar os auditórios e bibliotecas. DCA4 x FR13: Criar programas de extensão que beneficie diretamente a comunidade local. DCA4 X FR13: criar calendário de eventos da UNEMAT com atividades de interesse da comunidade. DCA5 x FR112: ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DCA1 X FR21: equipar laboratórios de ensino. DCA5 X FR23: priorizar realização de aulas de campo no próprio município e região para aumentar os vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade.	DCA1 X FR21: Ampliar laboratórios de ensino e convocar técnicos aprovados em concurso público. DCA4 X FR20: fornecer assessoria pedagógica por área para reduzir as falhas na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos.	DCA4 X FR20: criar equipe de avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.		DCA1 X FR34: nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação dos campus.	DCA2 X FR34: realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DCA1 X FR38: aumentar o período de contrato dos professores substitutos. DCA1 X FR41: ofertar cursos de capacitação e qualificação aos docentes para que possam ter condições de criar mecanismos para suprir as deficiências do ensino fundamental do acadêmico ingressante; estimular a criação de grupos de estudo.	DCA1 X FR38: possibilitar que os professores substitutos possam coordenar de projetos de ensino, pesquisa e extensão. DCA1 x FR40: nomear professores classificados em concurso anterior para ampliar as propostas de projetos de ensino, pesquisa e extensão.	DCA1 X FR38: suprir parcialmente os problemas desencadeados pela baixa qualidade do ensino fundamental. DCA1 X FR41: Implantar programas de qualificação e capacitação docente.
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DCA2 X FR44: promover atividades culturais nos campus.	DCA1 X FR45: ampliar o número de disciplinas de nivelamento; fomentar projetos de ensino para dirimir a baixa qualidade do ensino fundamental a qual o ingressante foi submetido. DCA1 X FR47: ampliar o número de disciplinas de nivelamento; fomentar projetos de ensino para dirimir a baixa qualidade do ensino fundamental a qual o ingressante foi submetido. DCA4 X FR50: fomentar empresa júnior e outras formas de atendimento à comunidade.	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DCA2 X FR56: estabelecer calendário de eventos dos campus. DCA3 X FR56: priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes. DCA3 X FR57: valorizar o ensino e a extensão. DCA4 X FR56: priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes e melhorar a qualidade da oferta dos cursos da UNEMAT.	DCA3 X FR56: priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes. DCA4 X FR56: priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes e melhorar a qualidade da oferta da UNEMAT.	DCA4 X FR56: estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DCO2 - Globalização cultural DCO3 - Integração IES e sociedade DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas DCO5 - Desenvolvimento sociocultural DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DCO1 (Identificar potencialidades e interesses culturais por partes dos profissionais)	DCO1 ( Propor projetos multidisciplinares visando a criação de cursos para a cultura)	DCO1 ( regulamentar e destinar parte da carga horária de trabalho para a cultura)
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DCO1/FO7 (Destinar parte dos recursos do orçamento para apoio as atividades culturais)	DCO1/FO9 (Criar conselho gestor dos recursos e das atividades culturais)	DCO2/DCO3/FO8 (Criar parceria público privada)
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DCO3 - (Elaborar plano para estruturação de espaço para atender a demanda cultural)	DCO3 (Criar estrutura onde possa ser desenvolvidas as práticas culturais)	
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DCO2/FO11 ( Incluir disciplinas voltadas para a cultura no curso de Turismo)	DCO3/DCO4/FO13 ( Criar e oferecer cursos de pouca duração na área cultural)	(Inserir no calendário acadêmico um dia em cada mês para atividades culturais)
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	DCO5/FO30 (Identificar habilidades e dar oportunidade para o desenvolvimento das mesmas)	DCO5/FO30 ( Promover eventos culturais envolvendo toda a comunidade)	DCO5/FO30 (Criar espaço para o desenvolvimento das atividades)
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões
DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente
DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados
DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários.
DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais
DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DFCA1_FR7 - Melhorar a gestão financeira/orçamentária DFCA1_FR8 - garantir a autonomia financeira DFCA1_FR9 - aumento orçamentário e financeiro		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DEDA3_FR20 - MELHORIA DA MATRIZ CURRICULAR. DEDA3_FR21 - Aumentar a interdisciplinaridade. DEDA3_FR24 - Melhorar o sistema de gestão acadêmica. DEDA3_FR26 - Promover concurso para docentes. DEDA3_FR28 - Normatizar a aprovação e criação de novos cursos. DEDA3_FR29 - Definir uma política para cursos de modalidade diferenciada. DEDA4_FR21 - Aumentar a interdisciplinaridade. DEDA4_FR24 - Melhorar o sistema de gestão acadêmica. DEDA4_FR26 - Promover concurso para docentes. DEDA4_FR28 - Normatizar a aprovação e criação de novos cursos. DEDA4_FR29 - Definir uma política para cursos de modalidade diferenciada. DEDA6_FR20 - MELHORIA DA MATRIZ CURRICULAR. DEDA6_FR21 - Aumentar a interdisciplinaridade. DEDA6_FR24 - Melhorar o sistema de gestão acadêmica. DEDA6_FR26 - Promover concurso para docentes. DEDA6_FR28 - Normatizar a aprovação e criação de novos cursos. DEDA6_FR29 - Definir uma política para cursos de modalidade diferenciada.		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população
DEDO2 - Diversidade étnica
DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi
DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior.
DEDO5 - Aumento da expectativa de vida
DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões
DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local.
DEDO8 - Localização geográfica
DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país
DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis
DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DESA4 - FR5: Levantamento das demandas regionais e editais de fomento que contemplem tais demandas.	DESA4 - FR5: Sensibilizar agências de Fomento estaduais, através de documentos, sobre a necessidade de investimentos em demandas específicas de cada região.	DESA4 - FR5: Sensibilizar agências de Fomento Federais, através de documentos, sobre a necessidade de investimentos em demandas específicas de cada região.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DESA4 - FR8: Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de submeter projetos à agências de fomentos. DESA5 - FR8: não abrir novos cursos e campi. Respeitar e agir frente as deliberações dos conselhos. DESA5 FR10: Normatizar repasses aos campi. DESA6 x FR9: realizar extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da	DESA4 - FR8: Submeter projetos à agências de fomentos. DESA5 - FR8: Definir meta	DESA4 - FR8: Submeter projetos à agências de fomentos. DESA6 x FR9: Criar programas de extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DESA8XFR12-17-18-19. Aproximar a Universidade dos gestores municipais e estaduais demonstrando a importância da instituição no contexto local e regional. Realizar pesquisas que apresentem o aporte financeiro aos municípios promovido pela universidade bem como da importância da formação de recursos humanos. DESA6 x FR12: comunicar os acadêmicos das providências tomadas para garantir a estrutura predial necessária. DESA6 x FR13: melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade. DESA6 x FR15: levar à comunidade de extensão os serviços que a UNEMAT presta direta e indiretamente, tais como: projetos de extensão e estágio supervisionado. DESA6 x FR19: realizar manutenção periódica nas vias de acesso à UNEMAT e instalar rampas e calçadas. DESA7 x FR15: realizar aulas práticas/campo nas comunidades tradicionais.	DESA8XFR12-17-18-19. Um vez que os gestores foram sensibilizados cobrar juntamente a eles contrapartidas de investimentos infra-estruturais. DESA6 x FR12: garantir com antecedência a estrutura predial para abrigar todos os alunos em salas de aula. DESA6 x FR13: melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade. DESA6 x FR15: adequar as políticas de estágio e extensão e aplicar ações que potencializem a parceria da sociedade com a UNEMAT. DESA6 x FR19: criar área de estacionamento e vagas especiais, instalar placas de sinalização e nos prédios. DESA7 x FR15: divulgar os resultados de pesquisa e extensão em comunidades tradicionais através de canais de comunicação que atinjam o grande público.	DESA8XFR12-17-18-19. Um vez que os gestores foram sensibilizados cobrar juntamente a eles contrapartidas de investimentos infra-estruturais. DESA6 x FR12: melhorar a infraestrutura predial criando centros de pesquisa e núcleos de extensão para que a sociedade se certifique da qualidade da formação do profissional da UNEMAT. DESA6 x FR13: melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade. DESA6 x FR19: refazer a via de acesso ao campus para circulação de pedestres, ciclistas e veículos automotores, refazer as vias intra-campus adequando os acessos aos prédios. DESA7 x FR15: fortalecer políticas que beneficiem a pesquisa e extensão em comunidades tradicionais.
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DESA9XFR20-21-22-23. Alterar as matrizes curriculares dos cursos e os PPC's adicionando novos métodos de ensino, como aqueles à distância. Adequar as matrizes dos cursos conforme as especificidades da região com investimentos em infra-estrutura de tal forma que os cursos se tornem atraentes para a comunidade ampliando a capacidade competitiva da instituição frente as instituições e ensino privadas. DESA7 X FR23: investigar possibilidades de aula de campo na própria região em parceria com representantes das comunidades tradicionais.	DESA9XFR20-21-22-23. Readequação orçamentária da Universidade, cessando os investimentos de expansão e promovendo apenas investimentos na atual estrutura da Universidade. DESA7 X FR23: sensibilizar as comunidades tradicionais para receber aula de campo.	DESA9XFR20-21-22-23. Investimentos em infra-estrutura, recursos humanos e tecnologias para a melhoria do ensino, pesquisa e extensão. DESA7 X FR23: consolidar políticas de ensino que atendam as particularidades étnicas da região e combater a intolerância.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DESA4 - FR37: Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região. DESA6 X FR34: divulgar pesquisa e extensão em andamento bem como seus produtos em linguagem direcionada ao público em geral diversificando os canais de comunicação. DESA6 X FR36: criar um banco de dados de produtos gerados por projetos de extensão e pesquisa. DESA6 X FR37: sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância de parcerias público-privadas. DESA7 X FR34: levar ao público em geral os resultados das pesquisas éticas e dos projetos de extensão.	Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região. DESA6 X FR34: compilar trabalhos de pesquisa e extensão de áreas afins para publicar livros. DESA6 X FR36: levar os produtos gerados por pesquisa e extensão aos empresários locais e sociedade em geral. DESA6 X FR36: estimular a comunidade acadêmica a realizar parcerias público-privadas. DESA7 X FR34: sensibilizar a comunidade acadêmica para a valorização e apreciação das diferenças étnicas; compilar trabalhos de pesquisa e extensão de áreas afins para publicar livros.	Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região. DESA6 X FR37: consolidar parcerias entre público-privadas.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DESA6 X FR38: prolongar os contratos dos professores substitutos.	DESA6 X FR38: prolongar o contrato dos professores substitutos e dar condições para que desenvolvam projetos de pesquisa e extensão.	
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DESA9XFR44 a 51. Investimentos nos cursos de graduação e pós-graduação conforme as deficientes apresentadas tornando a assistência estudantil mais ampla. Os cursos devem ser mais atrativos de forma que a evasão seja reduzida e a competição com IES privadas seja suprimida. DESA1 X FR45: sensibilizar o acadêmico da importância de ser monitor e estimular a monitoria voluntária; fortalecer políticas de nivelamento dos calouros; estimular o aluno a buscar monitores. DESA1 X FR47: fortalecer FOCCO enquanto ideal e bolsa; fortalecer políticas de nivelamento dos calouros; fortalecer ações extensionistas voltadas ao esporte, lazer e cultura. DESA1 X FR48: melhorar a divulgação da UNEMAT e adequar os canais à realidade socioeconômica dos possíveis	DESA9XFR44 a 51. Investimentos nos cursos de graduação e pós-graduação conforme as deficientes apresentadas tornando a assistência estudantil mais ampla. Os cursos devem ser mais atrativos de forma que a evasão seja reduzida e a competição com IES privadas seja suprimida. DESA7 X FR51: estimular os discentes de diferentes etnias a valorizar sua própria cultura e modo de ser. DESA1 X FR45: sensibilizar o acadêmico da importância de ser monitor e estimular a monitoria voluntária; fortalecer políticas de nivelamento dos calouros; estimular o aluno a buscar monitores. DESA1 X FR47: fortalecer FOCCO enquanto ideal e bolsa; fortalecer políticas de nivelamento dos calouros; fortalecer ações extensionistas voltadas ao esporte, lazer e cultura.	DESA9XFR44 a 51. Investimentos nos cursos de graduação e pós-graduação conforme as deficientes apresentadas tornando a assistência estudantil mais ampla. Os cursos devem ser mais atrativos de forma que a evasão seja reduzida e a competição com IES privadas seja suprimida. DESA7 X FR51: criar políticas de valorização étnica na UNEMAT.
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DESO5 - FO3 - Criar mecanismos de incentivar a permanência do técnico junto a instituição por meio da continuidade dos estudos em graduação e pós-graduação		
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DESO7- FO8 - Ampliar parcerias junto a empresas privadas para ampliar os programas de estágio existentes para facilitar o ingresso dos recém formados no mercado de trabalho		
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DESO1-FO10 - Verificar em cada campus a área disponível para ampliação da infraestrutura existente.	DESO1-FO10 - Estudar detalhadamente com a reitoria a possibilidade de recursos a longo prazo visando atender a demanda por novos cursos.	DESO1-FO10 - Desenvolver projetos para criação de novos cursos visando atender as demandas futuras.
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DESO5 - FO12 - Verificar periodicamente por meio de avaliação o nível de conhecimento técnico dos alunos.	DESO5 - FO12 - Firmar parcerias com as instituições públicas e privadas locais para facilitar o ingresso dos recém-formados no mercado de trabalho.	DESO5 - FO12 - Promover cursos de capacitação em licenciatura para os professores que ainda não possuem.
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DESO6 - FO19 - Criar projetos multidisciplinares para intervir na realidade local	DESO6 - FO19 - Integrar os projetos sociais existentes nos diferentes campus	
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DESO3 - FO23 - Contatar os agentes sociais para discutir a realidade social local e as prioridades da sociedade.	DESO3 - FO23 - Desenvolver, em parceria com os agentes locais, ações que visem a melhoria de vida da população local.	DESO3 - FO23 - Desenvolver projetos sociais juntamente com os agentes locais para melhorar a qualidade de vida da população.
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	DESO6 - FO30 - Desenvolvimento de projetos de integração da comunidade acadêmica junto a comunidade local, por meio de eventos como palestras, dias de campo, etc.		
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DESO3- FO39 - Ampliar as parcerias já existentes com as prefeituras e empresas locais visando aproximar a universidade da comunidade, para facilitar a troca de conhecimento entre os envolvidos e para buscar soluções para problemas sociais existentes.	DESO3- FO39 -	

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões
DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente
DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados
DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários.
DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais
DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade e/ou Campus.	DEDA1-FR28 - Fazer um estudo sobre todos os cursos existente.	DEDA1-FR28 - Realocar os cursos por polos vocacionais	DEDA1-FR28 - Abrir turmas especiais nas áreas com menor densidade demográfica.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Monotonia processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento econômico do estado atraindo população
DEDO2 - Diversidade étnica
DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi
DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior.
DEDO5 - Aumento da expectativa de vida
DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões
DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local.
DEDO8 - Localização geográfica
DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país
DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis
DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadaptação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos FR7. Gestão Financeira orçamentária			
Orçamento e Finanças	FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade.			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incistente FR22. Carga horária das disciplinas (impropriedade) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vaga, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de trabalho de substitutos e alternos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação /atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal			
Orçamento e Finanças	FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisas metodológicas FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Inovação tecnológica	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Docentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Discentes	FO34. Gestão democrática instalada			
Gestão	FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Docentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Discentes	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			
Gestão				

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	FO5-FR3= Padronizar e simplificar processos FO5-FR2= Capacitar em propriedade intelectual FO5-FR5= Incentivar a participação na gestão de projetos		
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DTO2-FO9-FR10= Ampliar recursos para inovação tecnológica DTO2-FO9= Simplificar processos		
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DTO5-FR10= Melhorar a infraestrutura DTO7-FO10= Criação de uma incubadora tecnológica	DTO7-FO10= Participação efetiva no parque tecnológico	
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DTO4-FO13= Capacitação docentes DTO4-DTO8-FO13= Disseminação da cultura de inovação DTO8-FO13= Incorporação de programas de educação empreendedora DTO12-FO12-FO15= Criação de cursos de extensão empreendedorismo a distância		
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DTO3-FO20= Fomentar acesso a linhas de financiamento DTO3-FO19-FO21= Aumentar em 100% a produção tecnológica DTO1-FO21= Disseminação de informações sobre atividades do NTT DTO1-DTO2-FO19-FO21= Ser o principal gerador de tecnologias para o estado de MT		
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DTO1-FO23= Adequar mecanismos de incentivo DTO1-FO26= Disseminar possibilidade de gerar produto de inovação. DTO1-FR58= Capacitar em produção intelectual DTO1-FO29= Fomentar formação nas áreas de tecnologia		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica	DTO1-FO33= Disseminar informações sobre inovação DTO1-FO30-FO33= Incentivar a criação de start-ups DTO1-FO30-FO31-FO33= Fomentar o empreendedorismo	DTO1-FO32= Ter os principais programas estaduais de germinação de ideias e start-ups	
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DTO11-FO39= Reduzir burocracia dos projetos. DTO11-FO36-FR56= Criar um programa de incentivo a inovação tecnológica. DTO11-FO36-FR56= Implantar um plataforma informacional DTO5-DTO11-FO39= Fomentar parcerias interinstitucional		

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DFCA1-FR6= Melhorar o PCCS dos Técnicos no que tange o interstício DFCA1-FR4=Elaborar lotacionograma de acordo com perfil e qualificação dos técnicos. DFCA1-FR4=Descrever as funções dos cargos.	DFCA1-FR1=Aumentar quadro efetivo dos Técnicos DFCA1-FR2=Implantar plano de capacitação continuada.	
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DFCA8-FR8= Buscar meios para efetivação da autonomia financeira da UNEMAT DFCA1-FR9=Disponibilizar orçamento e financeiro para ampliação e manutenção dos cursos Lato Stricto Senso. DFCA1-FR9= Instituir a central de projetos e convênios.		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DFCA1-FR12-FR13-FR14= Firmar convênios para melhorar a infraestrutura predial/comunicação/recursos de biblioteca. DFCA9-FR13= Plano para divulgação das ações da UNEMAT DFCA6-FR19= Identificar os locais que possuem dificuldades de acesso. DFCA6-FR19= Firmar parcerias com secretaria de Estado para melhoria de acesso aos campi. DFCA1-FR12= Reformular todas as salas de aula para padrão mais moderno.	DFCA6-FR19= Buscar parcerias e recursos por meio de editais específicos de acessibilidade.	
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada a uma Faculdade e/ou Campus.	DFCA1-DFCA5-FR28= Ofertar novos cursos de acordo com a demanda da sociedade. DFCA1-FR26= Aumentar o quadro efetivo de docentes DFCA1-FR24= Melhorar o sistema (gestão, vagas, créditos) DFCA1-FR29= Elaborar uma política para os cursos de modalidade diferenciada. DFCA12-FR21= Oferecer cursos complementares ao currículo na modalidade diferenciada. DFCA1-FR20-FR22= Readequar a matriz curricular conforme a tendência de mercado DFCA1-FR20= Fixar um ciclo de reestruturação das matrizes	DFCO1-FR7= Estudo e criação de centro para atendimento psicossocial para docentes, técnicos e discentes	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DFCA9-FR34= Divulgar as atividades de pesquisa desenvolvida pela UNEMAT		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DFCA1-FR43= Reduzir o número de professores em cargo de gestão. DFCA1-FR41= Criar política de capacitação pedagógica DFCA1-FR39-FR43= Regularizar a TIDE DFCA1-FR40= Realizar concurso docente DFCA1-FR39-FR41= Criar mecanismo de avaliação docente mais eficiente		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouros/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DFCA1-DFCA2-FR47= Identificar os motivos de evasão	DFCO1-FR51= Estudo e criação de centro de atendimento ambulatorial para discentes	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DFCA1-FR61= Reduzir o número de professores em cargo de Gestão DFCA1-FR57= Elaborar um plano de marketing para promover a imagem da UNEMAT DFCA1-FR53= Instituir regimento interno da UNEMAT DFCA1-FR53= Instituir regimento geral DFCA1-FR58= Desenvolver projetos de capacitação em todas as áreas de atuação da UNEMAT DFCA1-FR61= Readequar o organograma da UNEMAT DFCA1-FR53= Sistematizar os procedimentos e processos		DFCA1-FR56= Reduzir planejamento estratégico participativo para os próximos 10 anos

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DFCA1-FO1= Readequar o número de cargos de assessoria ocupados por técnicos		
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DFCA1-FO7= Fomentar a autonomia da UNEMAT	DFCO1-FO8= 20% dos recursos da UNEMAT sendo oriundos de fonte/programas financiados por parcerias	DFCO1-FO8= 40% dos recursos da UNEMAT sendo oriundos de fonte/programas financiados por parcerias
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DFCA1-FO10= Reforma e ampliação da Sede	DFCA1-FO10= Ampliação da estrutura existente	DFCA1-FO10= Construção do Campus de Várzea Grande
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DFCO1-FO14=Cada Campus com curso de pós-graduação Lato Senso e/ou Stricto Senso DFCA11-DFCO1-FO16=Aumentar e fortalecer os cursos de pós-graduação Lato Senso na modalidade a distância DFCO1-FO15-FO16= Explorar novas modalidades de ensino	DFCO1-FO14= Oferta de Lato Senso em todos os campi DFCO1-FO14= No mínimo um programa Stricto Senso por Faculdade	DFCO1-FO14= Oferta de Lato Senso em todos os campi e em todas as áreas
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.	DFCO1-FO22-FO26= Desenvolver projetos que captam recursos para UNEMAT DFCA1-FO22-FO27= Regularizar e implantar a TIDE DFCA11-FO22= Nivelar em termos de conhecimento os alunos que ingressam na UNEMAT DFCO1-FO22-FO26= Firmar parcerias/cooperação com empresas para fomentar a implementação de incubadoras e empresas júnior.		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	DFCA1-FO31= Divulgar as possibilidades de bolsas e auxílios financeiros para os alunos DFCA9-FO33-FO30= Visitar todas as escolas públicas/privada onde exista Campus da Unemat para divulgar os cursos/imagem da Instituição		
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DFCA1-FO34-FO39= Fortalecer e dinamizar o escritório de Cuiabá	DFCA1-FO34-FO39= Implantar escritório da UNEMAT em Brasília	

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes</p> <p>DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta</p> <p>DTA3 - Política de inserção digital ineficiente</p> <p>DTA4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica</p> <p>DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia</p> <p>DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)	
<b>PONTOS FRACOS</b>				
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos	FR2+FO1+FO2-->Concurso para técnicos e Consolidação da formação continuada; FR3+FR4+FR5+FO4-->Criação do comitê e políticas de TI	FR1->Concursos para novos técnicos de nível médio e superior; FO1+FR3+FO4+FR5 Consolidação das políticas de TI.	FR1+FR2+FO3-->Permanência e formação continuada para todos técnicos de nível médio e superior; FR3+FO4+FR5 Manutenção e consolidação das políticas de TI.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11 Falta de transparência FR12 Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)	FR7+FR8+FR9+FR10+FO7--> Garantia e Reserva de valores para manutenção do parque tecnológico dos Campi.	FR7+FR8+FR9+FR10+FO9-->Reserva de valores para manutenção do parque tecnológico dos Campi e autonomia de usabilidade pelo campus	FR7+FR8+FR9+FR10+FO9--> Consolidação dos repasses para manutenção do parque tecnológico dos Campi e autonomia de usabilidade pelo campus
Infraestrutura	FR12 Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13 Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14 Falta de recursos Bibliotecas FR15 Falta de recursos para aulas práticas FR16 Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	FR12+FR14--> Manutenção predial, acervos bibliográficos, laboratórios em geral; FR13-->Melhoria na distribuição de sinal da Internet; FR19--> Criação de pontos de acessibilidades nos camp.	FR12+FR14+FO10-->Criação de novas salas de aulas com equipamentos multimídia, laboratórios de informática e biblioteca informatizada; FR13-->Internet com fibra optica em toda as estruturas dos campi; FR18-->Segurança através de um sistema de monitoramento por câmera e monitorado por uma central de atendimento.	FR12+FR14+FR13+FR18+FR19-->Manutenção da infraestrutura;
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade incoerente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTIS e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	FR10+FR21+FR22-->Revisão das matrizes curriculares e unificação das disciplinas básicas no sistema acadêmico	FR10+FR21+FR22-->Consolidação e manutenção das matrizes curriculares; FR26--> Concurso para docente; FR27--> Criação de atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTIS e discentes FR29--> Melhorias nas políticas para aprovação e criação de novos cursos e matrizes FR29+FR30-->Melhoria na política para cursos de modalidade diferenciada.	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37 Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DT02-DT07+FR31-->Garantir recursos e parcerias para novas tecnologias; FR32+FR33+FR34+FR35+FR36+FR37+DT08+DT09-->Criação de Políticas de TI para melhorar na usabilidade da rede.	DT02-DT07+FR31-->Consolidar recursos e parcerias em pesquisas para novas tecnologias; FR32+FR33+FR34+FR35+FR36+FR37+DT08+DT09-->Consolidação das Políticas de TI.	DT02-DT07+FR31-->Consolidação das parcerias em pesquisas para novas tecnologias; FR32+FR33+FR34+FR35+FR36+FR37+DT08+DT09-->Consolidação das Políticas de TI.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação /atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	FR38+FR42-->Autonomia e unificação dos processos de contratação; FR41-->Capacitação contínua pedagógica para todos os professores;FR43-->Regularização para professores atuando em cargo de Gestão.	FR40-->Concurso para docente; FR39+FR42+FR43+FO22+FO27-->Capacitação, Concscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição.	FR40+FR41-->Consolidação do quadro docente efetivo, 90% quadro docente mestres e doutores; FR39+FR42+FR43+FO22+FO27-->Capacitação, Concscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição.
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Falta recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Falta atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes FR52. Percepção de centralização nas decisões	FR45+FO31+DTA6-->Criar programas de nivelamento; FR44+FR48+FR49+FR50+FR51+FO30-->Melhor divulgação dos programas de boba, criação centro de atendimento psicológico e ouvidoria para discentes para entender o grande número de evasão e dificuldades no aprendizado e criação de parcerias com as empresas para que os nossos alunos consigam vivenciar a teoria com a prática.	FR45+FO31+DTA6+DTA4+DT012+FR45-->Consolidar programas de nivelamento e de apoio aos estudos nos casos de acadêmicos com dificuldades de aprendizagem;FR44+FR48+FR49+FR50+FR51+FO30-->Diminuição da evasão e consolidação das parcerias com as empresas para que os nossos alunos consigam vivenciar a teoria com a prática e ao terminarem seus cursos já terem uma clara possibilidade de ser contratado ou iniciar seu próprio negócio.	FR45+FO31+DTA6+DTA4+DT012+FR45+FR44+FR48+FR49+FR50+FR51+FO30-->Consolidação dos objetivos de 2016 e 2019.
Gestão	FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores	DTA2-DTA5+FR52+FO33+DT05+DT010-->Maior autonomia e repasses para apoio às atividades de pesquisa e estendo		

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DT01 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias</p> <p>DT02 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor</p> <p>DT03 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica</p> <p>DT04 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos</p> <p>DT05 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos</p> <p>DT06 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia</p> <p>DT07 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia</p> <p>DT08 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado</p> <p>DT09 - Redes sociais</p> <p>DT010 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas</p> <p>DT011 - Sistemas de gestão aliados aos processos</p> <p>DT012 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior		
Orçamento e Finanças	FO4. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas.		
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos		
Ensino - Currículo	FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas		
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abertura geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa		
Docentes	FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.		
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica		
Gestão	FO34. Gestão democrática madura FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas		

Incluído na parte superior

<p>DMA4 - Hierarquia da operacionalização impositiva</p> <p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade</p> <p>DMO2 - Parcerias interinstitucionais</p> <p>DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva</p> <p>DMO4 - Presença de três biomas no estado</p> <p>DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente</p> <p>DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DMA3+DMA6-FO1-FO5=Fomentar discussões nos campos de aplicações de melhoria estruturadora entre a comunidade acadêmica e o meio ambiente	DMA3+DMA6-FO1-FO5=Promover e implementar ações no comportamento da comunidade acadêmica relacionado ao meio ambiente.	DMA3+DMA6-FO1-FO5=Consolidar ações nos campi, com exemplo de atividades aplicadas em outros campos.
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DMA3-FO8=Discutir ações nos campus sobre a coleta e alternativas reciclagem de descartes.	DMA3-FO8=Fomentar ações no campus e apresentar vantagens junto as associações e instituições públicas na coleta e alternativas reciclagem de descartes.	DMA3-FO8=Consolidar e manter ações entre os campus junto a associações e instituições públicas na coleta e alternativas reciclagem de descartes.
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DMA5+DMA4-FO10=Fomentar a participação da comunidade acadêmica de rejeitos a serem aplicados no campi sobre a interação entre o homem e o ambiente, e suas vantagens e benefícios futuros do local de trabalho.	DMA5+DMA4-FO10=Promover e implementar discussões da interação entre o homem o ambiente, e suas vantagens e benefícios futuros do local de trabalho.	DMA5+DMA4-FO10=Consolidar a interação entre o homem e o ambiente das vantagens e benefícios futuros do local de trabalho.
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO11-FO13-FO16=Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO11-FO13-FO16=Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO11-FO13-FO16=Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno sobre a interação entre o homem e o ambiente.
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO17-FO18-FO19=Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO17-FO18-FO19=Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO17-FO18-FO19=Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno sobre a interação entre o homem e o ambiente.
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO23-FO25-FO26-FO27-FO29=Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO23-FO25-FO26-FO27-FO29=Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO23-FO25-FO26-FO27-FO29=Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO30-FO32-FO33=Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO30-FO32-FO33=Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO30-FO32-FO33=Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO35-FO36-FO37-FO39=Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno da interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO35-FO36-FO37-FO39=Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.	DMA3+DMA4+DMA5+DMA6-FO35-FO36-FO37-FO39=Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelas melhores candidatas DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do ingresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12 - Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRAQUES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO
Técnico administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI1: Qualidade de serviços prestados</li> <li>FI2: Falta de capacitação para as atividades desenvolvidas</li> <li>FI3: Falta de participação e comprometimento dos servidores</li> <li>FI4: Insuficiência de recursos humanos para a realização</li> <li>FI5: Falta de incentivo à produtividade, eficiência e respeito de datas</li> <li>FI6: Não atendimento às necessidades de melhoria para melhor ensino em cursos regulares</li> </ul>		
Orçamentário e Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI7: Gestão Financeira ineficiente</li> <li>FI8: Falta de autonomia financeira</li> <li>FI9: Insuficiência orçamentária e financeira</li> <li>FI10: Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da Instituição/Campi</li> <li>FI11: Falta de transparência</li> </ul>		
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI12: Falta de infraestrutura física (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, softwares, etc)</li> <li>FI13: Falta de comunicação (Internet, Multimeia, Som) em</li> <li>FI14: Falta de recursos para saúde pública</li> <li>FI15: Falta de manutenção equipamentos de segurança, laboratórios, bibliotecas, audição etc)</li> <li>FI16: Falta de segurança de veículos, patrimônio, ambientes para ensino</li> <li>FI17: Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia</li> <li>FI18: Falta de segurança de veículos, patrimônio, ambientes para ensino</li> <li>FI19: Falta de acessibilidade</li> </ul>	DFCA1-FR12 = Planejamento do ambiente estrutural de forma que os prédios tenham um apelo visual que chame a atenção para seu funcionamento universitário	DFCA1-FR12 = Adequação e ampliação dos espaços universitários que garantam ambientes físicos e externos de estudo, com áreas climatizadas naturalmente ou artificialmente, de forma que crie um ambiente, com uma relação de bem estar e conforto ao permanecer no ambiente universitário. Criar uma relação de bem estar e criar um ambiente de trabalho ao ambiente e equidade e atualizado incorporando em cada setor da academia
Ensino - Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI20: Matriz Curricular não contextualizada (realiza alterações e/ou análise de disciplinas)</li> <li>FI21: Interdisciplinaridade inexistente</li> <li>FI22: Carga horária das disciplinas (supergrupos)</li> <li>FI23: Dificuldade para realização aulas de campo</li> <li>FI24: Insuficiência dos recursos físicos, equipamentos</li> <li>FI25: Falta de autonomia de curso (disciplinas, orientações, projetos pedagógicos, financeiros)</li> <li>FI26: Insuficiência de qualificação docente efetivo</li> <li>FI27: Falta de planejamento acadêmico pedagógico para docentes, FTES e docentes</li> <li>FI28: Análise de planejamento para aprovação crítica de novos cursos</li> <li>FI29: Falta de política para criação de modalidades diferenciadas</li> <li>FI30: Falta de vinculação dos cursos de modalidades diferenciadas à uma Faculdade e/ou Campus</li> </ul>		
Inovação tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI31: Falta de recursos tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos</li> <li>FI32: Falta de capacitação para o uso das tecnologias</li> <li>FI33: Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas</li> <li>FI34: Falta de inovação tecnológica nos processos administrativos</li> <li>FI35: Falta de incentivo à produtividade individual</li> <li>FI36: Falta de acesso a redes tecnológicas</li> <li>FI37: Falta de política de incentivo à pesquisa pública/privada</li> </ul>		
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI38: Profissionais com regime de contrato de trabalho e salários</li> <li>FI39: Profissionais com baixa capacitação profissional/Falta de comprometimento</li> <li>FI40: Falta de infraestrutura educacional/institucional</li> <li>FI41: Falta de capacitação e qualificação - avaliação pedagógica</li> <li>FI42: Falta de planejamento</li> <li>FI43: Incentivo mínimo de professores atuando no grande</li> </ul>		
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI44: Baixa integração acadêmica</li> <li>FI45: Falta de integração ensino pesquisa</li> <li>FI46: Falta de recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil</li> <li>FI47: Falta de infraestrutura física</li> <li>FI48: Vagas ociosas</li> <li>FI49: Falta de política de segurança do campus (segurança e saúde)</li> <li>FI50: Falta de avaliação de desempenho/insuficiente avaliação à atuação profissional</li> <li>FI51: Falta de avaliação acadêmica/pedagógica para docentes</li> </ul>		
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI52: Percepção de continuidade dos docentes</li> <li>FI53: Falta de processos, procedimentos e registros internos</li> <li>FI54: Falta de política para o ensino</li> <li>FI55: Falta de divulgação de cursos, avaliação de resultados</li> <li>FI56: Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, econômico)</li> <li>FI57: Falta de divulgação de cursos em dados</li> <li>FI58: Capacidade para grande</li> <li>FI59: Morosidade processual</li> <li>FI60: Percepção de falta de transparência</li> <li>FI61: Professores ocupando cargo de gestão</li> </ul>	DFCA1-FR57 = Lançamento de quais são os atividades de divulgação dos cursos nas instituições de ensino médio que já existem no entorno, onde não há uma estrutura e para as estratégias que foram eficazes e se não foram eficazes para se traçar uma estratégia de atração em nível de ensino	DFCA1-FR57 = Estabelecimento das atividades de divulgação dos cursos e atividades nas instituições de ensino médio da forma escrita e massiva, utilizando o canal impresso, a qualidade da abordagem e os recursos laboratoriais e qual a sustentabilidade na entrada e tipo de seleção dos candidatos

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias internacionais DFCO2 - Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino a distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento de qualidade da instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)
Técnico administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO1: Equipe comprometida com os trabalhos</li> <li>FO2: Finesse de Cursos, Cursos e Salários</li> <li>FO3: Alto número de licenças com formação superior</li> <li>FO4: Reconhecimento Institucional</li> <li>FO5: Participação e Representação em colegiados e comitês</li> </ul>		
Orçamentário e Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO6: Gestão Financeira documentada</li> <li>FO7: Recursos gerenciais por dispositivo constitucional</li> <li>FO8: Transparência orçamentária</li> <li>FO9: Segurança de controle financeiro e orçamentário</li> </ul>		
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO10: Área disponível para ampliação</li> </ul>		
Ensino - Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO11: Assessoria para avaliação de estruturas curriculares dos cursos</li> <li>FO12: Tarefas de Qualidade</li> <li>FO13: Pesquisa e Inovação ativa</li> <li>FO14: Oferta de cursos de desenvolvimento</li> <li>FO15: Qualidade carga docente</li> <li>FO16: Modalidade diferenciada de cursos</li> </ul>		
Inovação tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO17: Qualidade em pesquisas/tecnologias</li> <li>FO18: Atendimento simplificado da matrícula</li> <li>FO19: Diversidade de cursos para a pesquisa</li> <li>FO20: Percurso acadêmico</li> <li>FO21: Atuação em FTES</li> </ul>		
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO22: Professores qualificados</li> <li>FO23: Comprometimento profissional</li> <li>FO24: Valorização da profissão (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários)</li> <li>FO25: Orientação de estudos</li> <li>FO26: Vinculação com pesquisa</li> <li>FO27: Especialista profissional</li> <li>FO28: Reconhecimento institucional</li> <li>FO29: Interdisciplinaridade na formação dos docentes</li> </ul>		
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO30: Diversidade cultural</li> <li>FO31: Disponibilidade de horas e auxílios financeiros</li> <li>FO32: Incentivo por desempenho de docentes, atuação científica, pesquisa, ensino e formação acadêmica</li> <li>FO33: Sólida formação acadêmica</li> </ul>	DFCA1-FR58 = Planejamento de estratégias de divulgação que tenham que além de atingir seu público, se sustentem, seja a sustentabilidade de horas de ensino e auxílios financeiros	DFCA1-FR58 = As atividades de divulgação no ambiente externo devem utilizar informações qualitativas e quantitativas referentes ao número de estudantes concluintes com auxílio acadêmico
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO34: Gestão democrática acadêmica</li> <li>FO35: Compromisso com a qualidade/qualificação</li> <li>FO36: Apoio conceitual de planejamento</li> <li>FO37: Apoio às atividades de pesquisa e extensão</li> <li>FO38: Implantação de processos para melhoria da transparência</li> <li>FO39: Compromisso em resolver problemas</li> </ul>	DFCA1-FR59 = Lançamento de quais são os atividades de divulgação dos cursos nas instituições de ensino médio que já existem no entorno, onde não há uma estrutura e para as estratégias que foram eficazes e se não foram eficazes para se traçar uma estratégia de atração em nível de ensino	DFCA1-FR59 = Estabelecimento das atividades de divulgação dos cursos e atividades nas instituições de ensino médio da forma escrita e massiva, utilizando o canal impresso, a qualidade da abordagem e os recursos laboratoriais e qual a sustentabilidade na entrada e tipo de seleção dos candidatos

DFCA1-FR57 = Lançamento de quais são os atividades de divulgação dos cursos nas instituições de ensino médio que já existem no entorno, onde não há uma estrutura e para as estratégias que foram eficazes e se não foram eficazes para se traçar uma estratégia de atração em nível de ensino

DFCA1-FR58 = As atividades de divulgação no ambiente externo devem utilizar informações qualitativas e quantitativas referentes ao número de estudantes concluintes com auxílio acadêmico

DFCA1-FR59 = Estabelecimento das atividades de divulgação dos cursos e atividades nas instituições de ensino médio da forma escrita e massiva, utilizando o canal impresso, a qualidade da abordagem e os recursos laboratoriais e qual a sustentabilidade na entrada e tipo de seleção dos candidatos

DFCA1-FR60 = As atividades de divulgação no ambiente externo devem utilizar informações qualitativas e quantitativas referentes ao número de estudantes concluintes com auxílio acadêmico

DFCA1-FR61 = A sustentabilidade tem de ser considerada com DFCA1-FR62 = A sustentabilidade tem de ser considerada com DFCA1-FR63 = Os docentes que não possuem formação superior devem ser capacitados para atuar em cursos de graduação

DFCA1-FR62 = A sustentabilidade tem de ser considerada com DFCA1-FR63 = Os docentes que não possuem formação superior devem ser capacitados para atuar em cursos de graduação

DFCA1-FR63 = Os docentes que não possuem formação superior devem ser capacitados para atuar em cursos de graduação

SIDR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DGAI - Coerção do governo sobrepõe a análise técnica nas ações da UNEMAT DGAI2 - Instabilidade do cenário político nacional DGAI3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior DGAI4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT DGAI5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual DGAI6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual DGAI7 - Burocracia da gestão pública DGAI8 - Financiamento público na educação privada DGAI9 - Política pública de educação não homologada a UNEMAT DGAI10 - Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360(2008/7)

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MEIO PRAZO (2017)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2021)
<b>PONTOS FRACOS</b>			
Técnicos administrativos	R11 Qualidade técnica insuficiente R12 Falta de especialização para a atividade desenvolvida R13 Falta de atualização/renovação dos saberes R14 Inadaptação entre capacitação/formação R15 Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias R16 Baixa conectividade tecnológica de recursos para manter tempo no ensino superior		
Organizativa e Financeira	R17 Gestão Financeira comprometida R18 Falta de atenção para a distribuição dos recursos entre os cursos de extensão/Campi R19 Falta de transparência		
Infraestrutura	R20 Falta de infraestrutura física (falta de sala, laboratório, biblioteca, auditório etc.) R21 Falta de conservação (limpeza, manutenção, segurança) R22 Falta de recursos para ações práticas R23 Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, iluminação, biblioteca, auditório etc.) R24 Falta de saneamento básico, Tratamento de Água e Esgoto R25 Baixa conectividade tecnológica (computador, internet, rede de dados)		
Ensino - Currículo	R26 Identificação insuficiente de necessidades e demandas dos discentes R27 Espaço físico não é adequado (tempo) R28 Dificuldade para avaliação prática de campo R29 Falta de recursos para ações práticas R30 Falta de autonomia de corpo docente (administrativo, projeto político pedagógico, financeiro) R31 Falta de avaliação dos processos de ensino, aprendizagem, desempenho, interesse, interesse e bem-estar		
Inovação tecnológica	R32 Falta de política inovadora e inovação tecnológica R33 Falta de inovação tecnológica em práticas pedagógicas R34 Falta na divulgação/publicação de pesquisas R35 Falta de incentivo à propriedade intelectual R36 Falta de acesso à nova tecnologia R37 Falta de avaliação de inovação tecnológica aplicada ao ensino		
Docentes	R38 Problemas com regime de contrato de trabalho e interesses R39 Falta de profissionalização/qualificação/área de competência R40 Falta de capacitação e qualificação - atualização pedagógica R41 Falta de planejamento R42 Escasso número de professores atuando na grade R43 Baixa produtividade		
Discentes	R44 Formação básica deficiente R45 Falta de recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil R46 Falta de R47 Falta de R48 Não existe R49 Falta política de integração de subversões à sociedade R50 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino profissional R51 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino superior R52 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino superior		
Gestão	R53 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino superior R54 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino superior R55 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino superior R56 Falta de políticas de integração de subversões à sociedade e ensino superior		

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos DGO2 - Estabilidade gerada pelo cenário mais independente DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação DGO4 - Interesse do estado no TEP DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MEIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnicos administrativos	F01 Gestão comprometida com os saberes F02 Plano de Curso, Currículo e Avaliação F03 Atendimento de alunos com formação superior F04 Relacionamento Interpessoal F05 Participação e Responsabilidade em atividades e conteúdos		
Organizativa e Financeira	F06 Gestão Financeira descentralizada F07 Regime gerencial por departamento/autonomia F08 Políticas internas F09 Sistema de controle financeiro e administrativo		
Infraestrutura	F10 Área disponível para ampliação		
Ensino - Currículo	F11 Ambiente para avaliação de ensino/correlação dos cursos F12 Espaço de Qualidade F13 Prática e Ensino ativo F14 Oferta de cursos de graduação F15 Qualidade ensino docente F16 Modalidade de ensino		
Inovação tecnológica	F17 Qualidade em inovação/tecnologia F18 Atualização gerencial de tecnologia F19 Diversidade de corpo para a pesquisa F20 Políticas internas F21 Diversidade de TEP		
Docentes	F22 Permanência/qualificação F23 Comprometimento/Participação F24 Valorização do professor (docente) (plano de carreira e salários) F25 Diversidade de ensino F26 Vinculação com pesquisa F27 Incentivo profissional		
Discentes	F28 Diversidade cultural F29 Disponibilidade de labor e auxílios financeiros F30 Incentivo para propiciar de inovação, atuação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica F31 Solida formação acadêmica		
Gestão	F32 Gestão democrática integrada F33 Comprometimento com a qualidade pedagógica F34 Ação concreta de planejamento F35 Apoio às atividades de pesquisa e ensino F36 Disponibilidade de recursos para o aumento da transparência F37 Comprometimento em avaliar problemas		

SIDIR - SISTEMA DIÁLOGO DE IDENTIFICAÇÃO DE RELACIONOS - PEP UNEMAT  
 IDENTIFICAÇÃO DE RELACIONOS

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS
Técnicos administrativos	FR1: Quadro de técnicos insuficiente FR2: Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3: Falta de qualificação/competência dos técnicos FR4: Insuficiência entre cargos e funções/atribuições FR5: Falta de recursos e produtividade, eficiência e captação de ideias FR6: Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi em outros estados
Orçamento e Finanças	FR7: Quanto financeiro/verba disponível FR8: Falta de autonomia financeira FR9: Insuficiência orçamentária e financeira FR10: Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11: Falta de transparência
Infraestrutura	FR12: Falta de infraestrutura física (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13: Falta de conexão (Internet, Multimídia, Vídeo) etc FR14: Falta de recursos Bibliotecas FR15: Falta de recursos para aulas práticas FR16: Falta de manutenção (suprimento de suprimentos, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17: Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Esgoto FR18: Falta de segurança de instalações, patrimonial, ambiental entre outros FR19: Falta de acessibilidade FR20: Falta de controle das condições (instalar alarmes e avisos acústicos de incêndios)
Ensino - Currículo	FR21: Insuficiência de recursos FR22: Carreira técnica não é valorizada (empregabilidade) FR23: Dificuldades para realização estágios de campo FR24: Insuficiência dos Saberes (técnicos, técnicos) FR25: Falta de autonomia de corpo docente (administrativa, projeto pedagógico, financeiro) FR26: Insuficiência de estudos, discussões, debates
Investigação tecnológica	FR31: Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32: Falta de política incentivando a inovação tecnológica FR33: Falta de inovação tecnológica nos processos pedagógicos FR34: Falta de desenvolvimento/pesquisa de produtos FR35: Falta de incentivos à produtividade intelectual FR36: Falta de acesso a novas tecnologias FR37: Falta de políticas de incentivo a pesquisas públicas/privadas
Docentes	FR38: Problemas com regime de contrato de substituição e estatuto FR39: Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de comprometimento FR40: Falta de professores efetivos (convencional) FR41: Falta de capacitação e qualificação/ atualização pedagógica FR42: Falta de professores FR43: Excesso de tarefas de professores atuando na gestão
Docentes	FR44: Formação básica deficiente FR45: Falta de recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR46: Falta de vagas FR47: Vagas ociosas FR48: Falta política de integração de saberes/ciências à sociedade FR49: Falta articulação de experiências/práticas voltadas à atuação profissional FR50: Falta articulação com a comunidade, associações, movimentos sociais
Gestão	FR51: Falta de planejamento estratégico FR52: Falta de processos, procedimentos e registro interno FR53: Falta de descrição de cargos, avaliação de resultados FR54: Falta de diálogo entre os setores FR55: Falta de descrição de cargos, avaliação de resultados FR56: Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57: Falta de divulgação cursos/serviços FR58: Capacidade para gestão FR59: Morosidade processual FR60: Falta de transparência FR61: Profissionais ocupando cargo de gestão

OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)
DEOD-DCA3-FR6 - Incluir Banco ao Governo de Mato Grosso, incentivo financeiro para atender propostas de artes e valorização das culturas regionais, através de projetos de oficinas e apresentações à comunidade.
DCA5-DC03-FR26- Ofertar cursos voltados para a revitalização cultural tanto dos acadêmicos quanto da sociedade, através de oficinas com fomento de material e bolsas para professores, alunos e comunidade.
DCA1-DC01-FR49- Indicar para alunos e professores atuarem junto à escola para incentivar a prática cultural pelos alunos da educação básica em participar de oficinas que desenvolvem as artes. Criar subsídios para a comunidade por valorizar a cultura da população morando que a diversidade cultural é a riqueza de um povo.

OBJETIVOS DE MEDIO PRAZO (2019)
DC03-FR9- Integração com outras Instituições para ofertar oficinas, tanto para comunidade acadêmica quanto da toda sociedade, que desenvolvem práticas culturais nas áreas das artes, culturais, entre outras. Assim podendo ser locais e práticos culturais.
DEOD-DCA3-FR6 - Criar um fundo na UNEMAT que atenda especificamente projetos, programas e planos de trabalho para oportunizar a comunidade de todo Estado do Mato Grosso oportunidade de participar de equipes de diversidade que existem.
DCA5-DC03-FR26- Criar bolsas para que os alunos possam participar de oficinas de artes tanto como cursistas quanto como monitores para a comunidade. Criar um fundo de bolsas.
DCA1-DC01-FR49- Articular com entidades privadas e públicas atuação conjunta para o aprimoramento e valorização dos artes nas escolas. Criar cursos tanto na UNEMAT quanto nas escolas e outras instituições de ensino por

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DC01 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DC02 - Globalização cultural DC03 - Integração IES e sociedade DC04 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas DC05 - Desenvolvimento sociocultural DC06 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES
Técnicos administrativos	FO1: Equipe comprometida com os trabalhos FO2: Plano de Carreira, Cargos e Salários FO3: Alto número de docentes em formação superior FO4: Relacionamento Interpessoal FO5: Participação e Representação em colegiados e comitês
Orçamento e Finanças	FO6: Quanto financeiro disponível FO7: Recursos gerados por dispositivos constitucionais FO8: Políticas públicas FO9: Sistema de controle financeiro e orçamentário
Infraestrutura	FO10: Área disponível para ampliação
Ensino - Currículo	FO11: Incentivos para a realização da matrícula curricular dos cursos FO12: Fomento de Qualidade FO13: Pesquisa e Inovação entre FO14: Oferta de cursos de pós-graduação FO15: Qualificação corpo docente FO16: Mobilidade discente/via de acesso
Investigação tecnológica	FO17: Incentivos em pesquisas tecnológicas FO18: Abertura de espaços de inovação FO19: Diversidade de equipes para a pesquisa FO20: Políticas públicas FO21: Capacidade de IET
Docentes	FO22: Professores qualificados FO23: Comprometimento com a formação FO24: Valorização do professor (incentivos à qualificação, plano de carreira e salários) FO25: Incentivos de ensino FO26: Vinculação com pesquisa FO27: Capacidade profissional FO28: Relacionamento interpessoal FO29: Heterogeneidade na formação dos docentes.
Docentes	FO30: Diversidade cultural FO31: Disponibilidade de bolsas e auxílio financeiro FO32: Incentivo por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica FO33: Salário docente acadêmico
Gestão	FO34: Gestão democrática/transparente FO35: Compromisso com a qualidade/qualificação FO36: Apoio institucional de planejamento FO37: Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38: Implantação de processos para o aumento da transparência FO39: Compromisso em resolver problemas

OBJETIVOS DE CURTO PRAZO
DCA5-DC05-F09- Aproveitar autonomia de gerenciamento dos organismos para ofertar bolsas, tanto para professores quanto para alunos e membros da sociedade, que se dispõem a fomentar o desenvolvimento de práticas culturais através de oficinas e eventos diversos.
DC03-DCA4-FR12-F030- Disponibilizar nos campi espaços para a prática de oficinas culturais, e disponibilizar para a comunidade acadêmica e toda sociedade os melhores locais para práticas de artes.
DCA2-DC04-F011-F016- Mobilizar os alunos para que em suas práticas das disciplinas produzam junto das escolas da educação básica e da comunidade cursos que mobilizem para as artes.
DCA5-DC06-F025- As várias linhas de estudo dos professores da UNEMAT possibilita aproximar com a comunidade/sociedade. Cursos na área das artes podem ser um caminho que alinham a UNEMAT da comunidade.

OBJETIVOS DE MEDIO PRAZO
DCA5-DC05-F09- Direcionar recursos para oficinas de artes, objetivando aproximar academia e população. Criar estrutura física para essas práticas
DC03-DCA4-FR12-F010- Construir espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos abertos à comunidade.
DCA2-DC04-F011-F016- Criar disciplinas nos cursos, voltadas para as artes e toda cultura regional, atendendo a multiplicidade cultural que compõe o Mato Grosso
DCA5-DC06-F025- Criar grupos de trabalho com professores e alunos bolsistas para integrar com a comunidade acadêmica e a sociedade na oferta de eventos culturais tanto na formação, através de oficinas, quanto voltadas





**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS	FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2015)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)	
DEDA1 - Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa	Técnico administrativo	PR1 - Qualidade de serviços ineficientes PR2 - Falha de capacitação para os atendidos desqualificados PR3 - Falha de padronização/transferência de trabalho PR4 - Inadequação entre os cargos atribuídos/formação PR5 - Falha de reativação e produtividade, eficiência e captação de ideias PR6 - Alta rotatividade/transferência de serviços para outros campi ou outras regiões				
	Orçamento e Finanças	PR7 - Gestão Financeira inapropriada PR8 - Falha de investimento financeiro PR9 - Ineficiência orçamentária e financeira PR10 - Falha de critérios para a alocação dos recursos entre os campus da instituição/Campi PR11 - Falha de transparência				
	Infraestrutura	PR12 - Falha de infraestrutura física (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) PR13 - Falha de comunicação (Internet, Mensalidade, Sistema) PR14 - Falha de recursos Bibliotecas PR15 - Falha de recursos para aulas práticas PR16 - Falha de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) PR17 - Falha de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia PR18 - Falha de segurança (de veículos, patrimônios, ambiental entre outros) PR19 - Falha de acessibilidade				
	Emissão - Currículo	PR20 - Ausência de currículo não contextualizado (maior alteração em assistente de disciplina) PR21 - Inadequação/obsolescência desatualizada PR22 - Carga horária das disciplinas inapropriada PR23 - Dificuldade para realização aulas de campo PR24 - Ineficiência dos Sistemas (gestão, ensino, acadêmicos) PR25 - Falha de autonomia de corpo docente (administrativa, gestão pedagógica, financeiro)				
	Inovação tecnológica	PR26 - Falha de recursos tecnológicos, laboratórios, materiais (financeiros e humanos) PR27 - Falha de política inovadora e inovação tecnológica PR28 - Falha de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas PR29 - Falhas na divulgação/publicação de pesquisas PR30 - Falha de reativação e produtividade acadêmica PR31 - Falha de acesso a bases tecnológicas PR32 - Falha de políticas de incentivo a pesquisas públicas/privadas				
	Docentes	PR33 - Problemas com regime de trabalho de substituição e substituídos PR34 - Problemas de reconhecimentos intercampus/Falha de reconhecimento PR35 - Falha de proficiência efetiva (concomitante) PR36 - Falha de capacitação e qualificação / avaliação pedagógica PR37 - Escassez de professores PR38 - Escassez de professores em determinadas disciplinas				
	Docentes	PR39 - Falta recursos financeiros para ampliar política de assistência e permanência estudantil PR40 - Falta espaço PR41 - Falta vagas docentes PR42 - Falta política de integração da submodalidade à sociedade PR43 - Falhas atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional PR44 - Falhas em atividades extracurriculares e culturais para docentes PR45 - Falhas em atividades extracurriculares e culturais para discentes				
	Curso	PR46 - Falta de percepção, planejamento e tratamento integrado PR47 - Falha diálogo entre os setores PR48 - Falha descrição do curso, avaliação de resultados PR49 - Falha de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) PR50 - Falha de divulgação conceitual/curricular PR51 - Capacidade para gestão PR52 - Mensalidade presencial PR53 - Percepção de falta de transparência PR54 - Problemas com o modo de ensino				
	FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
	BDD01 - Desenvolvimento econômico do estado atraindo população BDD02 - Diversidade étnica BDD03 - Facilidade de acesso a alguns campi BDD04 - Público em idade de ingresso no ensino superior. BDD05 - Aumento da expectativa de vida BDD06 - Aumento populacional em determinadas regiões BDD07 - Injeção dos professores na sociedade local BDD08 - Localização geográfica BDD09 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país BDD10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis BDD11 - Única Universidade Estadual	Técnico administrativo	OF1 - Equipe comprometida com os trabalhos OF2 - Boa gestão, Carreiras e Salários OF3 - Alto sistema de técnicas com formação superior OF4 - Reconhecimento (Interpessoal) OF5 - Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças		OF6 - Gestão Financeira desconcentrada OF7 - Regime garantido por dispositivo constitucional OF8 - Processos ágeiros OF9 - Sistema de controle financeiro e orçamentário				
Infraestrutura		OF10 - Área disponível para ampliação				
Emissão - Currículo		OF11 - Qualidade de currículo atualizado OF12 - Emissão de Qualidade OF13 - Pesquisa e Livros de áreas OF14 - Oferta de cursos de pós-graduação OF15 - Qualidade corpo docente				
Inovação tecnológica		OF16 - Qualidade em pesquisa metodológica OF17 - Avanços geográficos de instituição OF18 - Diversidade de campo para a pesquisa OF19 - Qualidade corpo docente OF20 - Políticas de inovação OF21 - Tecnologia de TI				
Docentes		OF22 - Professores qualificados OF23 - Comprometimento/Participação OF24 - Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) OF25 - Diversidade de estudos OF26 - Vinculação com pesquisa OF27 - Especialidade profissional OF28 - Reconhecimento interpessoal OF29 - Interoperabilidade na formação dos docentes				
Docentes		OF30 - Diversidade cultural OF31 - Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros OF32 - Injeção por programas de monitoria, estágio científico, pesquisa, extensão e formação acadêmica OF33 - Boa formação acadêmica				
Curso		OF34 - Gestão democrática acadêmica OF35 - Compromisso com a qualidade/qualificação OF36 - Apoio conceitual de planejamento OF37 - Apoio às atividades de pesquisa e extensão OF38 - Implantação de processo para o sistema de transparência OF39 - Compromisso em resolver problemas				

SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL.

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional detrimente o candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estantistas frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos docentes em áreas locais

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária			
Infraestrutura	FR12. Falta de infraestrutura física (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios e			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplin			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e human			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e internos			
Docentes	FR44. Baixa integração acadêmica			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões			
	FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno			
	FR54. Falta diálogo entre os setores			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologia			
Docentes	FO22. Profissionais qualificados			
Docentes	FO30. Diversidade cultural			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato</p> <p>DESA2 - Desigualdade social local</p> <p>DESA3 - Políticas estudantis frágeis</p> <p>DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais</p> <p>DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT</p> <p>DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT</p> <p>DESA7 - Conflitos entre as etnias locais</p> <p>DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais</p> <p>DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DESO1 - Demanda por novos cursos</p> <p>DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado</p> <p>DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas</p> <p>DESO4 - Demanda por cursos existentes</p> <p>DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação</p> <p>DESO6 - Diversidade étnica regional</p> <p>DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade econômica local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento econômico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2 - Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 - Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 - Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infraestrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substituto e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concurados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouso/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisas/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisas/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas

## SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

<b>FATORES EXTERNOS</b>
-------------------------

<b>AMEAÇAS</b>
----------------

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FRACOS</b>			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

<b>OPORTUNIDADES</b>
----------------------

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
<b>PONTOS FORTES</b>			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais</p> <p>DMA2 - Crescimento desordenado</p> <p>DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi</p> <p>DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente</p> <p>DMA5 - Mudanças climáticas globais</p> <p>DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	POSTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contratos de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Barra integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Falham recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Falham atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade</p> <p>DMO2 - Parcerias interinstitucionais</p> <p>DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva</p> <p>DMO4 - Presença de três biomas no estado</p> <p>DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente</p> <p>DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	POSTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descentralizada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisas metodológicas FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valoração do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.			
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO TECNOLOGIA**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	Ampliação, capacitação e atualização da estrutura de TI em consonância com as tendências tecnológicas atuais e suas perspectivas futuras.	Descentralização da TI, com independências aos Campi da Sede.	
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	Planejamento institucional para implementação e atualização de TI de informação de ponta.	Captação de recursos junto ao Estado para desenvolvimento de projeto de atualização de TI na UNEMAT	
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	Visitas a feiras tecnológicas de inovação, para posterior aplicar os conhecimentos adquiridos.	Plano de metas por setor e Campi para execução de melhorias; Planejamento Institucional	
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	Incentivo a participação nos diversos editais existentes pela comunidade científica tecnológica;	Inserção em ministérios para obtenção de recursos Federais	
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	Aprimoramento e qualificação voltada a atualização em TI	Destinação de orçamento fixo para atualização de TI no planejamento anual da Instituição	
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	Suprimento das necessidades básicas de trabalho como Internet e energia para possibilitar a comunidade desenvolver suas atividades		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO MEIO AMBIENTE**

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
<p>DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	inserção da Universidade na sociedade	inserção da Universidade na sociedade	inserção da Universidade na sociedade
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	inserção da Universidade nas políticas públicas	inserção da Universidade nas políticas públicas	inserção da Universidade nas políticas públicas
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	aumento de recursos financeiros para contratação de empresa responsável por descarte e armazenamento de resíduos.	capacitação dos técnicos administrativos, padronizando e normatizando o descarte de resíduos; planejamento no gerenciamento de resíduos.	capacitação dos técnicos administrativos, padronizando e normatizando o descarte de resíduos; planejamento no gerenciamento de resíduos.
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	incentivo à parceria público privada	capacitação dos técnicos administrativos; ampliação da infraestrutura.	capacitação dos técnicos administrativos; ampliação da infraestrutura.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	capacitação dos técnicos administrativos na área ambiental	planejamento ambiental.	planejamento ambiental.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	aumento da infraestrutura; oferecer cursos de educação ambiental	oferecer cursos de educação ambiental	oferecer cursos de educação ambiental
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
<p>DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES EXTERNOS AMEACAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES
DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos
DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES
DFCA4 - Financiamento público no ensino privado
DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi
DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal
DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat
DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada
DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT
DFCA11 - Baixa qualidade do ensino fundamental e médio
DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transfêrencia de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DFCA1: FR20, FR22, FR26, FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO36 - Reformulação das matrizes curriculares com vistas a sua atualização a novas tendências (previsão de créditos para ensino a distância e de extensão). Levantamento da deficiência do quadro de vagas docente. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para divulgações das ações da instituição. Ampliação das Bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	DFCA1: FR20, FR22, FR26, FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO36 - Realização de concurso para provimento de vagas. Divulgação das ações de Pesquisa e dos programas pós-graduação estimulando a formação continuada. Focando também na qualificação do quadro docente e no ensino de qualidade. Política de marketing promocional para com egressos de destaque nas mais diversas áreas. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de Marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.	DFCA1: FR20, FR22, FR26, FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO36 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DFCA2: FR34, FR46, FR14, FR15, FR25, FO13, FO14, FO17, FO18, FO19, FO25, FO26, FO 36, FO29 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para divulgações das ações da instituição. Ampliação das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	DFCA2: FR34, FR46, FR14, FR15, FR25, FO13, FO14, FO17, FO18, FO19, FO25, FO26, FO 36, FO29 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação G11	DFCA2: FR34, FR46, FR14, FR15, FR25, FO13, FO14, FO17, FO18, FO19, FO25, FO26, FO 36, FO29 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DFCA3: FR22, FR41, FR29, FO11, FO12, FO 14, FO16, FO33, FO37 - Reorganização das matrizes curriculares numa perspectiva de exatugamento das mesmas com possibilidade de formação continuada nas Pós-Graduações oferecidas pela própria UNEMAT. Capacitação dos docentes para trabalharem com sistema de ensino virtual. Abertura de cursos diferenciados sem sobreposição ou concorrência aos já existentes.	DFCA3: FR22, FR41, FR29, FO11, FO12, FO 14, FO16, FO33, FO37 - Por meio de divulgação, consolidar a perspectiva de oferta de um ensino sólido e de qualidade. Fortalecimento e ampliação dos cursos de Pós-Graduação. DFCA4: FO15, FO16, FO57 - Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.	DFCA3: FR22, FR41, FR29, FO11, FO12, FO 14, FO16, FO33, FO37 - Por meio de divulgação, consolidar a perspectiva de oferta de um ensino sólido e de qualidade. Fortalecimento e ampliação dos cursos de Pós-Graduação.
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (mapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DFCA4: FO15, FO16, FO57 - Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.	DFCA4: FO15, FO16, FO57 - Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.	DFCA4: FO15, FO16, FO57 - Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DFCA5: FR28, FR29, FR56, FO14, FO15, FO17, FO22, FO25 - Fortalecimento da Pós-Graduação com perspectiva de formação continuada. Planejamento das ações com vistas à ampliação da Pós-Graduação.	DFCA5: FR28, FR29, FR56, FO14, FO15, FO17, FO22, FO25 - Ampliação da Pós-Graduação em diversas áreas do conhecimento.	DFCA5: FR28, FR29, FR56, FO14, FO15, FO17, FO22, FO25 - Ampliação da Pós-Graduação em diversas áreas do conhecimento.
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DFCA6: FR9, FR19, FR47, FR49 FO8 - Estreitamento das parcerias com instituições como prefeituras municipais com o intuito de melhoria e ampliação dos horários de atendimento ao transporte da cidade aos campus.		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DFCA7: FO8, FO36 - Ações que visem o planejamento tendo em vista a falência financeira eminente do Governo Federal.		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DFCA8: FR7, FR8, FR10, FR11, FR40 - Melhoria dos canais de comunicação junto ao Governo Estadual no sentido de exercer e fortalecer a autonomia da universidade com vistas a assegurar os repasses financeiros na íntegra bem como o recrutamento via concurso público.	DFCA8: FR7, FR8, FR10, FR11, FR40 - Melhoria dos canais de comunicação junto ao Governo Estadual no sentido de exercer e fortalecer a autonomia da universidade com vistas a assegurar os repasses financeiros na íntegra bem como o recrutamento via concurso público.	

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais
DFCO2 - Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu
DFCO3 - Aumento populacional
DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância
DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas
DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade
DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões	DFCA9: FR13, FR34, FR57, FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO22, FO36 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para divulgações das ações da instituição. Ampliação das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	DFCA9: FR13, FR34, FR57, FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO22, FO36 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios midiáticos de comunicação.	DFCA9: FR13, FR34, FR57, FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO22, FO36 - Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios midiáticos de comunicação.
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário	DFCA11: FR12, FR33 FO11, FO12, FO13, FO15, FO22, FO26, FO27 - Utilizar as disciplinas niveladoras de matemática e português para embasar de forma mínima os acadêmicos para os conteúdos mais aprofundados.	DFCA11: FR12, FR33 FO11, FO12, FO13, FO15, FO22, FO26, FO27 - Organizar a matriz curricular de forma a contemplar disciplinas de formação básica e niveladoras a fim de assegurar minimamente que os acadêmicos acompanhem a condução de disciplinas mais avançadas.	
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação	DFCA12: FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO22, FO36, FO11, FO12, FO 14, FO16, FO33, FO37- Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para divulgações das ações da instituição. Ampliação das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão. Reorganização das matrizes curriculares numa perspectiva de exatugamento das mesmas com possibilidade de formação continuada nas Pós-Graduações oferecidas pela própria UNEMAT. Capacitação dos docentes para trabalharem com sistema de ensino virtual. Abertura de cursos diferenciados sem sobreposição ou concorrência aos já existentes.	DFCA12: FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO22, FO36, FO11, FO12, FO 14, FO16, FO33, FO37- Por meio de divulgação, consolidar a perspectiva de oferta de um ensino sólido e de qualidade.	DFCA12: FO11, FO12, FO13, FO14, FO15, FO22, FO36, FO11, FO12, FO 14, FO16, FO33, FO37- Por meio de divulgação, consolidar a perspectiva de oferta de um ensino sólido e de qualidade.
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA**

FATORES EXTERNOS
AMEACAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT
DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional
DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior
DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT
DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual
DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual
DGA7 - Burocracia da coisa pública
DGA8 - Financiamento público na educação privada
DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT
DGA10 - Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos
DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente
DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação
DGO4 - Interesse do estado no PEP
DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica.			
Gestão	FO33. Sólida formação acadêmica FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			



**SIDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO CULTURA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DCA1 - Baixa qualidade do ensino fundamental
DCA2 - Baixo acesso à cultura
DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura
DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade
DCA5 - Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural
DCO2 - Globalização cultural
DCO3 - Integração IES e sociedade
DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas
DCO5 - Desenvolvimento sociocultural
DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	(DEA2-FR8-FR9-F08) UTILIZAR PARCERIAS EXTERNAS NO CUSTEIO DA PESQUISA/EXTENSÃO LIBERANDO RECURSOS PARA INVESTIMENTO		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	(DE03-FR23-F016) UTILIZAR A PPP NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA NOVOS LABORATÓRIOS, VISITAS TÉCNICAS, AULAS DE CAMPO OU EQUIPAMENTO.		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	(DEA8-FR48-F027) OTIMIZAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS OCUPANDO MENOR TEMPO E MENOR NÚMERO DE PROFISSIONAIS, RETORNANDO PROFESSORES PARA SALA DE AULA		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	(DEA4- FR46-F032) OTIMIZAR A POLÍTICA DE ESTAGIO NA UNEMAT, UTILIZANDO DISCENTES EM ATIVIDADES REMUNERADAS, MELHORANDO A TUTORIA NOS CURSOS, CONTRIBUINDO PARA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DE NOSSOS ACADÊMICOS. (DEA7-FR50-F033) UTILIZAR ACADÊMICOS EM ATIVIDADES DE PESQUISA PARA DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE PRODUÇÃO.		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	(DEA2-FR56-F023) UTILIZAR O COMPROMETIMENTO DOS PROFESSORES PARA MELHOR PLANEJAR AS AÇÕES E DESTINO DOS RECURSOS DA UNEMAT.		

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	F01. Equipe comprometida com os trabalhos F02. Plano de Cargos, Carreiras e Salários F03. Alto número de técnicos com formação superior F04. Relacionamento Interpessoal F05. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	F06. Gestão Financeira desconcentrada F07. Repasse garantido por dispositivo constitucional F08. Parcerias externas F09. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	F010. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	F011. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos F012. Ensino de Qualidade F013. Pesquisa e Extensão ativas F014. Oferta de cursos de pós-graduação F015. Qualificação corpo docente F016. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	F017. Qualidade em pesquisa/metodologias F018. Abrangência geográfica da instituição F019. Diversidade de campos para a pesquisa F020. Parcerias externas F021. Existência do NIT			
Docentes	F022. Professores qualificados F023. Comprometimento/Participação F024. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) F025. Diversidade de estudos F026. Vinculação com pesquisa F027. Experiência profissional F028. Relacionamento interpessoal F029. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	F030. Diversidade cultural F031. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros F032. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. F033. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	F034. Gestão democrática instalada. F035. Compromisso com a qualidade/qualificação F036. Ações concretas de planejamento F037. Apoio as atividades de pesquisa e extensão F038. Implantação de processos para o aumento da transparência F039. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos	DEDA1/6 - DEDO1/6 - FR1/4 - FO1/3 - Realização concurso público		
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade	DEDA2 - FR19 - DEDO3 -		
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão	DEDA1 - FR40/42 - FO22/23/24 - DEDO1/6/7/10 - Realização concurso público com definição de áreas estratégicas e formação específica para as mesmas.		
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DEDA3/6 - FR47/48/49 - FO31/32/33 - Criar um programa de divulgação/publicação da Universidade em âmbito nacional, Desenvolver, junto aos acadêmicos, atividades relacionadas ao dia-a-dia do futuro profissional, promovendo maior integração e comprometimento do aluno com o curso.		
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato
DESA2 - Desigualdade social local
DESA3 - Políticas estudantis frágeis
DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais
DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT
DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA7 - Conflitos entre as etnias locais
DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais
DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão financeira orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência	DESA5/f7-FR8-FR9FR11FR56-FR58FR60/FO07FO34-FO35-FO36-FO38-FO39		
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.	DESA6/DESA8 -		
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.	DESA6/DESA8 -		
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	DESA1/DESA2/DESA3/FR9-FR21-FR29-FR41-FR45-FR46-FR50/FO11-FO12-FO13-FO15-FO16-FO31 IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICA DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS VOLTADAS A FORMAÇÃO PEDAGÓGICA NOS CURSOS DE LICENCIATURA. PROJETOS DE EXTENSÃO VOLTADOS AO FORTALECIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO. CONSOLIDAR POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA E PERMANÊNCIA ESTUDANTIL. MANUTENÇÃO DA POLÍTICA DE COTAS NOS PROCESSOS SELETIVOS	DESA1/ FR9FR28-FR29/FO11-FO31 INCENTIVO E CRIAÇÃO DE CURSOS DE LICENCIATURA. PLIAR POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA E PERMANÊNCIA ESTUDANTIL. MANUTENÇÃO DA POLÍTICA DE COTAS NOS PROCESSOS SELETIVOS	
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão	DESA5/FR7-FR8-FR9-FR11-FR56-FR58-FR60/FO7-FO9-FO34-FO35-FO36-FO38-FO39 / CONCRETIZAR A AUTONOMIA ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA, GARANTIR O REPASSE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO PREVISTO EM LEI. IMPLANTAR POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES DA GESTÃO. IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. DESA6/DESA8 - FR57-FR49/FO1-FO3-FO8-FO13-FO15-FO16-FO18-FO20-FO22FO36FO37FO39. INCREMENTAR POLÍTICAS DE DIVULGAÇÃO DA INSTITUIÇÃO. INCREMENTAR POLÍTICA DE PROJETOS DE EXTENSÃO.	DESA5/FO36-FR58-FO38-FO39-CONSOLIDAR O PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. IMPLEMENTAR POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO PARA GESTORES. CONSOLIDAR AUTONOMIA ORÇAMENTÁRIA/FINANCEIRA CONSOLIDAR POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA.	

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DESO1 - Demanda por novos cursos
DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado
DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas
DESO4 - Demanda por cursos existentes
DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação
DESO6 - Diversidade étnica regional
DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ECONOMIA**

FATORES EXTERNOS
<b>AMEAÇAS</b>
DEA1 - Crise econômica nacional
DEA2 - Crise econômica regional
DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA4 - Distribuição de renda desigual
DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos
DEA6 - Fomento público à IES privada
DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falta na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
<b>OPORTUNIDADES</b>
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos
DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos
DEO3 - PPP - parcerias público privadas
DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões
DEO5 - Fomento público via editais
DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio as atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
<p>DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato</p> <p>DESA2 - Desigualdade social local</p> <p>DESA3 - Políticas estudantis frágeis</p> <p>DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais</p> <p>DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT</p> <p>DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT</p> <p>DESA7 - Conflitos entre as etnias locais</p> <p>DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais</p> <p>DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas</p>

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>DESO1 - Demanda por novos cursos</p> <p>DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado</p> <p>DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas</p> <p>DESO4 - Demanda por cursos existentes</p> <p>DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação</p> <p>DESO6 - Diversidade étnica regional</p> <p>DESO7 - Possibilidade de oferecer mobilidade social</p>

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11. Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12. Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13. Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14. Falta de recursos Biblioteca FR15. Falta de recursos para aulas práticas FR16. Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR20. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação, plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de**

**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## **APÊNDICE III**

### **TRATAMENTO E CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS RECEBIDOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

---

---



## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT DIMENSÃO CULTURA

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar do Setor de Gestão de Pessoas nos Campus, planejamento de cursos e palestras.</li> <li>2. Ouvidoria.</li> <li>3. Elaboração de Princípios e Parâmetros de meritocracia.</li> <li>4. Investir no relacionamento interpessoal para que as pessoas saibam dialogar em nível de ideais sem levar para o lado pessoal.</li> <li>5. Levantamento do número de vagas osciosas e Realização de Concurso para supri-las.</li> <li>6. Elaborar um plano de capacitação técnica com o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental, para todos os servidores, estabelecendo como prioridade aos novos servidores a participação da capacitação técnica antes de encaminhá-lo ao setor de lotação.</li> <li>7. Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico.</li> <li>8. Envolver técnico na divulgação da instituição.</li> <li>9. Identificar potencialidades e interesses culturais por partes dos profissionais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Engajar a participação da comunidade acadêmica em atividades culturais.</li> <li>2. Nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação em cada campus.</li> <li>3. Implantar cursos de Pós-Graduação Scrito Sensu Profissionizante na Área de Gestão.</li> <li>4. Proposição de alteração do PCCS Técnicos.</li> <li>5. Elaborar políticas eficientes de transferência de técnicos com a condição de que a mesma só aconteça por meio de troca entre campi.</li> <li>6. Preencher as vagas necessárias ao perfeito andamento dos diversos setores institucionais.</li> <li>7. Elaborar um plano de capacitação técnica com o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental, para todos os servidores, estabelecendo como prioridade aos novos servidores a participação da capacitação técnica antes de encaminhá-lo ao setor de lotação.</li> <li>8. Verificar a formação técnica e os</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.</li> <li>2. Obtenção ISO qualidade.</li> <li>3. Monitoramento.</li> <li>4. Attingir a proporção de 3 técnicos administrativos para cada servidor docente visando o perfeito andamento dos diversos setores institucionais.</li> <li>5. Maior atuação profissional.</li> <li>6. Regularizar e destinar parte da carga horária de trabalho para a cultura.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar junto ao Governo de Mato Grosso, incentivo financeiro para atender propostas de artes e valorização das culturas regionais, através de projetos de oficinas e apresentações à comunidade.</li> <li>2. Pleitear junto ao governo do Estado que o repasse garantido pelo dispositivo constitucional seja liberado no Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário já no início de cada exercício e, especialmente o orçamento previsto para o primeiro semestre seja liberado na sua totalidade no início do exercício, para que os procedimentos licitatórios não sejam prejudicados, essencialmente nos anos de pleito eleitoral.</li> <li>3. Realizar um seminário colegiado de Gestores para discutir e Estabelecer os critérios para a distribuição dos recursos disponíveis.</li> <li>4. Colaborar com o Governo do Estado no sentido de propor melhorias necessárias e específicas para aprimorar as informações existentes no portal de transparência visando o entendimento das informações disponíveis aos cidadãos.</li> <li>5. Realizar Seminários periódicos de aprimoramento profissional visando Utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão.</li> <li>6. Utilizar o Sistema de Contole Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão financeira desconcentrada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada U.G.</li> <li>7. Aproveitar a autonomia de gerenciamento dos orçamentos para ofertar bolsas, tanto para professores quanto para alunos e membros da sociedade, que se disponham a fomentar o desenvolvimento de práticas culturais através de oficinas e eventos diversos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integração com outras Instituições para ofertar oficinas, tanto para comunidade acadêmica quanto de toda sociedade, que desenvolvam práticas culturais nas áreas das artes, culinária, entre outras. Assim poderão ser formadas equipes que multipliquem esses conhecimentos junto da sociedade, aumentando o acesso a práticas culturais.</li> <li>2. Elaborar planos orçamentários em cada Campus e/ou Cursos a fim de uma maior autonomia em relação às necessidades emergenciais.</li> <li>3. Colaborar com o Governo do Estado no sentido de propor melhorias necessárias e específicas para aprimorar as informações existentes no portal de transparência visando o entendimento das informações disponíveis aos cidadãos.</li> <li>4. Realizar Seminários periódicos de aprimoramento profissional visando Utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão.</li> <li>5. Utilizar o Sistema de Contole Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão financeira desconcentrada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada U.G.</li> <li>6. Pleitear junto ao governo do Estado que o repasse garantido pelo dispositivo constitucional seja liberado no Sistema de Controle Financeiro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar políticas públicas por meio dos projetos de extensão visando o desenvolvimento socio-cultural.</li> <li>2. Criar curso de graduação nas áreas das artes, para atender a demanda no Estado de Mato Grosso.</li> <li>3. Colaborar com o Governo do Estado no sentido de propor melhorias necessárias e específicas para aprimorar as informações existentes no portal de transparência visando o entendimento das informações disponíveis aos cidadãos.</li> <li>4. Realizar Seminários periódicos de aprimoramento profissional visando Utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão.</li> <li>5. Utilizar o Sistema de Contole Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão financeira desconcentrada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada U.G.</li> <li>6. Pleitear junto ao governo do Estado que o repasse garantido pelo dispositivo constitucional seja liberado no Sistema de Controle Financeiro</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sensibilizar a comunidade acadêmica para conservação do patrimônio público.</li> <li>2. fazer manutenção nos auditórios e espaços de convívio para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.</li> <li>3. melhorar a divulgação das atividades culturais.</li> <li>4. melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade.</li> <li>5. estimular o acadêmico a explorar o material bibliográfico disponível na biblioteca.</li> <li>6. Adquirir todos os livros das ementas dos cursos existentes.</li> <li>7. Início dos treinamentos para captação de servidores para atendimento às pessoas com necessidades especiais.</li> <li>8. Descentralizar a Internet para que cada Campus contrate o que seja necessário para seu pleno funcionamento.</li> <li>9. Liberar o uso de redes sociais no horário das aulas por meio de políticas sérias, visto que há disciplinas que precisam desse recurso para prática laboratorial.</li> <li>10. Criar uma comissão de gestores para discutir e definir um percentual fixo do orçamento anual a ser destinado especialmente para melhorias de infra-estrutura, construções e aquisições de equipamentos, aproveitando os espaços físicos existentes.</li> <li>11. Elaborar plano para estruturação de espaço para atender a demanda cultural.</li> <li>12. Disponibilizar nos campi espaços para a prática de oficinas culturais, e disponibilizar para a comunidade acadêmica e toda sociedade os auditórios/anfiteatros para práticas de artes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar parcerias com editoras para obter doação e/ou descontos na aquisição de material bibliográfico para as disciplinas de nivelamento.</li> <li>2. Estabelecer políticas de conservação do patrimônio público.</li> <li>3. Ter disponível no mínimo 8 exemplares dos livros das bibliografias básicas e 3 das bibliografias complementares.</li> <li>4. Divulgar os projetos de extensão em canais que atinjam diretamente a comunidade local.</li> <li>5. Direcionar recursos para manutenção dos auditórios.</li> <li>6. Levar à comunidade os serviços que a UNEMAT presta direta e indiretamente, tais como: projetos de extensão e estágio supervisionado.</li> <li>7. Finalização da readequação de acessibilidade dos campus e materiais.</li> <li>8. Construir amplos espaços para infraestrutura como laboratórios, bibliotecas, auditórios por meio de parcerias com a iniciativa privada e/ou organismos governamentais e não-governamentais a fim de atender o aprimoramento profissional e</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.</li> <li>2. Ter assinaturas de periódicos para todos os cursos da unemat e disponibilizar de forma integrada através dos sistemas de bibliotecas além das metas anteriormente citadas.</li> <li>3. Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.</li> <li>4. Criar programas de extensão que beneficie diretamente a comunidade local.</li> <li>5. Criar calendário de eventos da UNEMAT com atividades de interesse da comunidade.</li> <li>6. Ser considerada uma instituição de referência em atendimento, acesso, permanência na formação de minorias.</li> <li>7. Criar uma comissão de gestores para discutir e definir um percentual fixo do orçamento anual a ser destinado especialmente para melhorias de infra-estrutura, construções e aquisições de equipamentos, aproveitando os espaços físicos existentes.</li> <li>8. Construir salas para oferta de cursos de graduação/pós-graduação e espaços para revitalizar as culturas regionais.</li> </ol>
Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipar laboratórios de ensino.</li> <li>2. Priorizar realização de aulas de campo no próprio município e região para aumentar os vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade.</li> <li>3. Ofertar cursos voltados para a revitalização cultural tanto dos acadêmicos quanto da sociedade, através de oficinas com fomento de material e bolsas para professores, alunos e comunidade.</li> <li>4. Incrementar as mudanças necessárias para o sistema acadêmico que hoje está engessado e não gera relatórios satisfatórios.</li> <li>5. Promover um realinhamento na carga horária das disciplinas.</li> <li>6. Estabelecer critérios e metodologia padronizada para estudos e elaboração de planos de trabalho para o Planejamento e abertura de novos cursos.</li> <li>7. Estabelecer comissões de Trabalho na Faculdades para visando consolidar as Matrizes Curriculares.</li> <li>8. Desenvolver currículo flexível.</li> <li>9. Incluir disciplinas voltadas para a cultura no curso de Turismo.</li> <li>10. Mobilizar os alunos para que em suas práticas das disciplinas produzam junto das escolas da educação básica e da comunidade cursos que mobilizem para as artes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar estratégias de nivelamento de estudantes e/ou de formação continuada dos professores da Educação Básica (extensão).</li> <li>2. Ampliar laboratórios de ensino e convocar técnicos aprovados em concurso público.</li> <li>3. Fornecer assessoria pedagógica por área para reduzir as falhas na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos.</li> <li>4. Criar bolsas para que os alunos possam participar de oficinas de artes tanto como cursistas quanto como instrutores junto a comunidade.</li> <li>5. Criar de áreas experimentais, na unemat ou de terceiros, buscando adquirir e inovar novos conhecimentos e tecnologias.</li> <li>6. Oferecer autonomia para que os cursos criem políticas diferenciadas para aulas de campo, estágio supervisionado em outras cidades de acordo com as especificidades de cada curso.</li> <li>7. Qualificar o corpo docente por meio de programas como Dinter a fim de obter o quanto antes um quadro docente qualificado.</li> <li>8. Estabelecer critérios e metodologia padronizada para estudos e elaboração de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar equipe de avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos.</li> <li>2. Criar cursos de graduação e pós-graduação voltados para as artes.</li> <li>3. Monitoramento.</li> <li>4. Elaborar estratégias de acordo com a vocação da região para propor a criação de cursos de graduação.</li> <li>5. Promover um realinhamento na carga horária das disciplinas.</li> <li>6. Estabelecer critérios e metodologia padronizada para estudos e elaboração de planos de trabalho para o Planejamento e abertura de novos cursos.</li> <li>7. Estabelecer comissões de Trabalho na Faculdades para visando consolidar as Matrizes Curriculares.</li> <li>8. Reformular currículo em prol da carentia e necessidade cultural.</li> <li>9. Inserir no calendário acadêmico um dia em cada mês para atividades culturais.</li> </ol>

Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar estratégias para obter a infraestrutura necessária aos cursos existentes nos campi (tecnológicos, laboratoriais, financeiros, humanos e materiais).</li> <li>2. Criar um fórum unematiano de pesquisas envolvendo os diversos cursos a fim de criar possibilidades de parcerias entre as pesquisas.</li> <li>3. Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.</li> <li>4. Demonstrar a importância da instituição para o desenvolvimento regional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a inovação tecnológica por meio de atividades que incentivem a valorização da cultura e a resolução de problemas socioambientais.</li> <li>2. Nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação dos campi.</li> <li>3. Tornar a instituição referência em pesquisa através da efetiva parceria com instituições nacionais e internacionais, aproveitando a inserção de seus docentes em grupos de pesquisas de grandes centros do país.</li> <li>4. Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.</li> <li>2. Tornar Alto Araguaia um polo tecnológico por meio seus cursos, aproveitando sua localização geográfica de entroncamento com os estados do Centro-Oeste e sua fácil localização com o centro-sul do país.</li> <li>3. Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.</li> </ol>
Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofertar cursos de capacitação e qualificação aos docentes para que possam ter condições de criar mecanismos para suprir as deficiências do ensino fundamental do acadêmico ingressante; estimular a criação de grupos de estudo.</li> <li>2. Aumentar o período de contrato dos professores substitutos.</li> <li>3. Verificar as áreas com deficiências</li> <li>4. Investir no relacionamento interpessoal para que os docentes aprendam a dialogar além do nível pessoal, mas buscando alternativas que priorizem as ações e estratégias profissionais.</li> <li>5. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da práxis pedagógicas.</li> <li>6. Ampliar as ações integradoras</li> <li>7. As várias linhas de estudo dos profissionais da UNEMAT possibilita aproximar com a comunidade/sociedade. Cursos na área das artes podem romper as barreiras que afastam a UNEMAT da comunidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nomear professores classificados em concurso anterior para ampliar as propostas de projetos de ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>2. Possibilitar que os professores substitutos possam coordenar de projetos de ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>3. Execução de cursos nas áreas levantadas.</li> <li>4. Aproveitar a diversidade formativa dos docentes para criar políticas de pesquisa que promovam a interdisciplinaridade entre as áreas afins em diversos cursos.</li> <li>5. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da práxis pedagógicas.</li> <li>6. Criar grupos de trabalho com professores e alunos bolsistas para interagir com a comunidade acadêmica e a sociedade na oferta de eventos culturais tanto na formação, através de oficinas, quanto voltadas para o lazer, através de eventos culturais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suprir parcialmente os problemas desencadeados pela baixa qualidade do ensino fundamental.</li> <li>2. Implantar programas de qualificação e capacitação docente.</li> <li>3. Feedback - Monitoramento e análise nas áreas levantadas.</li> <li>4. Qualificar os docentes mestres com programas de Dinter a fim de ter um corpo docente qualificado em pouco tempo e sem prejuízo de afastamento longo.</li> <li>5. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da práxis pedagógicas.</li> <li>6. Com a criação de um curso de graduação, criar grupos de prática de ensino e de pesquisa/extensão que viabilizem a revitalização cultural junto da comunidade.</li> </ol>
Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover atividades culturais nos campus.</li> <li>2. Bolsas para alunos e professores atuarem junto às escolas para incentivo a práticas culturais pelos alunos da educação básica em participar de oficinas que desenvolvam as artes.</li> <li>3. Criar seminários para a comunidade que valorizem as culturas da população mostrando que a diversidade cultural é a riqueza de um povo.</li> <li>4. Participar de feiras e congressos nacionais e internacionais.</li> <li>5. Recepção do calouro com apresentação da estrutura do Campus e principais serviços ofertados.</li> <li>6. Criar de um núcleo de resgate e valorização cultural.</li> <li>7. Resgatar e divulgar da história da UNEMAT.</li> <li>8. Oferecer disciplinas e/ou cursos de nivelamento para os ingressantes a fim de obter um melhor nível de qualificação nos domínios da escrita para os discentes por meio de estratégias eficazes.</li> <li>9. Criar políticas para atendimento ao estudante que vem de fora como a Casa do Estudante, auxílio moradia e alimentação para atender o aluno que acaba de chegar à instituição.</li> <li>10. Estabelecer um programa de aprimoramento dos alunos ingressantes na Universidade através do uso de Tecnologias digitais.</li> <li>11. Diagnosticar os motivos mais comuns de evasão na Universidade e estabelecer metodologias eficientes de combate às suas causas.</li> <li>12. Criar metodologias de ensino mais práticas do que teóricas, visando a integração do aluno com a sociedade e às práticas mais usuais no ambiente de trabalho, incentivando ao empreendedorismo e às funções exercidas pelo alto escalão das instituições empresariais.</li> <li>13. Estabelecer ações de fomento e de ampla divulgação das ações inclusivas existentes na Universidade.</li> <li>14. Identificar habilidades e dar oportunidade para o desenvolvimento das mesmas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar o conhecimento sobre o perfil dos ingressantes.</li> <li>2. Ampliar o número de disciplinas de nivelamento.</li> <li>3. Fomentar projetos de ensino para dirimir a baixa qualidade do ensino fundamental a qual o ingressante foi submetido.</li> <li>4. Fomentar empresa júnior e outras formas de atendimento à comunidade.</li> <li>5. Articular com entidades privadas e públicas atuação conjunta para o aprimoramento e valorização das artes nas escolas.</li> <li>6. Campanhas de conscientização e integração social.</li> <li>7. Criação de centro de convivência e lazer nos Campus.</li> <li>8. Fortalecimento do Ensino Básico e Médio.</li> <li>9. Reformular a legislação.</li> <li>10. Criação de um projeto aos moldes do projeto rondon para o estado de Mato Grosso.</li> <li>11. Obrigatoriedade do estado de vivência nos currículos.</li> <li>12. Criar cursos tanto na UNEMAT quanto nas escolas e outras instituições de ensino para fomentar a prática das artes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ao criar cursos na área das artes, possibilitar que as práticas dos alunos de graduação ocorram junto das escolas e comunidade externa para revitalização cultural.</li> <li>2. Criação de Estruturas de atendimento universitários (Hospital, Restaurante, Moradia, etc).</li> <li>3. Participar junto a SEDUC e CEE sobre política educacional.</li> <li>4. Firmar parcerias entre as instituições sociais.</li> <li>5. Ocupação de cargos e comitês e gestão pública pela unemat.</li> <li>6. Criar estratégias para fomentar o desenvolvimento de atividades de empreendedorismo no âmbito de cada curso ou de áreas afins.</li> <li>7. Estabelecer ações de fomento e de ampla divulgação das ações inclusivas existentes na Universidade.</li> <li>8. Estabelecer um programa de aprimoramento dos alunos ingressantes na Universidade através do uso de Tecnologias digitais.</li> <li>9. Diagnosticar os motivos mais comuns de evasão na Universidade e estabelecer metodologias eficientes de combate às suas causas.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer calendário de eventos dos campi.</li> <li>2. Priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes e melhorar a qualidade da oferta dos cursos da UNEMAT.</li> <li>3. Promover maior integração com realização de eventos que envolvam toda a comunidade acadêmica.</li> <li>4. Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos.</li> <li>5. Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidade que impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações.</li> <li>6. Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade.</li> <li>7. Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários, e atividades de gestão.</li> <li>8. Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes.</li> <li>9. Promover gestão focada nas soluções de problemas e imitadores pedagógicos.</li> <li>10. Manter atividades culturais (audiovisuais e gastronômicas) e fortalecer a divulgação destas ações junto à comunidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes e melhorar a qualidade da oferta da UNEMAT.</li> <li>2. Continuar a promoção de eventos.</li> <li>3. Elaborar políticas de gestão para efetivo planejamento e descentralização das ações em vista de atividades de extensão de pesquisas voltadas ao compromisso com a qualidade do Curso.</li> <li>4. Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários, e atividades de gestão.</li> <li>5. Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidade que impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações.</li> <li>6. Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade.</li> <li>7. Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.</li> <li>2. Promover a utilização do Centro de Lazer e Convivência.</li> <li>3. Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários, e atividades de gestão.</li> <li>4. Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade.</li> <li>5. Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos.</li> <li>6. Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidade que impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações.</li> <li>7. Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de</li> </ol>

## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT

### DIMENSÃO ECONOMIA

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter número adequado de técnicos para plena realização das atividades administrativas.</li> <li>2. Estabelecer critérios de nomeação de técnicos administrativos.</li> <li>3. Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para capacitação dos técnicos administrativos.</li> <li>4. Estabelecer política de incentivo à produtividade.</li> <li>5. Propor cursos e aperfeiçoamentos para os Técnicos administrativos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar concursos públicos regularmente para vagas imediatas e cadastro de reserva.</li> <li>2. Estabelecer políticas específicas que garantam a realização de concurso público periodicamente.</li> <li>3. Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para capacitação dos técnicos administrativos.</li> <li>4. Criação de empresas juniores a partir de cada curso para incentivar o empreendedorismo.</li> <li>5. Criação de incubadora universitária para dar suporte a novas ideias e à criação de empresas pelos egressos.</li> <li>6. Contratar técnicos em número suficiente para a execução dos serviços da Unemat.</li> <li>7. Melhorar o PCCS, e promover a socialização da comunidade a partir de estímulos.</li> <li>8. Planejar para que as atividades realizadas possam fortalecer o comprometimento dos técnicos nas atividades dos campi.</li> <li>9. Propor assíduo acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar oportunidades para o incentivo a captação e implementação de ideias com o propósito a mudanças e inovações.</li> <li>2. Consolidar o PCCS com foco no estímulo de inserção e permanência na atividade junto à instituição.</li> <li>3. Propor assíduo acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em consonância com a expansão e desenvolvimento econômico do estado.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar mecanismos para que cada campus possa conhecer suas despesas.</li> <li>2. Estabelecer critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição.</li> <li>3. Divulgar amplamente o uso dos recursos orçamentários da UNEMAT.</li> <li>4. Buscar auxílio de especialistas para contornar a falta de planejamento.</li> <li>5. Estabelecer critérios para distribuição de bolsas.</li> <li>6. Melhorar a eficiência da gestão.</li> <li>7. Criar fundações locais para gerir projetos.</li> <li>8. Buscar formas de garantir o repasse orçamentário e financeiro integral.</li> <li>9. Aumentar as parcerias externas.</li> <li>10. Elevar o nível de divulgação dos editais públicos de fomento junta a comunidade universitária.</li> <li>11. Criar ações que auxiliem a Universidade a enfrentar problemas decorrentes de crises econômicas nacionais.</li> <li>12. Dimensionar e Planejar com equidade a distribuição dos recursos entre os diversos campi.</li> <li>13. Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa , extensão e participação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar mecanismos para que cada campus gerencie suas demandas, despesas e identifique seus pontos de estrangulamento.</li> <li>2. Interromper a abertura de novos cursos e novos campus.</li> <li>3. Estabelecer junto ao governo políticas que priorizem o repasse orçamentário para as IES públicas.</li> <li>4. Planejar um infraestrutura única local.</li> <li>5. Implementar e fiscalizar as ações das fundações.</li> <li>6. Aumentar o repasse constitucional.</li> <li>7. Constituir uma equipe com expertise em captação de recursos para auxiliar docentes e gestores na busca por fomentos em órgãos de financiamento.</li> <li>8. Aumentar a participação da universidade na forma de projetos aprovados nos editais de fomento.</li> <li>9. Consolidação da autonomia financeira da universidade.</li> <li>10. Otimizar os gastos financeiros da universidade.</li> <li>11. Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa , extensão e participação em eventos.</li> <li>12. Zelar pelos sistemas de controles financeiros para que evidenciem qualidade de serviços e transparência.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir junto ao governo políticas que priorizem o repasse orçamentário para as IES públicas.</li> <li>2. Transformar o ganho financeiro em infraestrutura para toda universidade.</li> <li>3. Que o repasse orçamentário seja compatível com as demandas da universidade.</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorizar nas ações de planejamento atividades de ensino na demanda por tecnologias de comunicação e informação.</li> <li>2. Priorizar ações de planejamento nas atividades de ensino na demanda por aulas práticas.</li> <li>3. Priorizar nas ações de planejamento manutenção de laboratórios de ensino e bibliotecas.</li> <li>4. Priorizar nas ações de planejamento saneamento básico, tratamento de água e fornecimento de energia.</li> <li>5. Priorizar a formação profissional, a inovação tecnológica e comunicação para atrair profissionais qualificados para a região.</li> <li>6. Garantir segurança no trabalho para os atuais servidores.</li> <li>7. Aproveitar os recursos humanos para solucionar alguns gargalos.</li> <li>8. Projeto arquitetônico de salas de aulas e para laboratórios.</li> <li>9. Aquisição de áreas experimentais para os cursos da área de Ciências Agrárias.</li> <li>10. Planejar e orçar recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura existente.</li> <li>11. Discutir a infraestrutura do campus a longo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer junto ao governo políticas que priorizem o repasse orçamentário para as IES públicas destinarem à infraestrutura predial.</li> <li>2. Priorizar a formação profissional, a inovação tecnológica e comunicação para atrair profissionais qualificados para a região.</li> <li>3. Garantir segurança no trabalho para aumentar a atratividade de profissionais qualificados.</li> <li>4. Fomentar a busca de recursos por meio de fontes de financiamento alternativas e parcerias público-privadas.</li> <li>5. Construção de salas de aulas e laboratórios.</li> <li>6. Priorizar a construção e reformas da infraestrutura predial como salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc.</li> <li>7. Estruturar imediatamente sua rede de comunicação, principalmente a internet, que apresenta sérios problemas.</li> <li>8. Planejar e orçar recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura existente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar políticas intersetoriais.</li> <li>2. Criar políticas interinstitucionais.</li> <li>3. Priorizar a formação profissional, a inovação tecnológica e comunicação para atrair profissionais qualificados para a região.</li> <li>4. Melhorar e adequar a infraestrutura existente.</li> <li>5. Construir salas de aulas e laboratórios.</li> <li>6. Planejar e orçar recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura existente.</li> <li>7. Consolidar dispositivos que tornem possíveis o gerenciamento de prioridades por parte da comunidade acadêmica.</li> </ol>

Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes.</li> <li>2. Interromper a criação de novos cursos.</li> <li>3. Destinar orientação pedagógica para reelaboração do projeto pedagógico dos cursos.</li> <li>4. Alterar a configuração do SAGU para que as atividades interdisciplinares possam ser registradas.</li> <li>5. Promover interdisciplinaridade e otimizar aulas de campo.</li> <li>6. Destinar orientação pedagógica para reelaboração do projeto pedagógico dos cursos.</li> <li>7. Capacitar o corpo docente para exercer autonomia sobre o projeto pedagógico do curso.</li> <li>8. Verificar a viabilidade administrativa, pedagógica e financeira para a manutenção de cursos de modalidade diferenciada.</li> <li>9. Buscar novas formas de financiamento para os cursos de graduação.</li> <li>10. Planejar o andamento dos cursos já implantados, atrelado ao orçamento.</li> <li>11. utilizar a ppp na captação de recursos para novos laboratórios, visitas técnicas, aulas de campo ou equipamento.</li> <li>12. estudar a viabilidade de cursos com</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, material e humano) para consolidar os cursos existentes.</li> <li>2. Interromper a criação de novos cursos.</li> <li>3. Validar as alterações dos projetos pedagógicos dos cursos.</li> <li>4. Valorizar as atividades interdisciplinares.</li> <li>5. Direcionar recursos orçamentários suficientes para que os cursos possam cumprir as aulas de campo conforme previsto no projeto pedagógico dos cursos.</li> <li>6. Apresentar as alterações dos projetos pedagógicos dos cursos realizados pelo corpo docente.</li> <li>7. Criar mais vagas docentes.</li> <li>8. Planejar a abertura de novos cursos somente no caso de aprovação do orçamento.</li> <li>9. Repensar as modalidades de ensino ofertadas pela UNEMAT.</li> <li>10. Planejar a criação de novos cursos que atendam às demandas sociais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, material e humano) para consolidar os cursos existentes.</li> <li>2. Estabelecer critérios para criação de novos cursos.</li> <li>3. Estabelecer critérios e políticas para oferta de cursos de modalidade diferenciada.</li> <li>4. Realizar concurso docente.</li> <li>5. Evitar a morosidade processual na abertura de novos cursos.</li> <li>6. Implementar as novas modalidades de Ensino.</li> <li>7. Abrir novos cursos mediante demanda do mercado ou por ser área estratégica para o Estado.</li> <li>8. Oportunizar aos professores recém contratados e aos professores bacharéis formação continuada a fim de que exerçam com qualidade suas atividades.</li> <li>9. Planejar a criação de novos cursos que atendam às demandas sociais.</li> <li>10. Consolidar dispositivos que torne atrativa a relação entre o servidor e modalidades diferenciadas.</li> </ol>
Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer política de incentivo à inovação tecnológica no ensino.</li> <li>2. Estabelecer parcerias interinstitucionais e intersetoriais.</li> <li>3. repensar a função e a autonomia da FAPEMAT.</li> <li>4. Prestigiar a publicação de pesquisas.</li> <li>5. Cria política de marketing no estado mostrando suas potencialidades.</li> <li>6. Procurar estimular a inovação tecnológica com vistas a driblar a escassez financeira.</li> <li>7. Propor nos orçamentos dos campi recursos que oportunizem a modernidade de recursos tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos.</li> <li>8. Desenvolver e ampliar as pesquisas em inovação e tecnologia.</li> <li>9. Criar canais de publicação e de divulgação das pesquisas realizadas pelos profissionais da Unemat.</li> <li>10. Negociar a inclusão de dispositivos constitucionais que assegurem a execução dos repasses realizados no último trimestre do exercício financeiro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar fontes de financimanelto externo no exterior.</li> <li>2. Produzir materiais e disponibilizá-los na própria instituição.</li> <li>3. Buscar parcerias público-privadas para suprir a falta de recursos.</li> <li>4. Buscar parceria interinstitucional para transferência tecnológica.</li> <li>5. Estimular políticas de incentivo à parceria público-privadas com outras regiões.</li> <li>6. Estabelecer política de incentivo à inovação tecnológica no ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>7. Direcionar o profissional técnico de cada campus a fim de que o mesmo realize as atividades de comunicação.</li> <li>8. estabelecer parcerias interinstitucionais e intersetoriais.</li> <li>9. Aumentar o investimento em recursos para atrair profissionais qualificados.</li> <li>10. Fomentar a criação de uma política que incentive a população do estado a se qualificar em Licenciaturas e voltar e/ou permanecer no estado.</li> <li>11. Criar um politica estadual de fomento a inovação tecnológica.</li> <li>12. Fazer parcerias com o poder público municipal fomentando estratégias para melhoria das ações das diversas secretarias a partir da expertise de cada curso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar fontes de financimanelto externo no exterior.</li> <li>2. Criar polos de desenvolvimento econômico e social no Estado.</li> <li>3. Implementar formas de redistribuição de recursos entre as instituições.</li> <li>4. Implementação de mais laboratórios e bibliotecas.</li> <li>5. Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.</li> </ol>
Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferecimento de contratos mais duradouros para professores contratados.</li> <li>2. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior para assumir cargos de gestão ocupados por professores.</li> <li>3. Identificar as dificuldades na prática didático-pedagógica.</li> <li>4. Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>5. Oferecer qualificação e capacitação periodicamente para manter e atrair profissionais qualificados.</li> <li>6. Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos.</li> <li>7. Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas.</li> <li>8. Com as mudanças nos currículos dos cursos muitos professores estão trabalhando fora de sua área de concurso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior.</li> <li>2. Promover atividades culturais, desportivas e de lazer regularmente nos campus.</li> <li>3. Aumentar o período de contrato de professores substitutos e interinos para atrair pofissionais qualificados.</li> <li>4. Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos.</li> <li>5. Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas.</li> <li>6. Execução de projetos de pesquisa e extensão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar concurso docente.</li> <li>2. Oferecer consultoria às prefeituras e à iniciativa privada local a fim de ajudar no desenvolvimento econômico da região, o que aumenta o mercado de trabalho para egressos.</li> <li>3. Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos.</li> <li>4. Propor políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária.</li> </ol>

Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar, de maneira efetiva, células empreendedoras contínuas com vistas a propor soluções alternativas para otimização de recursos e resultados.</li> <li>2. Valorizar projetos de extensão.</li> <li>3. Destacar as políticas de assistência estudantil como diferencial das IES privadas.</li> <li>4. Formalizar parcerias entre as esferas de governo estadual e municipal.</li> <li>5. Melhorar a qualidade de renda.</li> <li>6. Otimizar a política de estágio na unemat.</li> <li>7. Utilizar acadêmicos em atividades de pesquisa para desenvolvimento de práticas sustentáveis de produção.</li> <li>8. Criar políticas na Universidade voltadas para a integração acadêmica.</li> <li>9. A Universidade deve entabular relações mais próximas com o Governo do Estado com vista a contribuir com as políticas de formação básica dos estabelecimentos de ensino estaduais.</li> <li>10. A Universidade deve buscar alternativas financeiras para a ampliação das políticas de assistência estudantil.</li> <li>11. Realizar diagnóstico para identificar os motivos que levam à evasão discente.</li> <li>12. Disponibilizar profissional da saúde em</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar recursos específicos para políticas de assistência estudantil nas diferentes esferas governamentais.</li> <li>2. Formar profissionais de qualidade para que os mesmos consigam empregos com boa remuneração.</li> <li>3. Estabelecer relações mais próximas com o Governo do Estado com vista a contribuir com as políticas de formação básica dos estabelecimentos de ensino estaduais.</li> <li>4. Sensibilizar a estrutura educacional brasileira para garantir ensino fundamental e médio de qualidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repensar o modelo educacional brasileiro.</li> <li>2. Repensar as políticas de assistência estudantil.</li> <li>3. Incentivar a busca por melhores salários para todas as profissões.</li> <li>4. Realizar concurso para técnicos administrativos.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover e instalar dispositivos de investimentos nas diferenciadas modalidades de ensino.</li> <li>2. Descentralização das ações.</li> <li>3. Divulgar decisões dos colegiados em murais.</li> <li>4. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior para assumir algumas cargos de gestão ocupados por professores.</li> <li>5. Divulgar publicamente as receitas e as saídas da UNEMAT.</li> <li>6. Buscar parcerias com IES privadas para estabelecer o planejamento da UNEMAT.</li> <li>7. Promover gestão responsável.</li> <li>8. A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc.</li> <li>9. Propor maior capacitação aos gestores para melhor desempenharem suas atividades relacionadas às questões administrativas, acadêmicas e orçamentárias.</li> <li>10. Propor estudos para regulamentar os cargos, suas atribuições e avaliação de resultados mais consistentes.</li> <li>11. Apresentar situações a longo prazo da instituição, demonstrando a importância dos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar as ofertas de cursos de pós-graduação e de suas áreas de atuação visando o atendimento da população mato-grossense.</li> <li>2. Realizar concurso público para técnicos administrativos para assumir alguns cargos de gestão ocupados por professores.</li> <li>3. Nomear número suficiente de técnicos administrativos para dar condições de estabelecer comunicação entre os setores.</li> <li>4. Estabelecer plano para os setores administrativo, financeiro, acadêmicos e de docentes.</li> <li>5. Executar plano de marketing para os cursos da UNEMAT.</li> <li>6. Nomear técnicos administrativos de outro concurso.</li> <li>7. Aplicar mecanismos de descentralização das ações.</li> <li>8. Garantir condições mínimas de trabalho aos docentes e técnicos administrativos para manter e atrair profissionais qualificados para a UNEMAT.</li> <li>9. A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc.</li> <li>10. Incentivar a participação dos servidores do campus na definição dos investimentos da instituição.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferecer aos docentes em cargo de gestão apoio técnico para resolução de problemas administrativos, pois o coordenador de curso gasta muito tempo com questões burocráticas deixando para segundo plano as questões pedagógicas.</li> <li>2. A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc.</li> <li>3. Consolidar dispositivos de contribuição aos gestores dos campus para o rateamento da aplicação do investimento.</li> </ol>

## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT

### DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos através da realização de concurso público.</li> <li>2. Diminuir a rotatividade dos profissionais técnicos de modo que possa ampliar sua especificidade em um determinado setor.</li> <li>3. Realização concurso público estimular a atuação técnica nas ações de articulação em prol da manutenção do campus.</li> <li>4. Criar diferenciais para cada curso da Unemat a fim de atrair discentes de todo o Brasil a partir de critérios como localização geográfica, inovação tecnológica, dentre outros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos através da realização de concurso público.</li> <li>2. Alocar os recursos humanos dos técnicos levando em consideração a sua formação específica, valorizando o profissional e otimizando a qualidade do serviço prestado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar políticas de fomento para expansão na qualificação dos profissionais técnicos em programas institucionais de pós graduação mestrado e doutorado.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar a gestão financeira/orçamentária.</li> <li>2. Garantir a autonomia financeira.</li> <li>3. Aumento orçamentário e financeiro.</li> <li>4. Investir em publicidade em nível regional e nacional para despertar a atenção sobre a Unemat e seus cursos.</li> <li>5. Buscar recursos externos e/ou parcerias de outros órgãos para ampliação das políticas de acesso e permanência estudantil.</li> <li>6. Melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade universitária às diversas atividades e aos campus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer a busca de recursos externos para a garantia da permanência dos estudantes e assegurar sua formação acadêmica.</li> <li>2. Melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade universitária às diversas atividades e aos campus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar, formular e articular políticas e práticas de democratização relativas ao ingresso, permanência e pós permanência estudantil no ensino superior, de forma dialógica e articulada com programas e projetos contemplados por essas políticas.</li> <li>2. Melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade universitária às diversas atividades e aos campus.</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar mais os projetos extensionistas e de pesquisa, bem como, as práticas de determinadas atividades que atuam diretamente na realidade local oferecendo transformações significativas.</li> <li>2. Melhorar a qualidade de infra estrutura para execução das atividades de ensino aprendizagem.</li> <li>3. Investir em acessibilidade e mobilidade.</li> <li>4. Melhorar a distribuição dos recursos por</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter acessibilidade.</li> <li>2. Investir de modo significativo na manutenção das salas de aulas, laboratórios, banheiros, auditórios, estacionamentos.</li> <li>3. Melhorar a distribuição dos recursos por campus e assim promover a expansão organizada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer a política de investimentos para atendimentos essenciais nos prédios da instituição, telhados, rede elétrica, hidráulica, refrigeração, telefonia e internet.</li> <li>2. Melhorar a distribuição dos recursos por campus e assim promover a expansão organizada.</li> </ol>
Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar a matriz curricular.</li> <li>2. Aumentar a interdisciplinaridade.</li> <li>3. Melhorar o sistema de gestão acadêmica.</li> <li>4. Promover concurso para docentes.</li> <li>5. Normatizar a aprovação e criação de novos cursos.</li> <li>6. Definir uma política para cursos de modalidade diferenciada.</li> <li>7. Fazer um estudo sobre todos os cursos existentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realocar os cursos por polos vocacionais.</li> <li>2. Criar estratégias para divulgar as boas práticas no ensino de graduação por meio de vídeos e investimento em publicidade.</li> <li>3. Ampliar as ofertas nas modalidades diferenciadas de ensino possibilitando maior atendimento no ensino aprendizagem no interior do estado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir turmas especiais nas áreas com menor densidade demográfica.</li> </ol>
Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementação de políticas de democratização de acesso as novas tecnologias ex: computador e internet.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer parcerias locais para oferecer inovação tecnológica na gestão e no desenvolvimento de ações que deem visibilidade à Unemat em nível local, regional e nacional.</li> <li>2. Ampliar o acesso e a capacitação dos acadêmicos das camadas populares para massificar o uso das tecnologias de informação e comunicação como forma de contribuir na melhoria do ensino</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar laboratórios para a inclusão digital dos acadêmicos da camada popular com programas para navegação na internet, editor de texto e planilha eletrônica e softwares específico de acordo com área de conhecimento.</li> </ol>
Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação de uma cultura participativa.</li> <li>2. Revisar políticas de relacionamentos institucionais e soluções de conflitos.</li> <li>3. Marketing das potencialidades da região em que a universidade está inserida bem como dos projetos já existentes.</li> <li>4. Realização concurso público com definição de áreas estratégicas e formação específica para as mesmas.</li> <li>5. Integrar ações docentes em defesa do campus, disponibilizando representantes nos conselhos municipais e estaduais.</li> <li>6. Ter projetos de extensão voltados para agricultura familiar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o compromisso docente com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local.</li> <li>2. Criação de parcerias publico-privadas.</li> <li>3. Aumentar a participação da Unemat em órgãos da sociedade local a fim de dar visibilidade aos cursos, bem como atuar na proposição de soluções aos desafios locais.</li> <li>4. Intensificar a política de qualificação do quadro docentes da instituição.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação de projetos de extensão que efetivamente insiram os docentes junto à sociedade.</li> <li>2. Ampliação de parcerias.</li> <li>3. Expandir as atividades de extensão bem como o aumento de projetos e laboratórios.</li> </ol>

Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Com o objetivo de manter os acadêmicos nos campus disponibilizar bolsas transporte.</li> <li>2. Ter cursos mais apropriados a região (repensar a transferência de cursos dos campus alocados).</li> <li>3. Ter mais cursos oferecidos na modalidade "fora de sede" e/ou ead.</li> <li>4. Ter políticas focadas na captação de discentes nos municípios.</li> <li>5. Fortalecer a política de integração ao calouros nos 3 primeiros semestres de cada curso com uma metodologia de ensino que leve em consideração o déficit de formação escolar destes acadêmicos.</li> <li>6. Criar um programa de divulgação/publicação da universidade em âmbito nacional.</li> <li>7. Desenvolver, junto aos acadêmicos, atividades relacionadas ao dia-a-dia do futuro profissional, promovendo maior integração e comprometimento do aluno com o curso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter empresas júnior e incubadoras atuantes na sociedade.</li> <li>2. Ampliar políticas de inserção e de permanência de indígenas nos cursos de graduação regulares.</li> <li>3. Pensar o ingresso do SISU para o 2º semestre letivo e o vestibular para o 1º semestre letivo.</li> <li>4. Proporcionar debates que possam contribuir no acompanhamento do crescimento populacional e divulgação da Unemat.</li> <li>5. Criação de parcerias público-privadas.</li> <li>6. Inserir os discentes em órgãos e conselhos locais para participação efetiva nas discussões locais e na abertura de formas de ingresso de participação na sociedade local.</li> <li>7. Expandir a política de bolsas de iniciação científica bem como auxílio alimentação e moradia para os alunos oriundos de outras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de marketing nacional da universidade e seus cursos.</li> <li>2. Ampliação de parcerias.</li> <li>3. Intensificar as políticas de acesso e permanência das classes populares através da expansão de bolsas de iniciação científica, tutorias, auxílios moradias e alimentação bem como a implantação do restaurante universitário.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar estratégias a partir da Diretoria de Comunicação de como fazer divulgação articulada dos campi, cursos e projetos desenvolvidos na Unemat.</li> <li>2. Fortalecimento das políticas estudantis no âmbito da gestão administrativa e acadêmica com a vasta participação dos discentes nos planejamentos e ações da universidade.</li> <li>3. Intensificar ações de gestão participativa e eficientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar as representações acadêmicas na gestão administrativa no sentido de aumentar a participação dos discentes na gestão da instituição.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar programas e projetos e ações que contribuam para a garantia da democratização do acesso, permanência do estudante na universidade e a democratização dos programas sociais.</li> </ol>

**DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT  
DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL**

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar mecanismos de incentivar a permanência do técnico junto a instituição por meio da continuidade dos estudos em graduação e pós-graduação.</li> <li>2. Envolver nas ações de garantia de acesso e permanência.</li> <li>3. Estabelecer políticas de incentivo a fim de aproveitar da qualificação do corpo técnico para realizar atividades de extensão junto a sociedade, utilizando, ainda, as áreas disponíveis da universidade para o desenvolvimento desses projetos.</li> <li>4. Levantamento das demandas regionais e editais de fomento que contemplem tais demandas.</li> <li>5. Oferecer cursos de extensão em Língua Portuguesa para alunos do ensino médio na modalidade à distância.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilizar agências de Fomento estaduais, através de documentos, sobre a necessidade de investimentos em demandas específicas de cada região.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilizar agências de Fomento estaduais, através de documentos, sobre a necessidade de investimentos em demandas específicas de cada região.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar a busca por parcerias externas a fim de promover programas de estágios.</li> <li>2. Fortalecer políticas estudantis em nível municipal para que o discente sintam-se confiante em permanecer no Campus.</li> <li>3. Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de submeter projetos à agências de fomentos.</li> <li>4. Intensificar a política de permanência, por meio de aumento de bolsas e auxílios.</li> <li>5. Realizar estudo de impacto orçamentário prévio a qualquer abertura de cursos, considerando comprometer uma linha mínima em investimento de infraestrutura e material de consumo voltado ao ensino.</li> <li>6. Normatizar repasses aos campi.</li> <li>7. Realizar extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.</li> <li>8. Respeitar e agir frente as deliberações dos conselhos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Submeter projetos à agências de fomentos.</li> <li>2. Definir metas institucionais em Congresso Universitário.</li> <li>3. Ampliar investimentos nos campi de forma a manter um padrão de qualidade entre os campi.</li> <li>4. Valorizar e realizar extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Submeter projetos à agências de fomentos.</li> <li>2. Criar programas de extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximar a Universidade dos gestores municipais e estaduais demonstrando a importância da instituição no contexto local e regional.</li> <li>2. Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.</li> <li>3. Propor através de projetos a realização de obras e melhorias junto a parcerias externas.</li> <li>4. Ter espaços para aumentar a utilização das áreas de atividades extracurriculares.</li> <li>5. Verificar em cada campus a área disponível para ampliação da infraestrutura existente.</li> <li>6. Realizar pesquisas que apresentem o aporte financeiro aos municípios promovido pela universidade bem como da importância da formação de recursos humanos.</li> <li>7. Comunicar os acadêmicos das providências tomadas para garantir a estrutura predial necessária.</li> <li>8. Melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade.</li> <li>9. Levar à comunidade os serviços que a UNEMAT presta direta e indiretamente, tais como: projetos de extensão e estágio supervisionado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adequar as políticas de estágio e extensão e aplicar ações que potencializem a parceria da sociedade com a UNEMAT.</li> <li>2. Criação de centro de extensão nos campi em parceria com as prefeituras a fim de capacitar as pessoas da região.</li> <li>3. Criar área de estacionamento e vagas especiais, instalar placas de sinalização e nos prédios.</li> <li>4. Divulgar os resultados de pesquisa e extensão em comunidades tradicionais através de canais de comunicação que atinjam o grande público.</li> <li>5. Estudar detalhadamente com a reitoria a possibilidade de recursos a longo prazo visando atender a demanda por novos cursos.</li> <li>6. Garantir com antecedência a estrutura predial para abrigar todos os alunos em salas de aula.</li> <li>7. Melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade.</li> <li>8. Propor junto às comunidades locais e regionais a implementação de um programa, o qual tenha por objetivo construir uma biblioteca online unificada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver projetos para criação de novos cursos visando atender as demandas futuras.</li> <li>2. Fortalecer políticas que beneficiem a pesquisa e extensão em comunidades tradicionais.</li> <li>3. Melhorar a comunicação entre a universidade (divulgar seus produtos, programas, projetos e ações) e a sociedade.</li> <li>4. Melhorar a infraestrutura predial criando centros de pesquisa e núcleos de extensão para que a sociedade se certifique da qualidade da formação do profissional da UNEMAT.</li> <li>5. Refazer a via de acesso ao campus para circulação de pedestres, ciclistas e veículos automotores.</li> <li>6. Refazer as vias intra-campus adequando os acessos aos prédios.</li> <li>7. Um vez que os gestores foram sensibilizados cobrar juntamente a eles contrapartidas de investimentos infra-estruturais.</li> </ol>
Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adequar as matrizes dos cursos conforme as especificidades da região com investimentos em infra-estrutura de tal forma que os cursos se tornem atraentes para a comunidade ampliando a capacidade competitiva da instituição frente as instituições e ensino privadas.</li> <li>2. Alterar as matrizes curriculares dos cursos os PPC's adicionando novos métodos de ensino, como aqueles à distância.</li> <li>3. Elaborar políticas para atender a novas demandas de forma alternativa através de cursos de modalidade diferenciada.</li> <li>4. Estabelecer normas e políticas para definir requisitos e critérios na criação de novos cursos.</li> <li>5. Inovar os currículos, com foco nas discussões étnico raciais.</li> <li>6. Investigar possibilidades de aula de campo na própria região em parceria com representantes das comunidades tradicionais.</li> <li>7. Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos.</li> <li>8. Verificar periodicamente por meio de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar estratégias unificadas para a vinculação de cursos das diversas modalidades aos âmbitos das Faculdades e Campus.</li> <li>2. Firmar parcerias com as instituições públicas e privadas locais para facilitar o ingresso dos recém-formados no mercado de trabalho.</li> <li>3. Readequação orçamentária da Universidade, cessando os investimentos de expansão e promovendo apenas investimentos na atual estrutura da Universidade.</li> <li>4. Sensibilizar as comunidades tradicionais para receber aula de campo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimentos em infra-estrutura, recursos humanos e tecnologias para a melhoria do ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>2. Promover cursos de capacitação em licenciatura para os professores que ainda não possuem.</li> <li>3. Consolidar políticas de ensino que atendam as particularidades étnicas da região e combater a intolerância.</li> </ol>
Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar projetos multidisciplinares para intervir na realidade local.</li> <li>2. Criar um fórum permanente de consulta à população sobre a demanda de cursos para a região.</li> <li>3. Divulgar através da realização de eventos (seminários, simpósios, congressos) os resultados obtidos a partir de projetos de pesquisa e extensão.</li> <li>4. Fomentar o NIT a fim de realizar mais eventos junto a sociedade com o intuito de exibir à população seu trabalho e a produção intelectual da universidade.</li> <li>5. Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região.</li> <li>6. Divulgar pesquisa e extensão em andamento bem como seus produtos em linguagem direcionada ao público em geral diversificando os canais de comunicação.</li> <li>7. Criar um banco de dados de produtos gerados por projetos de extensão e pesquisa.</li> <li>8. Sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância de parcerias público-privadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compilar trabalhos de pesquisa e extensão de áreas afins para publicar livros.</li> <li>2. Estimular a comunidade acadêmica a realizar parcerias público-privadas.</li> <li>3. Integrar os projetos sociais existentes nos diferentes campus.</li> <li>4. Levantar os produtos gerados por pesquisa e extensão aos empresários locais e sociedade em geral.</li> <li>5. Sensibilizar a comunidade acadêmica para a valorização e apreciação das diferenças étnicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região.</li> </ol>



Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contatar os agentes sociais para discutir a realidade social local e as prioridades da sociedade.</li> <li>2. Criação de uma cultura participativa</li> <li>3. Criar programa de qualificação pedagógica</li> <li>4. Estabelecer mecanismos de controle e restrições para fomentar a produção através da pesquisa e extensão com vistas a contribuir com a sociedade.</li> <li>5. Estimular a prática docente respeitando as minorias e estimulando a resolução dos conflitos sociais</li> <li>6. Prolongar os contratos dos professores substitutos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o compromisso dos servidores com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local</li> <li>2. Elaborar estratégias de comunicação para tornar conhecido a área de atuação dos projetos, bem como os projetos em suas disciplinas para a região.</li> <li>3. Prolongar o contrato dos professores substitutos e dar condições para que desenvolvam projetos de pesquisa e extensão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar projetos de extensão que efetivamente insiram a UNEMAT na sociedade, proporcionando a participação</li> <li>2. Desenvolver projetos sociais juntamente com os agentes locais para melhorar a qualidade de vida da população.</li> </ol>
Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgação intensiva dos cursos e formas de ingresso da unemat nas escolas de Ensino Médio da região em que a mesma está inserida.</li> <li>2. Implantação de cursos que atendam a demanda mercadológica da região.</li> <li>3. Implantação de política de práticas pedagógicas voltadas a formação pedagógica nos cursos de licenciatura.</li> <li>4. Investimentos nos cursos de graduação e pós-graduação conforme as deficientes apresentadas tornando a assistência estudantil mais ampla.</li> <li>5. Os cursos devem ser mais atrativos de forma que a evasão seja reduzida e a competição com IES privadas seja suprimida.</li> <li>6. Sensibilizar o acadêmico da importância de ser monitor e estimular a monitoria voluntária</li> <li>7. Integrar os discentes nas discussões étnico raciais e solução de conflitos sociais.</li> <li>8. Projetos de extensão voltados ao fortalecimento do ensino fundamental e médio</li> <li>9. Fortalecer FOCCO enquanto ideal e bolsa.</li> <li>10. Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.</li> <li>11. Fortalecer ações extensionistas voltadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuar a divulgação intensiva dos cursos e formas de ingresso da unemat nas escolas de Ensino Médio da região em que a mesma está inserida .</li> <li>2. Incentivo e criação de cursos de licenciatura.</li> <li>3. Investimentos nos cursos de graduação e pós-graduação conforme as deficientes apresentadas tornando a assistência estudantil mais ampla.</li> <li>4. Os cursos devem ser mais atrativos de forma que a evasão seja reduzida e a competição com IES privadas seja suprimida.</li> <li>5. Repensar o ingresso do SISU para o 2º semestre letivo e o vestibular para o 1º semestre letivo.</li> <li>6. Estimular os discentes de diferentes etnias a valorizar sua própria cultura e modo de ser.</li> <li>7. Proporcionar debates que possam contribuir no acompanhamento do crescimento populacional e divulgação da Unemat.</li> <li>8. Sensibilizar o acadêmico da importância de ser monitor e estimular a monitoria voluntária.</li> <li>9. Manutenção da política de cotas nos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimentos nos cursos de graduação e pós-graduação conforme as deficientes apresentadas tornando a assistência estudantil mais ampla.</li> <li>2. Política de marketing nacional da universidade e seus cursos.</li> <li>3. Os cursos devem ser mais atrativos de forma que a evasão seja reduzida e a competição com IES privadas seja suprimida.</li> <li>4. Criar políticas de valorização étnica na UNEMAT.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar as parcerias já existentes com as prefeituras e empresas locais visando aproximar a universidade da comunidade, para facilitar a troca de conhecimento entre os envolvidos e para buscar soluções para problemas sociais existentes.</li> <li>2. Concretizar a autonomia orçamentária e financeira, garantir o repasse orçamentário e financeiro previsto em lei.</li> <li>3. Promover gestão capaz de solucionar situações problemas de ordem social.</li> <li>4. Implantar política de transparência nas ações da gestão.</li> <li>5. Implementar o planejamento como ferramenta de gestão.</li> <li>6. Incrementar políticas de divulgação da instituição.</li> <li>7. Incrementar política de projetos de extensão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar autonomia orçamentária/financeira.</li> <li>2. Consolidar o planejamento como ferramenta de gestão.</li> <li>3. Consolidar política de transparência.</li> <li>4. Implementar política de capacitação para gestores.</li> </ol>	

**DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT**  
**DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS**

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisão PCCS Técnicos.</li> <li>2. Definir políticas para transferência de técnicos com regras rígidas de trocas para que um campus não fique deficitário no número de técnicos.</li> <li>3. Promover capacitação contínua do corpo técnico.</li> <li>4. Levantamento da deficiência do quadro de vagas docente.</li> <li>5. Reformulação das matrizes curriculares com vistas a sua atualização a novas tendências (previsão de créditos para ensino a distância e de extensão).</li> <li>6. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de Marketing Institucional central e local (por campus) para divulgações das ações da instituição.</li> <li>7. Ampliação das Bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.</li> <li>8. Mobilizar servidores para atuarem em prol da instituição.</li> <li>9. Melhorar o PCCS dos Técnicos no que tange o interstício.</li> <li>10. Elaborar lotacionograma de acordo com perfil e qualificação dos técnicos.</li> <li>11. Descrever as funções dos cargos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclusão da categoria mestrado no PCCS.</li> <li>2. Elaborar estratégias eficazes para oferecimento de cursos lato e stricto sensu com o oferecimento de um determinado número de vagas para egressos da Unemat com a intenção de incentivo o ingresso no ensino superior na instituição.</li> <li>3. Criar banco de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias.</li> <li>4. Investir em tecnologia para melhorar as condições de trabalho dos técnicos.</li> <li>5. Valorizar o profissional técnico através de ajustes no PCCS da categoria.</li> <li>6. Realização de concurso para provimento de vagas.</li> <li>7. Divulgação das ações de Pesquisa e dos programas de pós-graduação estimulando a formação continuada focando também na qualificação do quadro docente e no ensino de qualidade.</li> <li>8. Política de marketing promocional para com egressos de destaque nas mais diversas áreas.</li> <li>9. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de Marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorizar os profissionais técnicos como "pessoa".</li> <li>2. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.</li> <li>3. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.</li> <li>4. Ampliar ações técnicas científicas integradas com os demais servidores docentes.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rever e analisar as estruturas curriculares dos cursos.</li> <li>2. Melhorar a gestão financeira/orçamentária.</li> <li>3. Garantir a autonomia financeira.</li> <li>4. Aumento orçamentário e financeiro.</li> <li>5. Melhorar os critérios de distribuição da assistência estudantil.</li> <li>6. Firmar parcerias externas a fim de captar recursos que possam ser investidos nos campi e/ou cursos.</li> <li>7. Reformular/estabelecer regras de distribuição dos recursos para os Campis/cursos.</li> <li>8. Fortalecer a política de transparência.</li> <li>9. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para divulgações das ações da instituição.</li> <li>10. Ampliação das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.</li> <li>11. Destinar recursos para marketing.</li> <li>12. Disponibilizar orçamento e financeiro para ampliação e manutenção dos cursos Lato Stricto Sensu.</li> <li>13. Instituir a central de projetos e convênios.</li> <li>14. Destacar a experiência profissional docente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar recursos específicos para as políticas estudantis nas diversas esferas governamentais.</li> <li>2. Elaborar um plano institucional de valorização da Unemat para que a sociedade reconheça seu valor.</li> <li>3. Ampliar o apoio recebido do governo federal.</li> <li>4. Aumentar o percentual de investimento do governo Estadual na UNEMAT.</li> <li>5. Conseguir total autonomia financeira, com criação de conta específica da UNEMAT para recebimento dos recursos.</li> <li>6. Conseguir autonomia para captar recursos externos.</li> <li>7. Melhorar a gestão orçamentária.</li> <li>8. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.</li> <li>9. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.</li> <li>10. Fomentar a divulgação dos resultados institucionais e investir em projetos afim de captação de recursos.</li> <li>11. Organizar a matriz curricular de forma a</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repensar as políticas estudantis.</li> <li>2. Descentralizar a gestão financeira e orçamentária para os Campi a fim de que o mesmo tenha autonomia de investimento em suas prioridades.</li> <li>3. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.</li> <li>4. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.</li> <li>5. Mostrar o potencial técnico científico capaz de gerir recursos externos, aplicando-o com responsabilidade e competência ampliar recursos em defesa do ensino público superior.</li> <li>6. 40% dos recursos da UNEMAT sendo oriundos de fonte/programas financiados por parcerias.</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar a comunicação por meio da internet entre os diversos setores da sede e campi/cursos, assim como para uso de atividades pedagógicas.</li> <li>2. Fazer manutenção e adequação da rede elétrica.</li> <li>3. Cuidar da limpeza e saneamento básico.</li> <li>4. Reorganização das matrizes curriculares (enxugamento) com possibilidade de formação continuada nas Pós-Graduações oferecidas pela própria UNEMAT.</li> <li>5. Capacitação dos docentes para trabalharem com sistema de ensino virtual.</li> <li>6. Abertura de cursos diferenciados sem sobreposição ou concorrência aos já existentes.</li> <li>7. Restaurar ambiente acadêmico.</li> <li>8. Firmar convênios para melhorar a infraestrutura predial/comunicação/recursos de biblioteca.</li> <li>9. Plano para divulgação das ações da UNEMAT.</li> <li>10. Firmar parcerias com secretaria de Estado para melhoria de acesso aos campi.</li> <li>11. Reformular todas as salas de aula para padrão mais moderno.</li> <li>12. Ampliar e melhorar a infraestrutura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornecer recursos para aulas práticas.</li> <li>2. Fornecer alojamento aos discentes.</li> <li>3. Adequação e ampliação dos espaços universitários.</li> <li>4. Equipar os campi com os laboratórios de cada curso.</li> <li>5. Promover cursos de capacitação para os diversos segmentos aproveitando as modalidades de EAD.</li> <li>6. Melhorar/adequar a infraestrutura física.</li> <li>7. Renovar do acervo bibliográfico.</li> <li>8. Investimento em segurança.</li> <li>9. Por meio de divulgação, consolidar a perspectiva de oferta de um ensino sólido e de qualidade.</li> <li>10. Fortalecimento e ampliação dos cursos de Pós-Graduação.</li> <li>11. Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.</li> <li>12. Inovar os espaços acadêmicos.</li> <li>13. Buscar parcerias e recursos por meio de editais específicos de acessibilidade.</li> <li>14. Estudar a possibilidade de criação de novos cursos de graduação e pós-graduação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lousa digital.</li> <li>2. Manter alojamentos aos discentes.</li> <li>3. Estabelecimento de infraestrutura predial que garanta a modernidade arquitetônica das construções, com ambientes intencionalmente planejados que minimizem os gastos energéticos e maximizem o conforto térmico, ergonômico e de acesso.</li> <li>4. Constituir uma equipe que pense em estratégias para captação de recursos junto a órgãos governamentais, não-governamentais e iniciativa privada.</li> <li>5. Construir e ampliar a estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, áreas experimentais).</li> <li>6. Por meio de divulgação, consolidar a perspectiva de oferta de um ensino sólido e de qualidade. Fortalecimento e ampliação dos cursos de Pós-Graduação. Tornar atrativo, dotado de infraestrutura inovadora.</li> <li>7. Parcerias para ampliar as instalações.</li> <li>8. Construção do Campus de Várzea Grande.</li> </ol>
Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar quadros de docentes.</li> <li>2. Adequar carga horária das disciplinas.</li> <li>3. Facilitar a realização das aulas de campo.</li> <li>4. Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.</li> <li>5. Construir e implementar um programa de EAD da Universidade.</li> <li>6. Readequar e/ou consolidar a matriz curricular.</li> <li>7. Melhorar a gestão dos sistemas.</li> <li>8. Aumento da autonomia do corpo docente.</li> <li>9. Criação de atendimento ambulatorial e psicológico para docentes, PTES e discentes.</li> <li>10. Planejamento na aprovação e criação de novos cursos.</li> <li>11. Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.</li> <li>12. Discutir e inovar o ensino e seus currículos.</li> <li>13. Criar programas e projetos de extensão para a Comunidade/sociedade.</li> <li>14. Cada Campus com curso de pós-graduação Lato Sensu e/ou Stricto Sensu .</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rever a exigência da presença do aluno em sala de aula versus dedicação ao estudo.</li> <li>2. Valorizar o saber perante a aprovação.</li> <li>3. Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-pública e/ou pública-privada.</li> <li>4. Implementar e executar o programa de EAD da UNEMAT, com cursos de graduação e <i>lato sensu</i>.</li> <li>5. Criar fóruns de discussão entre os docentes sobre EAD.</li> <li>6. Disciplinas lecionadas em lato sensu sejam computadas em sua carga horária de 180 horas.</li> <li>7. Estudar outras formas de ingresso dos candidatos ao ensino superior.</li> <li>8. Revisar e ampliar a matriz curricular dos cursos.</li> <li>9. Descentralizar os cursos, permitindo mobilidade.</li> <li>10. Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.</li> <li>11. Reformular PPC dos cursos com propostas arrojadas.</li> <li>12. Estudo eciação de centro para atendimento psicossocial para docentes, técnicos e discentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação, ampliação e consolidação do programa de EAD da IES.</li> <li>2. Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas atendendo toda a região.</li> <li>3. Estabelecer parcerias entre as instituições públicas do Estado para o oferecimento de programas extensionistas.</li> <li>4. Divulgação profissional (Comissão Jornalística e de Marketing Institucional) das ações da UNEMAT.</li> <li>5. Implementar novas formas de ensino, com metodologias e recursos inovadores.</li> <li>6. Transformar a prática de extensão junto a comunidade em item obrigatório.</li> <li>7. Atingir excelência na qualidade do ensino.</li> <li>8. Ampliar investimento em capital intelectual.</li> <li>9. Oferta de Lato Sensu em todos os campi e em todas as áreas.</li> </ol>
Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar e publicar pesquisas.</li> <li>2. Promover contato com os avanços tecnológicos.</li> <li>3. Fortalecer a pesquisa e extensão.</li> <li>4. Tornar Alto Araguaia uma das cidades de aplicação do Enem.</li> <li>5. Melhorias nos recursos tecnológicos (softwares, sistemas e internet).</li> <li>6. Fortalecimento da Pós-Graduação com perspectiva de formação continuada.</li> <li>Planejamento das ações com vistas a ampliação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar estruturas, equipamentos e materiais laboratoriais.</li> <li>2. Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-pública e/ou pública-privada.</li> <li>3. Criação de projetos locais que façam integração unemat-sociedade.</li> <li>4. Melhorar a infraestrutura tecnológica dos campi para o oferecimento de cursos de extensão e especialização à distância.</li> <li>5. Ampliação da Pós-Graduação em diversas áreas do conhecimento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprimoramento dos projetos.</li> <li>2. Constituir uma comissão que pense em estratégias tecnológicas para fortalecer a presença da Unemat em nível nacional e internacional.</li> <li>3. Ampliação da Pós-Graduação em diversas áreas do conhecimento.</li> <li>4. Vivenciar a era tecnológica com audácia e competitividade.</li> <li>5. Divulgar e patentear ideias inovadoras.</li> </ol>

Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo das áreas.</li> <li>2. Regulamentar o Regime de trabalho docente.</li> <li>3. Estreitamento das parcerias com instituições como prefeituras municipais com o intuito de melhoria e ampliação dos horários de atendimento ao transporte da cidade aos campus.</li> <li>4. Disponibilizar docentes capacitados.</li> <li>5. Criar política de capacitação pedagógica.</li> <li>6. Regulamentar e implantar a TIDE.</li> <li>7. Realizar concurso docente.</li> <li>8. Criar mecanismo de avaliação docente mais eficiente.</li> <li>9. Planejar a oferta de cursos de pós-graduação a distância.</li> <li>10. Elaboração de projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação.</li> <li>11. Desenvolver projetos que captam recursos para UNEMAT.</li> <li>12. Nivelar em termos de conhecimento os alunos que ingressam na UNEMAT.</li> <li>13. Firmar parcerias/cooperação com empresas para fomentar a implementação de incubadoras e empresas júnior.</li> <li>14. Fortalecimento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitação, qualificação e atualização pedagógica.</li> <li>2. Implantação de cursos que atendam a demanda.</li> <li>3. Realizar Concurso público para docentes.</li> <li>4. Reduzir a rotatividade docente.</li> <li>5. Oferecer cursos de pós-graduação à distância.</li> <li>6. Formalizar projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação.</li> <li>7. Disponibilizar profissionais críticos e atuantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-pública e ou pública-privada.</li> <li>2. Fortalecimento.</li> <li>3. Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.</li> <li>4. Divulgar o capital intelectual.</li> <li>5. Consolidar e ampliar parcerias interinstitucionais divulgar o potencial pedagógico.</li> </ol>
Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover ações que fortaleçam o vínculo dos estudantes com a UNEMAT e a sua integração com a comunidade acadêmica.</li> <li>2. Fortalecimento e avaliação dos nivelamentos já existentes nas matrizes.</li> <li>3. Criar projetos que contemplem a parte prática da área de formação profissional.</li> <li>4. Fortalecer a pesquisa e extensão.</li> <li>5. Melhorar os critérios de distribuição da assistência estudantil.</li> <li>6. Ações que visem o planejamento tendo em vista a falência financeira eminente do Governo Federal.</li> <li>7. Investir na sensibilização do interesse pelo ensino público.</li> <li>8. Identificar os motivos de evasão.</li> <li>9. Continuar disponibilizando bolsas e auxílios financeiros.</li> <li>10. Implementar programas de monitoria na formação acadêmica.</li> <li>11. Conscientizar os acadêmicos da necessidade de participar dos diversos programas/projetos implementados/executados pela UNEMAT.</li> <li>12. Planejamento de estratégias de divulgação que mostrem que, além do ensino ser gratuito,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar uma política de nivelamento a ser ofertada no primeiro semestre para todos os alunos.</li> <li>2. Fazer, em parceria com a SEDUC, uma pesquisa sobre a educação no Estado, quais os motivos que estão levando ao caos.</li> <li>3. Implementar os projetos que contemplem a prática profissional, buscando parcerias externas para a execução do projeto e também para espaços onde os alunos possam praticar as teorias.</li> <li>4. Estudo das demandas por novos cursos.</li> <li>5. Criação de projetos locais que façam integração Unemat-sociedade.</li> <li>6. Buscar recursos específicos para as políticas estudantis nas diversas esferas governamentais.</li> <li>7. Constituir grupos de discussão semipresencial entre os discentes de diversos campi para melhorar a gestão na instituição.</li> <li>8. Elaboração de políticas de permanência.</li> <li>9. Alterar as formas de ingresso.</li> <li>10. Fomentar a participação discentes nas ações em defesa da instituição.</li> <li>11. Estudo e criação de centro de atendimento ambulatorial para discentes.</li> <li>12. Apresentar semestralmente, em números, a</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um canal de discussão com a SEDUC para discutir e planejar a educação básica no Estado.</li> <li>2. Fazer uma avaliação do ensino tanto básico como universitário a fim de verificar o desempenho dos estudantes.</li> <li>3. Consolidar os projetos/núcleos/escritórios modelos e etc que permitam a prática das profissões.</li> <li>4. Oferecer nas várias modalidades de ensino que atendam a demanda da região.</li> <li>5. Aprimoramento dos projetos.</li> <li>6. Repensar as políticas estudantis.</li> <li>7. Estimular os discentes a cuidar da coisa pública.</li> <li>8. Transformar os programas e projetos em referência para os alunos, promovendo a integração da comunidade acadêmica com a sociedade.</li> <li>9. A universidade tem de ser reconhecida como um ambiente em que estudantes dedicados conseguem atingir suas metas de estudo mesmo na adversidade financeira, pois a academia se preocupa com a manutenção dos programas de auxílio estudantil e de permanência até sua formação final.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar a divulgação de cursos/atividades.</li> <li>2. Melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário).</li> <li>3. Melhor o diálogo entre os setores.</li> <li>4. Capacitar para gestão.</li> <li>5. Aumentar a transparência.</li> <li>6. Fortalecer a pesquisa e extensão.</li> <li>7. Promover um encontro de gestores por ano envolvendo todos os campi.</li> <li>8. Melhorar o posicionamento logístico da sede da Administração da UNEMAT.</li> <li>9. Ampliar a oferta de cursos onde há demanda.</li> <li>10. Extinguir cursos que não possuem demanda.</li> <li>11. Diminuir o número de professores em cargos técnicos e de gestão.</li> <li>12. Melhoria dos canais de comunicação junto ao Governo Estadual no sentido de exercer e fortalecer a autonomia da universidade (repasse financeiros na integra; concurso público)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgação dos cursos e atividades nas instituições de ensino médio.</li> <li>2. Criação de projetos locais que façam integração Unemat-sociedade.</li> <li>3. Melhoria dos canais de comunicação junto ao Governo Estadual no sentido de exercer e fortalecer a autonomia da universidade (repasse financeiros na integra;concurso público).</li> <li>4. Acirrar ações de gestão participativa envolvendo a comunidade regional.</li> <li>5. Estabelecer parcerias com a iniciativa privada e pública para a realização dos projetos de extensão.</li> <li>6. Investir em capacitação gerencial.</li> <li>7. Implantar escritório da UNEMAT em Brasília.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover atividades de divulgação de ensino, extensão ou de pesquisa.</li> <li>2. Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida.</li> <li>3. Reduzir planejamento estratégico participativo para os próximos 10 anos.</li> <li>4. Transformar os programas bem avaliados em referência para a sociedade.</li> <li>5. Ampliar gestão participativa e inovadora.</li> </ol>

## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT

### DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproveitamento do tempo prestado em outros órgão para efeito de elevação de nível.</li> <li>2. Articular políticas de formação inicial e continuada com instâncias governamentais.</li> <li>3. Criação de um cronograma para realização de consusos públicos com indicação de setores, salários e indicação de incremento de orçamento.</li> <li>4. Fortalecer a equipe técnica.</li> <li>5. Levantamento do Quantitativo de Vagas para Realização do Concurso Público Técnico Administrativo.</li> <li>6. Nomear técnicos administrativos e professores concursados.</li> <li>7. Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.</li> <li>8. Realização de concurso público para Técnicos.</li> <li>9. Realizar concurso para técnicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompanhamento das políticas implementadas.</li> <li>2. Publicação e realização do Concurso Público para Técnico Administrativo.</li> <li>3. Efetivar parcerias com o poder público estadual e municipal, recebendo em contrapartida recursos financeiros para aplicação nos campi e cursos.</li> <li>4. Negociar junto ao governo uma alteração na lei que regulamenta o orçamento de forma que este acompanhe progressivamente o desenvolvimento da instituição.</li> <li>5. Oportunizar a intervenção técnica nas ações executivas gerenciais da instituição.</li> <li>6. Adicional noturno, insalubridade, periculosidade e transporte.</li> <li>7. Nomear técnicos administrativos e professores concursados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar o poder de atuação técnica.</li> <li>2. Monitorar as políticas implementadas.</li> <li>3. Quantitativo de Técnicos Administrativos Satisfatório para Suprir a demanda de cada Campus.</li> <li>4. Triplicar o numero de Técnico nos campi e dobrar na sede administrativa.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentar propostas para o governo para dinamizar a autonomia financeira da unemat.</li> <li>2. Assegurar Integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional.</li> <li>3. Estabelecer uma sintonia direta e constante com o Governo do Estado.</li> <li>4. Deixar mais transparente as ações e decisões tomadas dentro da unemat.</li> <li>5. Sensibilizar o governo e gestores maiores quanto a necessidade de ampliação de recursos financeiros.</li> <li>6. Estabelecer uma política de articulação com a Assembléia Legislativa do Estado de Mato Grosso, visando manter a autonomia da Unemat.</li> <li>7. Desvincular a folha de pagamento da Unemat do orçamento destinado a Instituição.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assegurar Integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional.</li> <li>2. Aumentar o poder de negociação junto aos governos estaduais e federais.</li> <li>3. Dialogar com o governo para aprovar mudança de lei que regulamenta o repasse para a unemat, de forma que a instituição tenha ampla autonomia para gerir suas finanças.</li> <li>4. Elaboração de projeto de lei que aumente os repasses do estado para a unemat.</li> <li>5. Estabelecer orçamentos para aplicação de recursos em cada Campi e Cursos por meio de metas a curto, médio e longo prazo.</li> <li>6. Estar presente nas discussões e tomadas de decisões sobre ações relacionadas às políticas locais e regionais.</li> <li>7. Fazer cumprir a constiuição federal.</li> <li>8. Leis que garantam a autonomia financeira e politica.</li> <li>9. Negociar junto ao governo alterações na lei que regulamenta o repasse de forma que este acompanhe progressivamente o desenvolvimento da instituição.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximação mais efetiva dos politicos e do governo para mudar as leis que regulamentam repasse de verba para a unemat.</li> <li>2. Aproximação mais efetiva dos politicos para mudar as leis que interferem na gestão da instituição.</li> <li>3. Através de meios politicos (assembleia legislativa estadual) aprovar leis que garantam a unemat o cumprimento do artigo 207 da constituição federal, quanto a sua autonomia financeira.</li> <li>4. Fomentar políticas para o fortalecimento da instituição junto a assembleia legislativa e a comunidade, de forma a influenciar nas alterações e criação de leis que de ampla autonomia financeira à unemat.</li> <li>5. Vender serviços técnicos científicos para ampliar captação de recursos.</li> <li>6. Maior participação da unemat em comissões e staff do governo.</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edificação imediata de 06(seis) salas de aula para suprir a demanda do Curso de Engenharia Civil.</li> <li>2. Melhorar a comunicação entre os setores nos campi, entre eles e a sede.</li> <li>3. Sensibilizar governo quanto a necessidade imediata de investimento em infraestrutura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliação da Biblioteca Regional do Campus de Nova Xavantina.</li> <li>2. Ampliar a área física e o acervo bibliográfico da biblioteca.</li> <li>3. Buscar fontes de recursos para investimento.</li> <li>4. Criação de parcerias com empresas privadas para ampliação do espaço físico construído.</li> <li>5. Fortalecer os laços politicos municipal e estadual no intuito de formar parcerias para solucionar problemas como o de acessibilidade aos campi da unemat.</li> <li>6. Edificação de Salas para Suprir a demanda de Laboratórios e Projetos existentes.</li> <li>7. Aplicar um plano de segurança para os campi, visto que hoje qualquer um pode entrar sem identificação.</li> <li>8. Melhorar a comunicação entre os setores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilizar infraestrutura com apoio fidelizado do gverno estadual e federal.</li> <li>2. Edificação de Salas para Suprir a demanda de Laboratórios e Projetos existentes.</li> </ol>

Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação de políticas públicas para oferta de cursos em modalidades diferenciadas com parceria com governo federal e/ou empresas privadas.</li> <li>2. Discutir currículo com as bases educacionais do governo.</li> <li>3. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para estimular a Pesquisa, Ensino e Extensão nas Graduações e Pós-Graduações.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para estimular a Pesquisa, Ensino e Extensão nas Graduações e Pós-Graduações.</li> <li>2. Negociar junto ao governo estadual alterações na lei que regulamenta o repasse de forma que este acompanhe progressivamente o desenvolvimento a instituição.</li> <li>3. Ofertar cursos a partir do interesse e necessidade estadual, em prol do desenvolvimento.</li> <li>4. Simplificação dos processos de alteração de cursos para atender às demandas de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para estimular a Pesquisa, Ensino e Extensão nas Graduações e Pós-Graduações.</li> <li>2. Garantir a formação profissional em consonância com o plano estadual de educação.</li> </ol>
Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação de uma rede de pesquisadores de múltiplas instituições para desenvolvimento de pesquisas de ponta no estado de Mato Grosso.</li> <li>2. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.</li> <li>3. Sensibilizar o governo para investimento em inovação tecnológica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar os produtos inovadores e captar recursos via FAP para inovação.</li> <li>2. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.</li> <li>3. Lutar junto à Fapemat por uma área específica de financiamento para pesquisas de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas para a educação básica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.</li> <li>2. Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.</li> </ol>
Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.</li> <li>2. Investir em concurso público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a participação dos docentes na Unemat em fóruns regionais para discussão de inovação tecnológica que melhorem a qualidade do ensino na educação básica.</li> <li>2. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.</li> <li>3. Sensibilizar governo quanto a necessidade de concurso público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.</li> <li>2. Realizar com apoio do governo um plano de fidelização e valorização profissional.</li> </ol>
Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação de uma política permanente de preenchimento de vagas ociosas ou criação de cursos rotativos, levando os cursos até os locais onde os alunos estão com o uso de recursos externos.</li> <li>2. Criar critérios locais para a distribuição de Auxílios Financeiros a Estudantes quanto a alimentação e moradia.</li> <li>3. Intensificar ações conjuntas em prol do acesso e permanência</li> <li>4. Manter e fortalecer os programas existentes para solidificar a formação acadêmica nos cursos de graduação e pós-graduação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar políticas de assistência e permanência estudantil.</li> <li>2. Criar critérios locais para a distribuição de Auxílios Financeiros a Estudantes quanto a alimentação e moradia.</li> <li>3. Divulgar o potencial acadêmico .</li> <li>4. Manter e fortalecer os programas existentes para solidificar a formação acadêmica nos cursos de graduação e pós-graduação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximação mais efetiva dos políticos e do governo para mudar as leis que regulamentam repasse de verba para a unemat.</li> <li>2. Criar critérios locais para a distribuição de auxílios financeiros a estudantes quanto a alimentação e moradia.</li> <li>3. Manter e fortalecer os programas existentes para solidificar a formação acadêmica nos cursos de graduação e pós-graduação.</li> <li>4. Promover interação com órgãos como espaço de estágio e oportunidade de contribuição com o governo.</li> <li>5. Verba orçamentaria não corresponde as necessidades da unemat.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos.</li> <li>2. Fortalecer as parceiras Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.</li> <li>3. Implantação de organograma e normatização de cada setor.</li> <li>4. Implementação do PEP</li> <li>5. Transparência em seus processos e métodos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompanhamento e aprimoramento.</li> <li>2. Adotar políticas de planejamento já prevendo o contingenciamento do repasse orçamentario do governo.</li> <li>3. Contar com outros gestores.</li> <li>4. Estabelecer estratégias de atuação da Unemat junto às políticas públicas a fim de fomentar uma participação mais efetiva nas políticas do Estado</li> <li>5. Fortalecer as parceiras Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.</li> <li>6. Fortalecer as relações políticas entre governo e Unemat</li> <li>7. Garantir uma gestão democrática capaz de um planejamento administrativo, acadêmico e orçamentário a partir das necessidades de cada Campi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar o poder de gestão dos técnicos.</li> <li>2. Fortalecer as parceiras Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.</li> <li>3. Dialogar com o governo para aprovar mudança de lei que regulamenta o repasse para a unemat.</li> <li>4. Revisão do PEP.</li> <li>5. Promover um bom relacionamento com o estado, através de apresentação de bons resultados.</li> <li>6. Fomentar políticas para o fortalecimento da instituição junto a assembleia legislativa e a comunidade, de forma a influenciar nas alterações e criação de novas leis que atendam as necessidades da instituição.</li> </ol>

## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT

### DIMENSÃO MEIO AMBIENTE

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efetivar concursados em certame anterior válido.</li> <li>2. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afastamentos para qualificação específicos e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades.</li> <li>3. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.</li> <li>4. inserção da Universidade na sociedade.</li> <li>5. Incentivar os técnicos a atuação sustentável.</li> <li>6. Propor ações alternativas com vistas a contornar o uso de copos e outros descartáveis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar novo concurso.</li> <li>2. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afastamentos para qualificações específicas e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades.</li> <li>3. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.</li> <li>4. Inserção da Universidade na sociedade.</li> <li>5. Envolver os técnicos no controle da ambiencia.</li> <li>6. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo.</li> <li>7. Implementar nossas próprias políticas para educação ambiental.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar novo concurso.</li> <li>2. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afastamentos para qualificações específicas e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades.</li> <li>3. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.</li> <li>4. Inserção da Universidade na sociedade.</li> <li>5. Capacitar para a ambiencia e sustentabilidade.</li> <li>6. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.</li> <li>7. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.</li> </ol>
Orçamento e Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inserção da Universidade nas políticas públicas.</li> <li>2. Consolidar e buscar parcerias com outras instituições e órgãos a fim de fomentar os projetos de extensão existentes, além da proposição de outros para atender as novas demandas, explorando assim, a heterogeneidade de formação do corpo docente e técnico.</li> <li>3. Discutir ações nos campus sobre a coleta e alternativas reciclagem de descartes.</li> <li>4. Aperfeiçoar a gestão financeira e otimizar a utilização dos recursos disponíveis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inserção da Universidade nas políticas públicas.</li> <li>2. Destinar recursos para o controle da ambiencia.</li> <li>3. Buscar junto a parceiros externos doação e concessão de bens imóveis.</li> <li>4. Fomentar ações no campus e apresentar vantagens junto as associações e instituições públicas a coleta e alternativas reciclagem de descartes.</li> <li>5. Captar recursos visando a garantir a sustentabilidade financeira da UNEMAT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inserção da Universidade nas políticas públicas.</li> <li>2. Demonstrar o uso sustentável dos recursos.</li> <li>3. Consolidar e manter ações entre os campus junto a associações e instituições públicas na coleta e alternativas reciclagem de descartes.</li> <li>4. Estruturar o sistema institucional de captação e gestão de recursos financeiros.</li> </ol>
Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar junto às autoridades municipais o mapeamento de rede de esgoto.</li> <li>2. Denunciar o descarte ilegal de produtos químicos ao redor dos Campi e cidade.</li> <li>3. Propor alternativas de descarte de resíduos de maneira adequada.</li> <li>4. Implementar políticas de uso sustentável de materiais descartáveis.</li> <li>5. Implementar projetos de extensão na área de educação ambiental para a sociedade.</li> <li>6. Planejar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos.</li> <li>7. Elaborar projeto de infra-estrutura predial que promova condições para o desenvolvimento de projetos na área ambiental.</li> <li>8. Aumento de recursos financeiros para contratação de empresa responsável por descarte e armazenamento de resíduos.</li> <li>9. Construir salas de aulas sem agredir o entorno.</li> <li>10. Fomentar a participação da comunidade acadêmica de projetos a serem aplicados no campi sobre a interação entre o homem e o ambiente, e suas vantagens e benefícios futuros do local de trabalho.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar os campi às redes de esgotos municipais.</li> <li>2. Implementar uma política de coleta seletiva de resíduos sólidos.</li> <li>3. Executar cursos de capacitação para o quadro docente e técnicos administrativos.</li> <li>4. Executar os projetos de infra-estrutura predial que promova condições para o desenvolvimento de projetos na área ambiental.</li> <li>5. Realizar projeto para Instalações de sistemas de tratamento sanitário.</li> <li>6. Descarte apropriado de resíduos e sistemas de contenção e tratamento de gases.</li> <li>7. Efetuar a construção de instalações utilizando materiais e concepções de espaços sustentáveis como telhado verde, geração de energia solar, reuso de água, captação de água de chuva, etc.</li> <li>8. Planejamento no gerenciamento de resíduos.</li> <li>9. Promover a acessibilidade, espaços de teoria e prática sustentável.</li> <li>10. Instalar em áreas existentes ecopontos para coleta de resíduos recicláveis e reutilizáveis primando pela responsabilidade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoiar e fomentar políticas de implementação de coleta seletiva de lixo no ambiente em que está inserida.</li> <li>2. Capacitação dos técnicos administrativos, padronizando e normatizando o descarte de resíduos.</li> <li>3. Executar os projetos de infra-estrutura predial que promova condições para o desenvolvimento de projetos na área ambiental.</li> <li>4. Planejamento no gerenciamento de resíduos.</li> <li>5. Nortear ações de sustentabilidade e ambiencia.</li> <li>6. Consolidar a interação entre o homem e o ambiente das vantagens e benefícios futuros do local de trabalho.</li> </ol>
Ensino - Currículo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propor formação de conselho consultivo para acompanhamento e proposição de alternativas no que tange as leis ambientais.</li> <li>2. Inserir nas matrizes uma carga horária destinada a educação do meio ambiente.</li> <li>3. Considerando estas ameaças, a universidade deve consolidar os cursos ligados a área ambiental promovendo a construção de matrizes curriculares consolidadas e associadas as demandas ambientais do estado no sentido de contribuir para a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Portanto, a curto prazo os cursos ligados a área ambiental devem aprimorar sua matrizes curriculares e transformar este ponto fraco em oportunidade para a formação de recursos humanos capacitados em atuar na conservação ambiental.</li> <li>4. Aumentar a interdisciplinariedade focando na formação de um profissional com visão sistêmica.</li> <li>5. Incentivo à parceria público privada.</li> <li>6. Desenvolver atividades respeitando e valorizando o ambiente.</li> <li>7. Participar de Editais criando projetos de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver e implementar o ensino ambiental nas matrizes.</li> <li>2. Ampliar e efetivar realmente o repasse financeiro aos cursos para fomentar a interdisciplinariedade bem como garantir recursos financeiros, humanos e estruturais para a realização de aulas de campos.</li> <li>3. Firmar parcerias com instituições públicas e privadas para o compartilhamento de experiências e conhecimentos para a resolução e mitigação dos impactos das ações humanas sobre a natureza.</li> <li>4. Aproveitar as potencialidades regionais para melhorar a prática pedagógica dos cursos de graduação.</li> <li>5. Capacitação dos técnicos administrativos.</li> <li>6. Ampliação da infraestrutura.</li> <li>7. Integrar o espaço físico com o meio ambiente, mantendo o controle dos materiais de descartes sem a poluição.</li> <li>8. Atuar junto às autoridades municipais através de projetos de pesquisa e extensão com vistas ao crescimento ordenado.</li> <li>9. Agir através de projetos de pesquisa e extensão na coleta, descarte e reuso de resíduos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar a viabilidade da educação ambiental para consolidação da prática.</li> <li>2. Garantir o repasse financeiro efetivo aos cursos e monitorar o desenvolvimento das matrizes curriculares e o processo de formação dos discentes.</li> <li>3. Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.</li> <li>4. Capacitação dos técnicos administrativos.</li> <li>5. Ampliação da infraestrutura.</li> <li>6. Utilizar os espaços para a produção científica de maneira responsável.</li> <li>7. Criar cursos de extensão voltados a questões ambientais.</li> <li>8. Implementar projetos junto a escolas e a sociedade referente a educação ambiental.</li> <li>9. Propor projetos de lei de incentivos fiscais à empresas que contibuem financeiramente com projetos de preservação ambiental.</li> <li>10. Aumentar o número de cursos de pós-graduação possibilitando o estabelecimento de novas parcerias interinstitucionais.</li> <li>11. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> </ol>

Inovação tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar recursos para investimento em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.</li> <li>2. Capacitação dos técnicos administrativos na área ambiental.</li> <li>3. Melhorar o ambiente externo.</li> <li>4. Planejar a ampliação de estudos e pesquisa nos biomas existentes no Estado.</li> <li>5. Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> <li>6. Desenvolver Sistema unificado de informações da UNEMAT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investir em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.</li> <li>2. Planejamento ambiental.</li> <li>3. Produzir conhecimento responsável.</li> <li>4. Instituir campanha de conscientização ambiental através de meios e ferramentas sustentáveis.</li> <li>5. Ampliar a atuação de pesquisa nos biomas existentes no Estado.</li> <li>6. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investir em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.</li> <li>2. Planejamento ambiental.</li> <li>3. Inovar respeitando o ambiente.</li> <li>4. Gerar publicações de alto impacto científico por meio da pesquisa desenvolvida nos Biomas existentes no Estado.</li> <li>5. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> <li>6. Atingir o controle ambiente do entorno do campus, desenvolvendo ações de extensão e ensino.</li> </ol>
Docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da infraestrutura.</li> <li>2. Oferecer cursos de educação ambiental.</li> <li>3. Criar projetos de extensão para preservação do meio ambiente, tais como reaproveitamento dos materiais recicláveis, água, etc.</li> <li>4. Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos.</li> <li>5. Promover ações integradoras entre docentes com vistas a sua permanência e atuação responsável.</li> <li>6. Participar de Editais e criar projetos de Educação Ambiental.</li> <li>7. Criar parcerias para projetos e educação ambiental.</li> <li>8. Criar discussões para criação de leis de incentivo a quem apoiar projetos ambientais.</li> <li>9. Criação de políticas internas de incentivo a pesquisas voltadas para o desenvolvimento do Estado.</li> <li>10. Elaboração de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.</li> <li>11. Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferecer cursos de educação ambiental.</li> <li>2. Garantir a permanência e atuação profissional.</li> <li>3. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo.</li> <li>4. Implementar nossas próprias políticas de educação ambiental.</li> <li>5. Avaliação das políticas internas e mudanças para resolver áreas de menor interesse.</li> <li>6. Desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.</li> <li>7. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> <li>8. Criação de programas extensionistas voltados para o desenvolvimento de uma cultura ecosustentável.</li> <li>9. Desenvolver parcerias com instituições que tenham expertise nas questões de preservação do meio ambiente.</li> <li>10. Implementar o Programa de Avaliação, conforme as diretrizes dos Planos de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferecer cursos de educação ambiental.</li> <li>2. Desenvolver atividades docentes com qualidade e responsabilidade.</li> <li>3. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.</li> <li>4. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.</li> <li>5. Transformar projetos de extensão em programas fixos.</li> <li>6. Comercialização de produtos resultantes de reciclagem.</li> <li>7. Torna-se referência para a gestão do Estado no aspecto de apoio ao desenvolvimento.</li> <li>8. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> <li>9. Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente.</li> <li>10. Ampliar qualificação profissional e garantir profissionais habilitados para atuarem na graduação e pós-graduação.</li> </ol>
Discentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover ações de educação ambiental coletiva que envolvam todos os acadêmicos ampliando a interação, bem como envolver comunidade externa contribuindo para a educação ambiental formal da comunidade.</li> <li>2. Aumentar a interdisciplinariedade focando na formação de um profissional com visão sistêmica.</li> <li>3. Formar profissionais atuantes e capazes de intervir no meio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproveitar as potencialidades regionais para melhorar a prática pedagógica dos cursos de graduação.</li> <li>2. Executar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes.</li> <li>3. Formar cidadãos conscientes, responsáveis e comprometidos com o meio em que ocupam.</li> <li>4. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.</li> <li>2. Executar projetos acerca da temática ambiental envolvendo os discentes.</li> <li>3. Sensibilizar e envolver os acadêmicos para o desenvolvimento de ações sustentáveis.</li> <li>4. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.</li> </ol>
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar e publicar manual de normas e procedimentos contendo boas práticas de utilização do espaço físico da universidade visando a economicidade energética e conservação do patrimônio público.</li> <li>2. Elaborar projetos de pesquisa e extensão voltada à temática ambiental.</li> <li>3. Gerir com responsabilidade e compromisso.</li> <li>4. Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos.</li> <li>5. Apoiar projetos de extensão na área ambiental, principalmente no quesito reciclagem.</li> <li>6. Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, da interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.</li> <li>7. Elaborar diagnóstico para identificação de áreas críticas, cuja reorganização cause maior impacto positivo em todo o processo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofertar de cursos de Pós-graduação voltada à temática ambiental.</li> <li>2. Implementar ações de ambientação, de maneira a garantir ambiente saudável e envolvente.</li> <li>3. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo e implementar nossas próprias políticas.</li> <li>4. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.</li> <li>5. Qualificar os profissionais responsáveis para o uso consciente e atendimento das recomendações técnicas na utilização dos produtos nocivos ao meio ambiente.</li> <li>6. Ter representatividade em Conselhos Municipais e Estaduais que visem a proteção do Meio Ambiente.</li> <li>7. Implementar do Programa de Formação Gerencial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofertar de cursos de Pós-graduação voltada à temática ambiental.</li> <li>2. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.</li> <li>3. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.</li> <li>4. Transformar projetos de extensão em programas fixos.</li> <li>5. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.</li> </ol>

## DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PEP UNEMAT

### DIMENSÃO TECNOLOGIA

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	<p>1- Mapeamento de Voluntários (professores, PTES e alunos) para auxiliar no trabalho de TI nos campi, de forma a desafogar os analistas de sistemas da Universidade, para que estes possam desenvolver tecnologias para a UNEMAT.</p> <p>2- Desafogar os servidores e estimulá-los a busca por conhecimento em sua área de atuação.</p> <p>3 - Destinar um técnico para atuar junto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (a ser implantado para o auxílio ao ensino presencial) como suporte técnico aos professores.</p> <p>4- Concurso para técnicos e Consolidação da formação continuada</p> <p>5- Criação de política de uso e acesso à rede de computadores</p> <p>6- Ampliação, capacitação e atualização da estrutura de TI em consonância com as tendências tecnológicas atuais e suas perspectivas futuras.</p> <p>7- Garantir servidor técnico em informática com estabilidade, servidor de carreira</p> <p>8- Abrir concurso para técnicos Administrativo</p>	<p>1- Identificar professores e PTES da Universidade com potencial de desenvolver soluções para UNEMAT, sem necessariamente estarem em Cáceres/Sede Administrativa.</p> <p>2- Buscar parcerias com outras IES públicas para troca de experiências.</p> <p>3- Pagar curso de curta duração específicos para área de atuação do servidor.</p> <p>4- O técnico para atuar junto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (a ser implantado para o auxílio ao ensino presencial) como suporte técnico aos professores.</p> <p>5- Concursos para novos técnicos de nível médio e superior</p> <p>6- Consolidação das políticas de TI.</p> <p>7- Capacitação dos técnicos para o uso de recursos de TI</p> <p>8- Descentralização da TI, com independências aos Campi da Sede.</p> <p>9- Possibilitar o desenvolvimento das atividades técnicas com qualidade.</p> <p>10- Convocação de novos Técnicos;</p> <p>11- Ofertar treinamento para os técnicos;</p> <p>12- Executar processos internos</p> <p>13- Criar e formalizar um espaço de</p>	<p>1- Capacitar Analistas e Técnicos da área de TI para desenvolverem soluções para Universidade.</p> <p>2- Permanência e formação continuada para todos técnicos de nível médio e superior</p> <p>3- Manutenção e consolidação das políticas de TI.</p> <p>4- Garantir qualificação profissional e serviços com qualidades prestados a sociedade</p> <p>5- Ofertar treinamento para os técnicos</p> <p>6- Manter o servidor</p>
Orçamento e Finanças	<p>1- Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.</p> <p>2- Garantia e Reserva de valores para manutenção do parque tecnológico dos Campi.</p> <p>3- Planejamento institucional para implementação e atualização de TI de informação de ponta.</p> <p>4- Ampliar investimentos em laboratórios de informática</p> <p>5- Destinar recursos financeiro específico para TI</p> <p>6- Captar recursos externos através de projetos</p> <p>7- Criar projetos na em parceria com outras instituições visando o desenvolvimento de novas tecnologias.</p> <p>8- Oportunizar o acesso às informações e execução orçamentária</p> <p>9- Ampliar recursos para inovação tecnológica</p> <p>10- Simplificar processos</p>	<p>1- Desenvolver plano de articulação para retirada de vinculação do orçamento da Unemat da LC 360 e volta a LC 319.</p> <p>2- Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.</p> <p>3- Reserva de valores para manutenção do parque tecnológico dos Campi e autonomia de usabilidade pelo campus</p> <p>4- Buscar parcerias para melhoria da infraestrutura</p> <p>5- Implementação de uma interface amigável para divulgar os dados orçamentários do FIPLAN</p> <p>6- Captação de recursos junto ao Estado para desenvolvimento de projeto de atualização de TI na UNEMAT</p> <p>7- Participar da política de inovação tecnológica para captação de recursos a serem investidos nesta área</p> <p>8- Destinar recursos financeiro específico para TI</p> <p>9- Captar recursos externos através de projetos</p> <p>10- Ampliar as parcerias existentes com outras instituições visando o desenvolvimento de novos produtos</p>	<p>1- Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado.</p> <p>2- Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.</p> <p>3- Consolidação dos repasses para manutenção do parque tecnológico dos Campi e autonomia de usabilidade pelo campus</p> <p>4- Destinar recursos financeiro específico para TI</p> <p>5- Captar recursos externos através de projetos</p> <p>6- Desenvolver um critério de desempenho de custo/benefício, alinhando estratégias para adoção de processos e tecnologias de ponta.</p> <p>7- Implementar o sistema de controle orçamentário e financeiro</p>
Infraestrutura	<p>1- Atualização e manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES</p> <p>2- Criação de sistemas de controle, gestão e serviços, tais como seletivos, projetos, telefonia, etc;</p> <p>3- Ampliar o uso de conexões com o mundo acadêmico (redes sociais, e-mais, etc) para interação com os acadêmicos;</p> <p>4- Buscar Novas Parcerias Público/Privado e a Inserção de Novas Tecnologias;</p> <p>5- Elaboração de projetos para aquisição de equipamentos e sistemas de comunicação a fim de facilitar o andamento de processos e distribuição de informações de maneira rápida e eficiente, reduzindo os custos de transporte de processos, tendo em vista a disponibilidade geográfica dos Campi.</p> <p>6- Melhoria na distribuição de sinal da Internet</p> <p>7- Criação de pontos de acessibilidades nos campi.</p> <p>8- Criar um dialogo entre os setores interessados e a TI para o desenvolvimento de sistemas que realmente atendam a demanda da instituição</p>	<p>1-Desenvolvimento de um plano de segurança interna dos campus utilizando estruturas de TI baseadas em internet (monitoramento de pontos centrais, filmagens em tempo real, entre outros).</p> <p>2- Viabilizar parcerias que acelerem ou apoiem o desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas com foco em baixo custo e processos ágeis.</p> <p>3- Criar uma política de atualização e manutenção de TI</p> <p>4-Implantação e uso de sistemas de toda a ordem para unemat a fim de otimizar tempo de tramitação e recursos financeiros</p> <p>5- Estabelecer uma politica de comunicação com os acadêmicos via conexões eletrônicas para todos os assuntos e serviços</p> <p>6- Criar Programas de parcerias público/privado com vistas e novas tecnologias;</p> <p>7- Implantação dos projetos e reconstrução continua para adaptar ainda mais a realidade.</p> <p>8- Criação de novas salas de aulas com equipamentos multmídias, laboratórios de informática e biblioteca informatizada 9-</p>	<p>1- Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado.</p> <p>2- Desenvolvimento de critérios claros e eficientes de alocação de recursos financeiros à tecnologias de ponta para apoio as atividades universitarias, sendo está tecnologia provedora de vantagem competitiva.</p> <p>3- Desenvolvimento de processos enxutos e ágeis de alocação dessa infra-estrutura tecnológica.</p> <p>4- Estar com a TI sempre atualizada, atendendo a demandas existentes e que surgirem;</p> <p>5- Estar com todos os setores informatizados e funcionando corretamente</p> <p>6- Consolidar as parcerias e fortalecer os programas de incentivo a novas tecnologias;</p> <p>7- Tornar-se referência em modelo de admistração utilizando recursos tecnologicos na gestão em prol de maior agilidade, economicidade e transparência.Manutenção da infraestrutura</p> <p>8- Implantar novos sistemas atuais e eficientes e melhorar os existentesImplantar maior controle academico, rendimento escolar, análise por série</p>



<p>Ensino - Currículo</p>	<p>1- Disponibilizar infraestrutura de TI para oferta dos 20% a distância permitidos em lei para os cursos presenciais 2- Aperfeiçoamento do sistema acadêmico para atender a todas as demandas de forma eletrônica 3- Melhoria da velocidade de acesso ao sistema acadêmico 4- Revisão das matrizes curriculares e unificação das disciplinas básicas no sistema acadêmico 5- Terceirização dos servidores de dados 6- Incentivo a participação nos diversos editais existentes pela comunidade científica tecnológica 7- Propor ensino com a utilização de ferramentas interativas, ensino a distância 8- Adequar as matrizes curriculares e Projeto do Curso 9- Capacitação docentes 10- Disseminação da cultura de inovação 11- Incorporação de programas de educação empreendedora 12- Criação de cursos de extensão empreendedora a distância</p>	<p>1- Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros. 2- Contemplar nos PPP dos cursos conteúdos das aplicações digitais e inserção digital de discentes e docentes nesse contexto. 3- Contemplar nos PPP dos cursos disciplinas com aplicações digitais e inserção digital de discentes e docentes no contexto do empreendedorismo. 4- Implantar em todos os Campis infraestrutura de TI para a oferta dos 20% a distância permitidos para cursos presenciais; 5- Possibilitar que todas as demandas dos serviços acadêmicos sejam feitas pelo sistema, inclusive diplomas; 6- Consolidação e manutenção das matrizes curriculares; 7- Concurso para docente; 8- Criação de atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes 9- Melhorias nas políticas para aprovação e criação de novos cursos e matrizes 10- Melhoria na política para cursos de</p>	<p>1- Desenvolvimento de critérios claros e eficientes de alocação de recursos financeiros à tecnologias de ponta para Gestão das atividades universitárias, sendo esta tecnologia provedora de vantagem competitiva. 2- Desenvolvimento de processos enxutos e ágeis de alocação de recursos e sistemas de gestão. 3- Ampliar rede de acesso interativo, conjugar inovação tecnológica de formação profissional 4- Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. 5- Planejar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. 6- Estabelecer parcerias para uso e geração de tecnologia de ponta. 7- Encontrar estratégias para desenvolvimento de atividades acadêmicas contudentes e inovadoras</p>
<p>Inovação tecnológica</p>	<p>1- A UNEMAT deverá criar uma interlocução com o Governo do Estado para discutir políticas de incentivo a Inovação Tecnológica; 2- Criar uma política de atualização tecnológica e para acesso/aquisição de novas tecnologias 3- Elaborar projetos para aquisição de equipamentos e implementação/aquisição de sistemas de automação de procedimentos para facilitar o andamento de processos, tendo em vista a disponibilidade geográfica dos Campi. 4- Ação conjunta ao governo para implantação de programas de política de inserção digital e incentivo a inovação tecnológica, envolvendo toda a comunidade acadêmica e a população matogrossense. 5- Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas. 6- Criar políticas de uso dos serviços institucionais digitais (Ex. sistema de protocolo). 7- Criar uma equipe de analistas para</p>	<p>1- Desenvolver métodos de previsão e alocação de recursos para IT. 2- Desenvolver orçamento de forma a cobrir políticas internas de IT. 3- Captar recursos de políticas de estado para inovação tecnológica com vista ao domínio e criação de tecnologia de ponta. 4- Efetivar as políticas de incentivo ao desenvolvimento de tecnologia; 5- Realizar atualizações tecnológicas conforme a política estabelecida e as necessidades que surgirem com o desenvolvimento de tecnologias 6- Implantação dos projetos/programas 7- Institucionalização dos programas e utilização da estrutura para aplicar melhorias nas práticas pedagógicas. 8- Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas. 9- Consolidar recursos e parcerias em pesquisas para novas tecnologias 10- Consolidação das Políticas de TI. 11- Abrir um diálogo com o governo para a criação de uma política de Inovação</p>	<p>1- Estabelecer um critério razoável de priorização do investimento em função de rede de internet e TI. 2- Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. 3- Desenvolver um plano institucional com cursos, faculdades e parcerias públicas-privadas para inovação tecnológica de baixo custo e de ponta. 4- Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos. Consolidar as políticas de incentivo 5- A UNEMAT deverá ao final dos 10 anos estar moderna tecnologicamente e ter produtos/patentes desenvolvidos por seus servidores e acadêmicos. 6- Tornar-se referência em modelo de administração utilizando recursos tecnológicos na gestão em prol de maior agilidade, economicidade e transparência. 7- Ser referência nacional no desenvolvimento de patentes e outras inovações tecnológicas; 8- Ser referência nacional, entre outras IES que</p>
<p>Docentes</p>	<p>1- Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vistas ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos. 2- Melhorar o acesso às informações como: banco de dados de periódicos nacionais e internacionais. Autonomia e unificação dos processos de contratação 3- Capacitação contínua pedagógica para todos os professores 4- Regularização dos professores atuando em cargo de Gestão. 5- Suprimento das necessidades básicas de trabalho como Internet e energia para possibilitar a comunidade desenvolver suas atividades 6- Resolver as questões do não preenchimento devido do sistema acadêmico 7- Elaborar atividades de inserção digital em sala 8- Criar a rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.</p>	<p>1- Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vistas ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos. 2- Concurso para docente 3- Capacitação, Conscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição. 4- Criação de cursos on-line para educação continuada 5- Contar com docentes capacitados, bem como com o sistema de informação para controle e monitoramento de suas ações 6- Elaborar atividades de inserção digital em sala 7- Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital. 8- Oferta de novos cursos de graduação/tecnólogos para atender às novas demandas 9- Divulgação dos trabalhos 10- Fazer da</p>	<p>1- Consolidação do quadro docente efetivo, 90% quadro docente mestres e doutores; 2- Capacitação, Conscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição. Implementar sistema de informações e plataformas que contemple outros registros e execução de atividades docentes 3- Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital. 4- Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. 5- Planejar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. Garantir qualidade em pesquisa, veicular os resultados e as intervenções docentes</p>

Discentes	<p>1- Disseminar informações sobre inovação  2- Incentivar a criação de start-ups  3- Fomentar o empreendedorismo  4- Monitorar discentes Incentivo dos discentes ao empreendedorismo com o fomento de empresas júnior  5- Desenvolver atividades de propostas de inserção digital.  6- Controlar o acesso e a permanência na instituição  7- Criar programas de nivelamento  8- Melhor divulgação dos programas de bolsa, criação centro de atendimento psicológico e ouvidoria para discentes para entender o grande número de evasão e dificuldades no aprendizado e criação de parcerias com as empresas para que os nossos alunos consigam vivenciar a teoria com a prática.  9- Contemplar nos PPP dos cursos conteúdos das aplicações digitais e inserção digital de discentes como empreendedores.  10- Utilizar a TI para fazer um monitoramento e acompanhamento de todos os discentes ativos ou não, para isso deverá criar uma ferramenta de pesquisa sobre a</p>	<p>1- Construção e implementação de um Plano Operacional Padrão para todos os campus para disponibilização de rede de internet interna com velocidade suficiente para uso da comunidade discente.  2- Desenvolvimento de ações voltadas para a incubação de empreendimentos tecnológicos junto aos cursos, faculdades e parcerias-público-privadas. Fortalecimento das empresa-júnior na iniciativa de empreendedorismo. Implantar a ferramenta e analisar os resultados;  3- Aperfeiçoar a ferramenta; Consolidar programas de nivelamento e de apoio aos estudos nos casos de acadêmicos com dificuldades de aprendizado  4- Diminuição da evasão e consolidação das parcerias com as empresas para que os nossos alunos consigam vivenciar a teoria com a prática e ao terminarem seus cursos já terem uma clara possibilidade de ser contratado ou iniciar seu próprio negócio.  5- Capacitação de alunos do ensino médio para reforçar os conteúdos de forma on-line  6- Monitorar os acadêmicos Executar atividades de inserção digital através de</p>	<p>1- Ter um diagnóstico completo sobre o motivo das evasões dos acadêmicos  2- Consolidação dos objetivos de 2016 e 2019.  3- Obter maior interesse pelas aulas e atividades desenvolvidas por meio de ferramentas tecnológicas  4- Fomentar o desenvolvimento acadêmico, com garantia de bolsa e ainda de busca intensiva de produção</p>
Gestão	<p>1- Identificar as principais deficiências no processo de gestão institucional  2- Maior autonomia e repasses para apoio às atividades de pesquisa e extensão Criação de um sistema de divulgação de resultados de pesquisas e eventos  3- Ofertar ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento das atividades  4- Atender as necessidades de evolução para a permanência no mercado  5- Reduzir burocracia dos projetos.  6- Criar um programa de incentivo a inovação tecnológica.  7- Implantar um plataforma informacional  8- Fomentar parcerias interinstitucional</p>	<p>1- Desenvolver melhorias que possam corrigir as deficiências nos processos de gestão e transparência da Instituição.  2- Criação de um sistema de comunicação entre os setores  3- Criação de manuais de procedimentos e treinamentos em vídeo-aulas ou tutoriais on-line  4- Sistema digital para encaminhamento de processos Modernizar os setores  5- Criar um programa de qualificação para servidores públicos  6- Capacitação de demais setores públicos para implementação de transparência e planejamento  7- Gerir com praticidade e eficiência</p>	<p>1- Implementar os setores com recursos tecnológicos  2- Esclarecer e qualificar os docentes quanto à política nacional de inovação, quanto à formas de gerar tecnologia, mesmo sendo DEDICAÇÃO EXCLUSIVA.  3- Criação e apoio à iniciativas tecnológicas.  4- Readequação das atribuições quanto à patentes, criação e envolvimento com projetos tecnológicos, pesquisas envolvimento criação de tecnologia.  5- Atuar de maneira a sanar os problemas e primar pela excelência</p>

Definição de objetivos estratégicos  
Fator Gestão

Objetivos de Curto Prazo (2016)	Objetivos de Médio Prazo (2019)	Objetivos de Longo Prazo (2015)
1. A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc.	1. A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc.	1. A Universidade deve criar um grupo de trabalho com o propósito de criar normas que regulamentem e uniformem processos, procedimentos, etc.
2. Ampliar a oferta de cursos onde há demanda.	2. Acirrar ações de gestão participativa envolvendo a comunidade regional.	2. Ampliar gestão participativa e inovadora.
3. Ampliar as parcerias já existentes com as prefeituras e empresas locais visando aproximar a universidade da comunidade, para facilitar a troca de conhecimento entre os envolvidos e para buscar soluções para problemas sociais existentes.	3. Acompanhamento e aprimoramento.	3. Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida.
4. Apoiar os projetos de extensão que atendam a sociedade e os acadêmicos.	4. Adotar políticas de planejamento já prevendo o contingenciamento do repasse orçamentário do governo.	4. Atuar de maneira a sanear os problemas e primar pela excelência
5. Apoiar projetos de extensão na área ambiental, principalmente no quesito reciclagem.	5. Ampliar as ofertas de cursos de pós-graduação e de suas áreas de atuação visando o atendimento da população mais pobre.	5. Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade.
6. Apresentar situações a longo prazo da instituição, demonstrando a importância dos servidores na deliberação econômica dos investimentos nos campus.	6. Ampliar as representações acadêmicas na gestão administrativa no sentido de aumentar a participação dos discentes na gestão da instituição.	6. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.
7. Aumentar a divulgação de cursos/atividades.	7. Aplicar mecanismos de descentralização das ações.	7. Consolidar dispositivos de contribuição aos gestores dos campus para o rateamento da aplicação do investimentos.
8. Aumentar a transparência.	8. Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade.	8. Consolidar programas e projetos e ações que contribuam para a garantia da democratização do acesso, permanência do estudante na Universidade e a democratização dos programas sociais.
9. Aumentar as ações de planejamento orçamentário dentro da UNEMAT.	9. Capacitação de demais setores públicos para implementação de transparência e planejamento	9. Criação e apoio à iniciativas tecnológicas.
10. Buscar alternativas de fomento visando a capacitação específica de gestores comprometidos em resolver os desafios existentes na gestão da Universidade.	10. Consolidar autonomia orçamentária/financeira.	10. Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários, e atividades de gestão.
11. Buscar parcerias com IES privadas para estabelecer o planejamento da UNEMAT.	11. Consolidar o planejamento como ferramenta de gestão.	11. Dialogar com o governo para aprovar mudança de lei que regulamenta o repasse para a unemat.
12. Capacitar para gestão.	12. Consolidar política de transparência.	12. Esclarecer e qualificar os docentes quanto à política nacional de inovação, quanto à formas de gerar tecnologia, mesmo sendo OEDICACAO EXCLUSIVA.
13. Concretizar a autonomia orçamentária e financeira, garantir o repasse orçamentário e financeiro previsto em lei.	13. Contar com outros gestores.	13. Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidade que impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações.
14. Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos.	14. Continuar a promoção de eventos.	14. Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.
15. Criar um programa de incentivo a inovação tecnológica.	15. Criação de manuais de procedimentos e treinamentos em vídeo-aulas ou tutoriais on-line	15. Fomentar políticas para o fortalecimento da instituição junto a assembleia legislativa e a comunidade, de forma a influenciar nas alterações e criação de novas leis que atendam as necessidades da instituição.
16. Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários, e atividades de gestão.	16. Criação de projetos locais que façam integração Unemat-sociedade.	16. Fortalecer as parcerias Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.
17. Descentralização das ações.	17. Criação de um sistema de comunicação entre os setores	17. Implementar os setores com recursos tecnológicos
18. Diminuir o número de professores em cargos técnicos e de gestão.	18. Criar um programa de qualificação para servidores públicos	18. Impulsar o poder de gestão dos técnicos.
19. Divulgar decisões dos colegiados em murais.	19. Criar uma ferramenta eletrônica para divulgação em massa à todos os servidores sobre a Realização de Cursos de Aprimoramento, Seminários, e atividades de gestão.	19. Oferecer aos docentes em cargo de gestão apoio técnico para resolução de problemas administrativos, pois o coordenador de curso gasta muito tempo com questões burocráticas deixando para segundo plano as questões pedagógicas.
20. Divulgar publicamente as receitas e as saídas da UNEMAT.	20. Desenvolver melhorias que possam corrigir as deficiências nos processos de gestão e transparência da Instituição.	20. Ofertar de cursos de Pós-graduação voltada à temática ambiental.
21. Elaborar diagnóstico para identificação de áreas críticas, cuja reorganização cause maior impacto positivo em todo o processo de gestão.	21. Divulgação dos cursos e atividades nas instituições de ensino médio.	21. Promover a utilização do Centro de Lazer e Convivência.
22. Elaborar e publicar manual de normas e procedimentos contendo boas práticas de utilização do espaço físico da universidade visando a economicidade energética e conservação do patrimônio público.	22. Elaborar políticas de gestão para efetivo planejamento e descentralização das ações em vista de atividades de extensão de pesquisas voltadas ao compromisso com a qualidade do Curso.	22. Promover atividades de divulgação de ensino, extensão ou de pesquisa.
23. Elaborar projetos de pesquisa e extensão voltada à temática ambiental.	23. Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidade que impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações.	23. Promover um bom relacionamento com o estado, através de apresentação de bons resultados.
24. Elaborar um plano de marketing para promover a imagem da UNEMAT.	24. Estabelecer estratégias de atuação da Unemat junto às políticas públicas a fim de fomentar uma participação mais efetiva nas políticas do Estado	24. Readequação das atribuições quanto à patentes, criação e envolvimento com projetos tecnológicos, pesquisas envolvendo criação de tecnologia.
25. Estabelecer a participação colegiada em decisões da gestão da Universidade que impactem no gasto público, desde o planejamento até a execução de tais ações.	25. Estabelecer parcerias com a iniciativa privada e pública para a realização dos projetos de extensão.	25. Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos.
26. Estabelecer calendário de eventos dos campus.	26. Estabelecer plano para os setores administrativo, financeiro, acadêmicos e de docentes.	26. Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes.
27. Estabelecer parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos.	27. Executar plano de marketing para os cursos da UNEMAT.	27. Reduzir planejamento estratégico participativo para os próximos 10 anos.
28. Extinguir cursos que não possuem demanda.	28. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo e implementar nossas próprias políticas.	28. Revisão do PEP.
29. Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, da interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.	29. Fortalecer as parcerias Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.	29. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.
30. Fomentar parcerias interinstitucional	30. Fortalecer as relações políticas entre governo e Unemat	30. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.
31. Fortalecer a pesquisa e extensão.	31. Garantir condições mínimas de trabalho aos docentes e técnicos administrativos para manter e atrair profissionais qualificados para a UNEMAT.	31. Transformar projetos de extensão em programas fixos.
32. Fortalecer as parcerias Institucionais com o Governo Estadual, buscando a autonomia financeiro, didático e pedagógico da Instituição, sem interferência do Poder Público.	32. Garantir uma gestão democrática capaz de um planejamento administrativo, acadêmico e orçamentário a partir das necessidades de cada Campi	32. Transformar os programas bem avaliados em referência para a sociedade.
33. Fortalecer e dinamizar o escritório de Cuiabá.	33. Gerir com praticidade e eficiência	
34. Gerir com responsabilidade e compromisso.	34. Implantar escritório da UNEMAT em Brasília.	
35. Identificar as principais deficiências no processo de gestão institucional	35. Implementar ações de ambiência, de maneira a garantir ambiente saudável e envolvente.	
36. Implantação de organograma e normatização de cada setor.	36. Implementar o Programa de Formação Gerencial.	
37. Implantar política de transparência nas ações da gestão.	37. Implementar política de capacitação para gestores.	
38. Implantar um plataforma informacional	38. Incentivar a participação dos servidores do campus na definição dos investimentos da instituição.	
39. Implementação do PEP	39. Investir em capacitação gerencial.	
40. Implementar o planejamento como ferramenta de gestão.	40. Melhorar dos canais de comunicação junto ao Governo Estadual no sentido de exercer e fortalecer a autonomia da universidade (repasse financeiro na integra: concurso público).	
41. Incentivar a obtenção de recursos externos através de parcerias, contratos e convênios.	41. Nomear número suficiente de técnicos administrativos para dar condições de estabelecer comunicação entre os setores.	
42. Incrementar política de projetos de extensão.	42. Nomear técnicos administrativos de outro concurso.	
43. Incrementar políticas de divulgação da instituição.	43. Ofertar de cursos de Pós-graduação voltada à temática ambiental.	
44. Instituir regimento interno da UNEMAT.	44. Priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes e melhorar a qualidade da oferta da UNEMAT.	
45. Intensificar ações de gestão participativa e eficientes.	45. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem, o ambiente e o trabalho.	
46. Maior autonomia e repasses para apoio às atividades de pesquisa e extensão Criação de um sistema de divulgação de resultados de pesquisas e eventos	46. Qualificar os profissionais responsáveis para o uso consciente e atendimento das recomendações técnicas na utilização dos produtos nocivos ao meio ambiente.	
47. Manter atividades culturais (audiovisuais e gastronômicas) e fortalecer a divulgação destas ações junto à comunidade.	47. Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos.	
48. Melhor o diálogo entre os setores.	48. Realizar concurso público para técnicos administrativos para assumir alguns cargos de gestão ocupados por professores.	
49. Melhorar o posicionamento logístico da sede da Administração da UNEMAT.	49. Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes.	
50. Melhorar planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário).	50. Sistema digital para encaminhamento de processos Modernizar os setores	
51. Melhorar dos canais de comunicação junto ao Governo Estadual no sentido de exercer e fortalecer a autonomia da universidade (repasse financeiro na integra: concurso público).	51. Ter representatividade em Conselhos Municipais e Estaduais que visem a proteção do Meio Ambiente.	
52. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior para assumir alguns cargos de gestão ocupados por professores.		
53. Ofertar ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento das atividades		
54. fortalecimento das políticas estudantis no âmbito da gestão administrativa e acadêmica com a vasta participação dos discentes nos planejamentos e ações da universidade.		
55. Priorizar ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes e melhorar a qualidade da oferta dos cursos da UNEMAT.		
56. Promover e instalar dispositivos de investimentos nas diferenciadas modalidade de ensino.		
57. Promover gestão capaz de solucionar situações problemas de ordem social.		
58. Promover gestão eficiente.		
59. Promover gestão focada nas soluções de problemas e imitadores pedagógicos.		
60. Promover gestão responsável.		
61. Promover maior integração com realização de eventos que envolvam toda a comunidade acadêmica.		
62. Promover um encontro de gestores por ano envolvendo todos os campi.		
63. Propor estudos para regulamentar os cargos, suas atribuições e avaliação de resultados mais consistentes.		
64. Propor maior capacitação aos gestores para melhor desempenharem suas atividades relacionadas às questões administrativas, acadêmicas e orçamentárias.		
65. Redesenhar o organograma da UNEMAT.		
66. Realizar ações de treinamento e aprimoramento para elaboração de planos de trabalhos setoriais, incluindo a previsão de ações e os recursos financeiros e orçamentários envolvidos.		
67. Realizar seminários com o objetivo de discutir e aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos, incluindo as descrições de cargos, funções de gestão e suas competências orientações e modelos padronizados de documentação e de procedimentos administrativos, criação de Check-List com a função de diminuir as devoluções de processos e a morosidade processual atualmente existentes.		
68. Reduzir burocracia dos projetos.		
69. riar estratégias a partir da Diretoria de Comunicação de como fazer divulgação articulada dos campi, cursos e projetos desenvolvidos na Unemat.		
70. Sistematizar os procedimentos e processos.		
71. tender as necessidades de evolução para a permanencia no mercado		
72. Transparência em seus processos e métodos		





Definição de objetivos estratégicos  
Fator Docentes

Objetivos de Curto Prazo (2016)	Objetivos de Médio Prazo (2019)	Objetivos de Longo Prazo (2015)
1. Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vistas ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	1. Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vistas ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	1. Ampliar qualificação profissional e garantir profissionais habilitados para atuarem na graduação e pós-graduação.
2. Ampliar as ações integradoras	2. Aproveitar a diversidade formativa dos cursos para criar políticas de pesquisa que promovam a interdisciplinaridade entre as áreas afins em diversos cursos.	2. Capacitação, Conscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição. Implementar sistema de informações e plataformas que contemple outros registros e execução de atividades docentes. Elaborar atividades de inserção digital em sala;
3. arantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.	3. Aumentar a participação da Unemat em órgãos da sociedade local a fim de dar visibilidade aos cursos, bem como atuar na proposição de soluções aos desafios locais.	3. Com a criação de um curso de graduação, criar grupos de prática de ensino e de pesquisa/extensão que viabilizem a revitalização cultural junto da comunidade.
4. As várias linhas de estudo dos profissionais da UNEMAT possibilita aproximar com a comunidade/sociedade. Cursos na área das artes podem romper as barreiras que afastam a UNEMAT da comunidade.	4. Aumentar o compromisso docente com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local.	4. Comercialização de produtos resultantes de reciclagem.
5. Aumentar o período de contrato dos professores substitutos.	5. Aumentar o compromisso dos servidores com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local.	5. Consolidação do quadro docente efetivo, 90% quadro docente mestres e doutores;
6. Aumento da infraestrutura.	6. Aumentar o período de contrato de professores substitutos e interinos para atrair profissionais qualificados.	6. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.
7. Capacitação contínua pedagógica para todos os professores	7. Avaliação das políticas internas e mudanças para resolver áreas de menor interesse.	7. Consolidar e ampliar parcerias interinstitucionais divulgar o potencial pedagógico.
8. Capacitar em produção intelectual	8. Capacitação, Conscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição.	8. Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.
9. Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos.	9. Capacitação, qualificação e atualização pedagógica.	9. Criar projetos de extensão que efetivamente insiram a UNEMAT na sociedade, proporcionando a participação.
10. Com as mudanças nos currículos dos cursos muitos professores estão trabalhando fora de sua área de concurso.	10. Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos.	10. Desenvolver atividades docentes com qualidade e responsabilidade.
11. Contatar os agentes sociais para discutir a realidade social local e as prioridades da sociedade.	11. Concurso para docente	11. Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente.
12. Criação de políticas internas de incentivo a pesquisas voltadas para o desenvolvimento do Estado.	12. Criação de cursos on-line para educação continuada. Contar com docentes capacitados, bem como com o sistema de informação para controle e monitoramento de suas ações	12. Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-pública e ou pública-privada.
13. Criação de programas de educação continuada para a comunidade externa (empresas). Adequar mecanismos de incentivo	13. Criação de parcerias publico-privadas.	13. Desenvolver projetos sociais juntamente com os agentes locais para melhorar a qualidade de vida da população.
14. Criação de uma cultura participativa	14. Criação de programas extensionistas voltados para o desenvolvimento de uma cultura ecossustentável.	14. Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. 5- Planejar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. Garantir qualidade em pesquisa, veicular os resultados e as intervenções docentes
15. Criar a rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.	15. Criar grupos de trabalho com professores e alunos bolsistas para interagir com a comunidade acadêmica e a sociedade na oferta de eventos culturais tanto na formação, através de oficinas, quanto voltadas para o lazer, através de eventos culturais.	15. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da prática pedagógicas.
16. Criar discussões para criação de leis de incentivo a quem apoiar projetos ambientais.	16. Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas.	16. Divulgar o capital intelectual.
17. Criar mecanismo de avaliação docente mais eficiente.	17. Desenvolver parcerias com instituições que tenham expertise nas questões de preservação do meio ambiente.	17. Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital.
18. Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas.	18. Desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.	18. Expandir as atividades de extensão bem como o aumento de projetos e laboratórios.
19. Criar parcerias para projetos e educação ambiental.	19. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da prática pedagógicas.	19. Feedback - Monitoramento e análise nas áreas levantadas.
20. Criar política de capacitação pedagógica.	20. Disponibilizar profissionais críticos e atuantes.	20. Fortalecimento.
21. Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos.	21. Divulgação dos trabalhos. Fazer da tecnologia uma ferramenta integradora, capaz de estimular a atuação docente no campo da pesquisa.	21. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.
22. Criar programa de qualificação pedagógica.	22. Elaborar atividades de inserção digital em sala.	22. Implantar programas de qualificação e capacitação docente.
23. Criar projetos de extensão para preservação do meio ambiente, tais como reaproveitamento dos materiais recicláveis, água, etc.	23. Elaborar estratégias de comunicação para tornar conhecido a área de atuação dos projetos, bem como os projetos em suas disciplinas para a região.	23. Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos.
24. Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.	24. Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital.	24. Implantação de parcerias.
25. Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente.	25. Execução de cursos nas áreas levantadas.	25. Oferecer consultoria às prefeituras e à iniciativa privada local a fim de ajudar no desenvolvimento econômico da região, o que aumenta o mercado de trabalho para egressos.
26. Desenvolver projetos que capturem recursos para UNEMAT.	26. Execução de projetos de pesquisa e extensão.	26. Oferecer cursos de educação ambiental.
27. Desenvolvimento de pesquisas científicas aplicadas ao contexto do meio ambiente.	27. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo.	27. Propor políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária.
28. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da prática pedagógicas.	28. Fomentar a participação dos docentes na Unemat em fóruns regionais para discussão de inovação tecnológica que melhorem a qualidade do ensino na educação básica.	28. Qualificar os docentes mestres com programas de Dinter a fim de ter um corpo docente qualificado em pouco tempo e sem prejuízo de afastamento longo.
29. Disponibilizar docentes capacitados.	29. Formalizar projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação.	29. Realizar com apoio do governo um plano de fidelização e valorização profissional.
30. Disseminar possibilidade de gerar produto de inovação.	30. Garantir a permanência e atuação profissional.	30. Realizar concurso docente.
31. Elaboração de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.	31. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.	31. Criação de projetos de extensão que efetivamente insiram os docentes junto à sociedade.
32. Elaboração de projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação.	32. Implantação de cursos que atendam a demanda.	32. Suprir parcialmente os problemas desencadeados pela baixa qualidade do ensino fundamental.
33. Elaborar atividades de inserção digital em sala	33. Implementar nossas próprias políticas de educação ambiental.	33. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.
34. er projetos de extensão voltados para agricultura familiar.	34. Implementar o Programa de Avaliação, conforme as diretrizes dos Planos de Carreiras.	34. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.
35. Estabelecer mecanismos de controle e restrições para fomentar a produção através da pesquisa e extensão com vistas a contribuir com a sociedade.	35. Intensificar a política de qualificação do quadro docentes da instituição.	35. Tornar-se referência para a gestão do Estado no aspecto de apoio ao desenvolvimento.
36. Estimular a prática docente respeitando as minorias e estimulando a resolução dos conflitos sociais.	36. Nomear professores classificados em concurso anterior para ampliar as propostas de projetos de ensino, pesquisa e extensão.	36. Transformar projetos de extensão em programas fixos.
37. Estreitamento das parcerias com instituições como prefeituras municipais com o intuito de melhoria e ampliação dos horários de atendimento ao transporte da cidade aos campus.	37. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior.	
38. Estudo das áreas.	38. Oferecer cursos de educação ambiental.	
39. evitar políticas de relacionamentos institucionais e soluções de conflitos.	39. Oferecer cursos de pós-graduação a distância.	
40. Firmar parcerias/cooperação com empresas para fomentar a implementação de incubadoras e empresas Júnior.	40. Oferta de novos cursos de graduação/tecnólogos para atender às novas demandas	
41. Fomentar formação nas áreas de tecnologia	41. Possibilitar que os professores substitutos possam coordenar de projetos de ensino, pesquisa e extensão.	
42. Fortalecimento.	42. Prolongar o contrato dos professores substitutos e dar condições para que desenvolvam projetos de pesquisa e extensão.	
43. Identificar as dificuldades na prática didático-pedagógica.	43. Promover atividades culturais, desportivas e de lazer regularmente nos campus.	
44. Integrar ações docentes em defesa do campus, disponibilizando representantes nos conselhos municipais e estaduais.	44. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	
45. Investir em concurso público.	45. Realizar Concurso público para docentes.	
46. Investir no relacionamento interpessoal para que os docentes aprendam a dialogar além do nível pessoal, mas buscando alternativas que priorizem as ações e estratégias profissionais.	46. Reduzir a rotatividade docente.	
47. Marketing das potencialidades da região em que a universidade está inserida bem como dos projetos já existentes.	47. Sensibilizar governo quanto a necessidade de concurso público.	
48. Melhorar o acesso às informações como: banco de dados de periódicos nacionais e internacionais. Autonomia e unificação dos processos de contratação		
49. Nivelar em termos de conhecimento os alunos que ingressam na UNEMAT.		
50. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior para assumir cargos de gestão ocupados por professores.		
51. Oferecer cursos de educação ambiental.		
52. Oferecer qualificação e capacitação periodicamente para manter e atrair profissionais qualificados.		
53. Oferecimento de contratos mais duradouros para professores contratados.		
54. Ofertar cursos de capacitação e qualificação aos docentes para que possam ter condições de criar mecanismos para suprir as deficiências do ensino fundamental do acadêmico ingressante; estimular a criação de grupos de estudo.		
55. Participar de Editais e criar projetos de Educação Ambiental.		
56. Planejar a oferta de cursos de pós-graduação a distância.		
57. Prolongar os contratos dos professores substitutos.		
58. Promover ações integradoras entre docentes com vistas a sua permanência e atuação responsável.		
59. Promover fóruns de debates e apresentações de trabalhos científicos nos diversos temas relacionados ao meio ambiente.		
60. Realização concurso público com definição de áreas estratégicas e formação específica para as mesmas.		
61. Realizar concurso docente.		
62. Regularizar e implantar a TIDE.		
63. Regularizar o Regime de trabalho docente.		
64. Regularização dos professores atuando em cargo de Gestão.		
65. Resolver as questões do não preenchimento devido do sistema academico		
66. Criação de uma cultura participativa.		
67. Suprimento das necessidades básicas de trabalho como Internet e energia para possibilitar a comunidade desenvolver suas atividades		
68. Verificar as áreas com deficiências		

Definição de objetivos estratégicos  
Fator Docentes

Objetivos de Curto Prazo (2016)	Objetivos de Médio Prazo (2019)	Objetivos de Longo Prazo (2015)
1. Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vistas ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	1. Abertura de concursos docentes para que professores/pesquisadores no gozo da estabilidade do cargo possam no exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolver processos, tecnologias e soluções com vistas ao domínio e avanço de tecnologia, redução de custos e agilidade de processos.	1. Ampliar qualificação profissional e garantir profissionais habilitados para atuarem na graduação e pós-graduação.
2. Ampliar as ações integradoras	2. Aproveitar a diversidade formativa dos cursos para criar políticas de pesquisa que promovam a interdisciplinaridade entre as áreas afins em diversos cursos.	2. Capacitação, Conscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição. Implementar sistema de informações e plataformas que contemple outros registros e execução de atividades docentes. Elaborar atividades de inserção digital em sala;
3. arantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.	3. Aumentar a participação da Unemat em órgãos da sociedade local a fim de dar visibilidade aos cursos, bem como atuar na proposição de soluções aos desafios locais.	3. Com a criação de um curso de graduação, criar grupos de prática de ensino e de pesquisa/extensão que viabilizem a revitalização cultural junto da comunidade.
4. As várias linhas de estudo dos profissionais da UNEMAT possibilita aproximar com a comunidade/sociedade. Cursos na área das artes podem romper as barreiras que afastam a UNEMAT da comunidade.	4. Aumentar o compromisso docente com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local.	4. Comercialização de produtos resultantes de reciclagem.
5. Aumentar o período de contrato dos professores substitutos.	5. Aumentar o compromisso dos servidores com a instituição por meio da participação dos mesmos em conselhos na sociedade local.	5. Consolidação do quadro docente efetivo, 90% quadro docente mestres e doutores;
6. Aumento da infraestrutura.	6. Aumentar o período de contrato de professores substitutos e interinos para atrair profissionais qualificados.	6. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.
7. Capacitação contínua pedagógica para todos os professores	7. Avaliação das políticas internas e mudanças para resolver áreas de menor interesse.	7. Consolidar e ampliar parcerias interinstitucionais divulgar o potencial pedagógico.
8. Capacitar em produção intelectual	8. Capacitação, Conscientização, participação e comprometimento do corpo docente com as tomadas de decisão da instituição.	8. Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.
9. Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos.	9. Capacitação, qualificação e atualização pedagógica.	9. Criar projetos de extensão que efetivamente insiram a UNEMAT na sociedade, proporcionando a participação.
10. Com as mudanças nos currículos dos cursos muitos professores estão trabalhando fora de sua área de concurso.	10. Capacitar o pessoal de nível técnico e aos gestores acerca dos trâmites dos contratos e da remuneração dos interinos.	10. Desenvolver atividades docentes com qualidade e responsabilidade.
11. Contatar os agentes sociais para discutir a realidade social local e as prioridades da sociedade.	11. Concurso para docente	11. Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente.
12. Criação de políticas internas de incentivo a pesquisas voltadas para o desenvolvimento do Estado.	12. Criação de cursos on-line para educação continuada. Contar com docentes capacitados, bem como com o sistema de informação para controle e monitoramento de suas ações	12. Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-pública e ou pública-privada.
13. Criação de programas de educação continuada para a comunidade externa (empresas). Adequar mecanismos de incentivo	13. Criação de parcerias publico-privadas.	13. Desenvolver projetos sociais juntamente com os agentes locais para melhorar a qualidade de vida da população.
14. Criação de uma cultura participativa	14. Criação de programas extensionistas voltados para o desenvolvimento de uma cultura ecossustentável.	14. Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. 5- Planejar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. Garantir qualidade em pesquisa, veicular os resultados e as intervenções docentes
15. Criar a rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.	15. Criar grupos de trabalho com professores e alunos bolsistas para interagir com a comunidade acadêmica e a sociedade na oferta de eventos culturais tanto na formação, através de oficinas, quanto voltadas para o lazer, através de eventos culturais.	15. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da práxis pedagógicas.
16. Criar discussões para criação de leis de incentivo a quem apoiar projetos ambientais.	16. Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas.	16. Divulgar o capital intelectual.
17. Criar mecanismo de avaliação docente mais eficiente.	17. Desenvolver parcerias com instituições que tenham expertise nas questões de preservação do meio ambiente.	17. Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital.
18. Criar nos campi Câmaras especiais de avaliação docente, realizando acordos de trabalho, acompanhamento e avaliação de desempenho com vistas a melhoria nos relacionamentos interpessoais e de compromissos nas atividades realizadas.	18. Desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.	18. Expandir as atividades de extensão bem como o aumento de projetos e laboratórios.
19. Criar parcerias para projetos e educação ambiental.	19. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da práxis pedagógicas.	19. Feedback - Monitoramento e análise nas áreas levantadas.
20. Criar política de capacitação pedagógica.	20. Disponibilizar profissionais críticos e atuantes.	20. Fortalecimento.
21. Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos.	21. Divulgação dos trabalhos. Fazer da tecnologia uma ferramenta integradora, capaz de estimular a atuação docente no campo da pesquisa.	21. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.
22. Criar programa de qualificação pedagógica.	22. Elaborar atividades de inserção digital em sala.	22. Implantar programas de qualificação e capacitação docente.
23. Criar projetos de extensão para preservação do meio ambiente, tais como reaproveitamento dos materiais recicláveis, água, etc.	23. Elaborar estratégias de comunicação para tornar conhecido a área de atuação dos projetos, bem como os projetos em suas disciplinas para a região.	23. Incentivar e criar oportunidades para a qualificação docente e de seus técnicos.
24. Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.	24. Elaborar projetos de extensão para aplicação das atividades de inserção digital.	24. Implantação de parcerias.
25. Desenvolver cursos de extensão que atendam à demanda de preservação do meio ambiente.	25. Execução de cursos nas áreas levantadas.	25. Oferecer consultoria às prefeituras e à iniciativa privada local a fim de ajudar no desenvolvimento econômico da região, o que aumenta o mercado de trabalho para egressos.
26. Desenvolver projetos que capturem recursos para UNEMAT.	26. Execução de projetos de pesquisa e extensão.	26. Oferecer cursos de educação ambiental.
27. Desenvolvimento de pesquisas científicas aplicadas ao contexto do meio ambiente.	27. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo.	27. Propor políticas de qualificação para professores não licenciados, a fim de que possam desempenhar suas funções com a qualidade necessária.
28. Diagnosticar os motivos de evasão dos Docentes e, criar uma comissão de fomento à qualificação docente e atualização de metodologias e da práxis pedagógicas.	28. Fomentar a participação dos docentes na Unemat em fóruns regionais para discussão de inovação tecnológica que melhorem a qualidade do ensino na educação básica.	28. Qualificar os docentes mestres com programas de Dinter a fim de ter um corpo docente qualificado em pouco tempo e sem prejuízo de afastamento longo.
29. Disponibilizar docentes capacitados.	29. Formalizar projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação.	29. Realizar com apoio do governo um plano de fidelização e valorização profissional.
30. Disseminar possibilidade de gerar produto de inovação.	30. Garantir a permanência e atuação profissional.	30. Realizar concurso docente.
31. Elaboração de projetos de pesquisa e extensão relevantes à sociedade em diversas áreas do conhecimento.	31. Garantir e Fortalecer as Gestões Independentes, para assegurar qualificação e valorização profissional a todos envolvidos no processo institucional.	31. Criação de projetos de extensão que efetivamente insiram os docentes junto à sociedade.
32. Elaboração de projetos interinstitucionais e multidisciplinares objetivando a abertura de novos cursos de pós-graduação.	32. Implantação de cursos que atendam a demanda.	32. Suprir parcialmente os problemas desencadeados pela baixa qualidade do ensino fundamental.
33. Elaborar atividades de inserção digital em sala.	33. Implementar nossas próprias políticas de educação ambiental.	33. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.
34. Criar projetos de extensão voltados para agricultura familiar.	34. Implementar o Programa de Avaliação, conforme as diretrizes dos Planos de Carreiras.	34. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.
35. Estabelecer mecanismos de controle e restrições para fomentar a produção através da pesquisa e extensão com vistas a contribuir com a sociedade.	35. Intensificar a política de qualificação do quadro docentes da instituição.	35. Tornar-se referência para a gestão do Estado no aspecto de apoio ao desenvolvimento.
36. Estimular a prática docente respeitando as minorias e estimulando a resolução dos conflitos sociais.	36. Nomear professores classificados em concurso anterior para ampliar as propostas de projetos de ensino, pesquisa e extensão.	36. Transformar projetos de extensão em programas fixos.
37. Estreitamento das parcerias com instituições como prefeituras municipais com o intuito de melhoria e ampliação dos horários de atendimento ao transporte da cidade aos campus.	37. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior.	
38. Estudo das áreas.	38. Oferecer cursos de educação ambiental.	
39. evitar políticas de relacionamentos institucionais e soluções de conflitos.	39. Oferecer cursos de pós-graduação a distância.	
40. Firmar parcerias/cooperação com empresas para fomentar a implementação de incubadoras e empresas Júnior.	40. Oferta de novos cursos de graduação/tecnólogos para atender às novas demandas	
41. Fomentar formação nas áreas de tecnologia	41. Possibilitar que os professores substitutos possam coordenar de projetos de ensino, pesquisa e extensão.	
42. Fortalecimento.	42. Prolongar o contrato dos professores substitutos e dar condições para que desenvolvam projetos de pesquisa e extensão.	
43. Identificar as dificuldades na prática didático-pedagógica.	43. Promover atividades culturais, desportivas e de lazer regularmente nos campus.	
44. Integrar ações docentes em defesa do campus, disponibilizando representantes nos conselhos municipais e estaduais.	44. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	
45. Investir em concurso público.	45. Realizar Concurso público para docentes.	
46. Investir no relacionamento interpessoal para que os docentes aprendam a dialogar além do nível pessoal, mas buscando alternativas que priorizem as ações e estratégias profissionais.	46. Reduzir a rotatividade docente.	
47. Marketing das potencialidades da região em que a universidade está inserida bem como dos projetos já existentes.	47. Sensibilizar governo quanto a necessidade de concurso público.	
48. Melhorar o acesso às informações como: banco de dados de periódicos nacionais e internacionais. Autonomia e unificação dos processos de contratação		
49. Nivelar em termos de conhecimento os alunos que ingressam na UNEMAT.		
50. Nomear técnicos administrativos de concurso anterior para assumir cargos de gestão ocupados por professores.		
51. Oferecer cursos de educação ambiental.		
52. Oferecer qualificação e capacitação periodicamente para manter e atrair profissionais qualificados.		
53. Oferecimento de contratos mais duradouros para professores contratados.		
54. Ofertar cursos de capacitação e qualificação aos docentes para que possam ter condições de criar mecanismos para suprir as deficiências do ensino fundamental do acadêmico ingressante; estimular a criação de grupos de estudo.		
55. Participar de Editais e criar projetos de Educação Ambiental.		
56. Planejar a oferta de cursos de pós-graduação a distância.		
57. Prolongar os contratos dos professores substitutos.		
58. Promover ações integradoras entre docentes com vistas a sua permanência e atuação responsável.		
59. Promover fóruns de debates e apresentações de trabalhos científicos nos diversos temas relacionados ao meio ambiente.		
60. Realização concurso público com definição de áreas estratégicas e formação específica para as mesmas.		
61. Realizar concurso docente.		
62. Regularizar e implantar a TIDE.		
63. Regularizar o Regime de trabalho docente.		
64. Regularização dos professores atuando em cargo de Gestão.		
65. Resolver as questões do não preenchimento devido do sistema academico		
66. Criação de uma cultura participativa.		
67. Suprimento das necessidades básicas de trabalho como Internet e energia para possibilitar a comunidade desenvolver suas atividades		
68. Verificar as áreas com deficiências		





Definição de objetivos estratégicos  
Fator Orçamento e Finanças

Objetivos de Curto Prazo (2016)	Objetivos de Médio Prazo (2019)	Objetivos de Longo Prazo (2015)
1. Ampliação das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	1. 20% dos recursos da UNEMAT sendo oriundos de fonte/programas financiados por parcerias.	1. 40% dos recursos da UNEMAT sendo oriundos de fonte/programas financiados por parcerias.
2. Ampliar a busca por parcerias externas a fim de promover programas de estágio.	2. Ampliar as parcerias existentes com outras instituições visando o desenvolvimento de novos produtos tecnológicos.	2. Aproximação mais efetiva dos políticos e do governo para mudar as leis que regulamentam repasse de verba para a unemat.
3. Ampliar investimentos em laboratórios de informática	3. Ampliar investimentos nos campi de forma a manter um padrão de qualidade entre os campi.	3. Aproximação mais efetiva dos políticos para mudar as leis que interferem na gestão da instituição.
4. Ampliar recursos para inovação tecnológica	4. Ampliar o apoio recebido do governo federal.	4. Através de meios políticos (assembleia legislativa estadual) aprovar leis que garantam a unemat o cumprimento do artigo 207 da constituição federal, quanto a sua autonomia financeira.
5. Aperfeiçoar a gestão financeira a otimizar a utilização dos recursos disponíveis.	5. Assegurar integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional.	5. Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.
6. Apresentar propostas para o governo para dinamizar a autonomia financeira da unemat.	6. Aumentar a participação da universidade na forma de projetos aprovados nos editais de fomento.	6. Captar recursos externos através de projetos
7. Apresentar situações a longo prazo da instituição, demonstrando a importância do servidor na deliberação econômica dos investimentos nos campi.	7. Aumentar o percentual de investimento do governo Estadual na UNEMAT.	7. Colaborar com o Governo do Estado no sentido de propor melhorias necessárias e específicas para aprimorar as informações existentes no portal de transparência visando o entendimento das informações disponíveis aos cidadãos.
8. Aproveitar a autonomia de gerenciamento dos orçamentos para ofertar bolsas, tanto para professores quanto para alunos e membros da sociedade, que se dispõem a fomentar o desenvolvimento de práticas culturais através de oficinas e eventos diversos.	8. Aumentar o poder de negociação junto aos governos estaduais e federais.	8. Com a autonomia financeira criar cursos, espaços e financiar pessoal para revitalizar as culturas regionais de Mato Grosso.
9. Assegurar integralmente o Repasse Garantido pelo dispositivo constitucional.	9. Aumentar o repasse constitucional.	9. Consolidação dos repasses para manutenção do parque tecnológico dos Campi e autonomia de usabilidade pelo campus.
10. Aumentar as parcerias externas.	10. Buscar junto a parceiros externos doação e concessão de bens imóveis.	10. Consolidar e manter ações entre os campus junto a associações e instituições públicas na coleta e alternativas reciclagem de descartes.
11. Aumento orçamentário e financeiro.	11. Buscar parcerias para melhoria da infraestrutura	11. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.
12. Aumento orçamentário e financeiro.	12. Buscar recursos específicos para as políticas estudantis nas diversas esferas governamentais.	12. Criar curso de graduação nas áreas das artes, para atender a demanda no Estado de Mato Grosso.
13. Buscar auxílio de especialistas para contornar a falta de planejamento.	13. Captação de recursos junto ao Estado para desenvolvimento de projeto de atualização de TI na UNEMAT.	13. Criar parceria público privada.
14. Buscar formas de garantir o repasse orçamentário e financeiro integral.	14. Captar recursos externos através de projetos	14. Criar programas de extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.
15. Buscar junto ao Governo de Mato Grosso, incentivo financeiro para atender propostas de artes e valorização das culturas regionais, através de projetos de oficinas e apresentações à comunidade.	15. Captar recursos visando a garantir a sustentabilidade financeira da UNEMAT.	15. Demonstrar o uso sustentável dos recursos.
16. Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.	16. Colaborar com o Governo do Estado no sentido de propor melhorias necessárias e específicas para aprimorar as informações existentes no portal de transparência visando o entendimento das informações disponíveis aos cidadãos.	16. Descentralizar a gestão financeira e orçamentária para os Campi a fim de que o mesmo tenha autonomia de investimento em suas prioridades.
17. Captar recursos externos através de projetos	17. Conseguir autonomia para captar recursos externos.	17. Desenvolver um critério de desempenho de custo/benefício, alinhando estratégias para adoção de processos e tecnologias de ponta.
18. Colaborar com o Governo do Estado no sentido de propor melhorias necessárias e específicas para aprimorar as informações existentes no portal de transparência visando o entendimento das informações disponíveis aos cidadãos.	18. Conseguir total autonomia financeira, com criação de conta específica da UNEMAT para recebimento dos recursos.	18. Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado.
19. Consolidar e buscar parcerias com outras instituições e órgãos a fim de fomentar os projetos de extensão existentes, além da proposição de outros para atender as novas demandas, explorando assim, a heterogeneidade de formação do corpo docente e técnico.	19. Consolidação da autonomia financeira da universidade.	19. Destinar recursos financeiro específico para TI
20. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing institucional central e local (por campus) para divulgação das ações da instituição.	20. Constituir uma equipe com expertise em captação de recursos para auxiliar docentes e gestores na busca por fomentos em editais de financiamento.	20. Estruturar o sistema institucional de captação e gestão de recursos financeiros.
21. Criar ações que auxiliem a Universidade a enfrentar problemas decorrentes de crises econômicas nacionais e locais (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campos.	21. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de marketing institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campos.	21. Fomentar políticas para o fortalecimento da instituição junto a assembleia legislativa e a comunidade, de forma a influenciar nas alterações e criação de leis que amplie autonomia financeira a unemat.
22. Criar fóruns locais para gerar projetos.	22. Criar conselho gestor dos recursos e das atividades culturais.	22. Fomentar políticas públicas por meio dos projetos de extensão visando o desenvolvimento socio-cultural.
23. Criar mecanismos para que cada campus possa conhecer suas despesas.	23. Criar estrutura física para essas práticas.	23. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.
24. Criar projetos na em parceria com outras instituições visando o desenvolvimento de novas tecnologias.	24. Criar mecanismos para que cada campus gere suas demandas, despesas e identifique seus pontos de estrangulamento.	24. Garantir junto ao governo políticas que priorizem o repasse orçamentário para as IES públicas.
25. Deixar mais transparente as ações e decisões tomadas dentro da unemat.	25. Criar um fundo na UNEMAT que atenda especificamente projetos, programas e planos de trabalho para oportunizar a comunidade de todo Estado de Mato Grosso oportunidade de participar de equipes de dança, teatro, pintura, música que manifestem as capacidades culturais da população atendendo a diversidade aqui existente.	25. Implementar o sistema de controle orçamentário e financeiro
26. Designar servidor para acompanhamento de editais e processos que tenham potencial de captação de recursos financeiros nos setores público e privado.	26. Definir metas institucionais em Congresso Universitário.	26. Implementar, formular e articular políticas e práticas de democratização relativas ao ingresso, permanência e pós permanência estudantil no ensino superior, de forma dialógica e articulada com programas e projetos contemplados por essas políticas.
27. Destacar a experiência profissional docente.	27. Desenvolver plano de articulação para retirada de vinculação do orçamento da Unemat da LC 350 e volta a LC 319. 2. Buscar parcerias municipais, estaduais e federais.	27. Inserção da Universidade nas políticas públicas.
28. Destinar recursos financeiro específico para TI	28. Destinar recursos financeiro específico para TI	28. Melhor participação da unemat em comissões e staff do governo.
29. Destinar recursos para marketing.	29. Destinar recursos para o controle da ambientação.	29. Melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade universitária às diversas atividades e aos campus.
30. Desvincular a folha de pagamento da Unemat do orçamento destinado à Instituição.	30. Dialogar com o governo para aprovar mudança de lei que regulamenta o repasse para a unemat, de forma que a instituição tenha ampla autonomia para gerir seus recursos.	30. Mostrar o potencial técnico científico capaz de gerir recursos externos, aplicando-o com responsabilidade e competência em projetos de interesse público superior.
31. Dimensionar e Planejar com equidade a distribuição dos recursos entre os diversos campi.	31. Direcionar recursos para oficinas de artes, objetivando aproximar academia e população.	31. Pleitear junto ao governo do Estado que o repasse garantido pelo dispositivo constitucional seja liberado no Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário já no início de cada exercício e, especialmente o orçamento previsto para o primeiro semestre seja liberado na sua totalidade no início do exercício, para que os procedimentos licitatórios não sejam prejudicados, essencialmente nos anos de pleito eleitoral.
32. Discutir ações nos campus sobre a coleta e alternativas reciclagem de descartes.	32. Elaboração de projeto de lei que aumente os repasses do estado para a unemat	32. Que o repasse orçamentário seja compatível com as demandas da universidade.
33. Disponibilizar orçamento e financeiro para ampliação e manutenção dos cursos Lato Stricto Sensu.	33. Elaborar planos orçamentários em cada Campus e/ou Cursos a fim de uma maior autonomia em relação às necessidades emergentes.	33. Realizar Seminários periódicos de aprimoramento profissional visando utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão.
34. Divulgar amplamente o uso dos recursos orçamentários da UNEMAT.	34. Elaborar um plano institucional de valorização da Unemat para que a sociedade reconheça seu valor.	34. Repensar as políticas estudantis.
35. Elevar o nível de divulgação dos editais públicos de fomento junto a comunidade universitária.	35. Estabelecer junto ao governo políticas que priorizem o repasse orçamentário para as IES públicas.	35. Tornar consolidado o campus.
36. Eficaz a gestão financeira/orçamentária.	36. Estabelecer orçamentos para aplicação de recursos em cada Campi e Cursos por meio de metas a curto, médio e longo prazo.	36. Transformar o ganho financeiro em infraestrutura para toda universidade.
37. Eficaz a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade universitária às diversas atividades e aos campus.	37. Estar presente nas discussões e tomadas de decisões sobre ações relacionadas às políticas locais e regionais.	37. Submeter projetos à agências de fomentos.
38. Estabelecer critérios para distribuição de bolsas.	38. Estimular política de investimento para divulgação da instituição.	38. Utilizar o Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão Financeira descentralizada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada U.G.
39. Estabelecer critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição.	39. Fazer cumprir a constituição federal.	39. Vender serviços técnicos científicos para ampliar captação de recursos.
40. Estabelecer uma política de articulação com a Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso, visando manter a autonomia da Unemat.	40. Fomentar a divulgação dos resultados institucionais e investir em projetos além de captação de recursos.	
41. Estabelecer uma sintonia direta e constante com o Governo do Estado.	41. Fomentar ações no campus e apresentar vantagens junto as associações e instituições públicas a coleta e alternativas reciclagem de descartes.	
42. Firmar parcerias externas a fim de captar recursos que possam ser investidos nos campi e/ou cursos.	42. Fortalecer a busca de recursos externos para a garantia da permanência dos estudantes e assegurar sua formação acadêmica.	
43. Fomentar a autonomia da UNEMAT.	43. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.	
44. Fortalecer a política de transparência.	44. Implementação de uma interface amigável para divulgar os dados orçamentários do FIPLAN	
45. Fortalecer políticas estudantis em nível municipal para que o discente sinta-se confiante em permanecer no Campus.	45. Implementar e fiscalizar as ações das Fundações.	
46. Garantia e Reserva de valores para manutenção do parque tecnológico dos Campi	46. Inserção da Universidade nas políticas públicas.	
47. Garantir a autonomia financeira.	47. Integração com outras Instituições para ofertar oficinas, tanto para comunidade acadêmica quanto de toda sociedade, que desenvolvem práticas culturais nas áreas das artes, culinária, entre outras. Assim poderão ser formadas equipes que multipliquem esses conhecimentos junto da sociedade, aumentando o acesso a práticas culturais.	
48. Garantir a autonomia financeira.	48. Implementar a abertura de novos cursos e novos campus.	
49. Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de submeter projetos à agências de fomentos.	49. Leis que garantam a autonomia financeira e política.	
50. Incrementar a busca por parcerias externas a fim de oportunizar maior dinamismo acadêmico e financeiro da universidade.	50. Melhorar a gestão orçamentária.	
51. Inserção da Universidade nas políticas públicas.	51. Melhorar a infraestrutura de transporte melhorando o acesso da comunidade universitária às diversas atividades e aos campus.	
52. Instituir a central de projetos e convênios.	52. Negociar junto ao governo alterações na lei que regulamenta o repasse de forma que este acompanhe progressivamente o desenvolvimento da instituição.	
53. Intensificar a política de permanência, por meio de aumento de bolsas e auxílios.	53. Organizar a matriz curricular de forma a contemplar disciplinas de formação básica e niveladoras a fim de assegurar minimamente que os acadêmicos acompanhem a conclusão de disciplinas mais avançadas.	
54. Investir em publicidade em nível regional e nacional para despertar a atenção sobre a Unemat e seus cursos.	54. Otimizar os gastos financeiros da universidade.	
55. Melhorar a eficiência da gestão.	55. Participar da política de inovação tecnológica para captação de recursos a serem investidos nesta área.	
56. Melhorar a gestão financeira/orçamentária.	56. Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa, extensão e participação em eventos.	
57. Melhorar os critérios de distribuição da assistência estudantil.	57. Planejar um infraestrutura única local.	
58. Normalizar repasses aos campi.	58. Possibilitar maior controle e monitoramento da execução orçamentária	
59. Oportunizar o acesso às informações e execução orçamentária	59. Promover divulgação por meio de recursos adquiridos por órgãos de fomentos.	
60. Planejamento institucional para implementação e atualização de TI de informação de ponta.	60. Realizar Seminários periódicos de aprimoramento profissional visando utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão.	
61. Planejar recursos próprios voltados para as atividades de pesquisa, extensão e participação em eventos.	61. Reserva de valores para manutenção do parque tecnológico dos Campi e autonomia de usabilidade pelo campus.	
62. Pleitear junto ao governo do Estado que o repasse garantido pelo dispositivo constitucional seja liberado no Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário já no início de cada exercício e, especialmente o orçamento previsto para o primeiro semestre seja liberado na sua totalidade no início do exercício, para que os procedimentos licitatórios não sejam prejudicados, essencialmente nos anos de pleito eleitoral.	62. Submeter projetos à agências de fomentos.	
63. Promover ações políticas a fim de desvincular o orçamento da Unemat da conta única do Estado.	63. Utilizar o Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão Financeira descentralizada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada U.G.	
64. Realizar estudo de impacto orçamentário prévio à qualquer abertura de cursos, considerando comprometer uma limiar mínima em investimento de infraestrutura e material de consumo voltado ao ensino.	64. Valorizar e realizar extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.	
65. Realizar extensão que beneficie diretamente a comunidade local, pois esta tem se mostrado parceira constante da UNEMAT.	65. Zelar pelos sistemas de controles financeiros para que evidenciem qualidade de serviços e transparência.	
66. Realizar Seminários periódicos de aprimoramento profissional visando utilizar de forma eficaz os sistemas governamentais de controle de Gestão visando a melhoria dos atos de gestão.		
67. Realizar um seminário colegiado de Gestores para discutir e Estabelecer os critérios para a distribuição dos recursos disponíveis.		
68. Reformular/estabelecer regras de distribuição dos recursos para os Campi/cursos.		
69. Responder e agir frente as deliberações dos conselhos.		
70. Rever e analisar as estruturas curriculares dos cursos.		
71. Sensibilizar o governo e gestores maiores quanto a necessidade de ampliação de recursos financeiros.		
72. Sensibilizar processos.		
73. Ter a garantia por parte do estado do repasse do orçamento da UNEMAT até o final do terceiro trimestre do ano corrente.		
74. Usar recursos externos e/ou parcerias de outros órgãos para ampliação das políticas de acesso e permanência estudantil.		
75. Utilizar as disciplinas niveladoras de matemática e português para embasar de forma mínima os acadêmicos para as disciplinas mais avançadas.		
76. Utilizar o Sistema de Controle Financeiro e Orçamentário visando o planejamento local e o poder discricionário do Gestor concedido por meio da Gestão Financeira descentralizada para atender às demandas existentes e definir as ações prioritárias de cada U.G.		
77. Zelar pelos sistemas de controles financeiros para que evidenciem qualidade de serviços e transparência.		

Definição de objetivos estratégicos  
Fator Inovação Tecnológica

Objetivos de Curto Prazo (2016)	Objetivos de Médio Prazo (2019)	Objetivos de Longo Prazo (2025)
1. A UNEMAT deverá criar uma interlocução com o Governo do Estado para discutir políticas de incentivo à Inovação Tecnológica.	1. Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas.	1. A UNEMAT deverá ao final dos 10 anos estar moderna tecnologicamente e ter produtos/patentes desenvolvidos por seus docentes e acadêmicos.
2. Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas.	2. Abrir um diálogo com o governo para a criação de uma política de Inovação Tecnológica.	2. Abrir as portas da Universidade para Empresas públicas e privadas apresentarem seus produtos e identificarem potencialidades tecnológicas e/ou humanas.
3. Ação conjunta ao governo para implantação de programas de política de inserção digital e incentivo à inovação tecnológica, envolvendo toda a comunidade acadêmica e a população matosossense.	3. Ampliação da Pós-Graduação em diversas áreas do conhecimento.	3. Ampliação da Pós-Graduação em diversas áreas do conhecimento.
4. Alinhar a produção tecnológica da Unemat a partir de linhas de pesquisas que atendam as necessidades da população de MT.	4. Ampliar a atuação de pesquisa nos biomas existentes no Estado.	4. Ampliar escopo de atuação do NIT.
5. Aprimoramento e qualificação voltada a atualização em TI	5. Ampliar o acesso e a capacitação dos acadêmicos das camadas populares para massificar o uso das tecnologias de informação e comunicação como forma de contribuir na melhoria do ensino aprendizagem.	5. Aprimoramento dos projetos.
6. Atualizar as informações dos sites institucionais	6. Atender as necessidades tecnológicas de acordo com os biomas do Estado	6. Atender as necessidades tecnológicas de acordo com os biomas do Estado
7. Aumentar em 100% a produção tecnológica	7. Aumentar o investimento em recursos para atrair profissionais qualificados.	7. Alargir o controle ambiente do entorno do campus, desenvolvendo ações de extensão e ensino.
8. Buscar recursos para investimento em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.	8. Buscar fontes de financiamento externo no exterior.	8. Avaliar e fortalecer as pesquisas e políticas de inovação tecnológica da instituição.
9. Capacitação dos técnicos administrativos na área ambiental.	9. Buscar parceria interinstitucional para transferência tecnológica.	9. Buscar fontes de financiamento externo no exterior.
10. Criar política de marketing no estado mostrando suas potencialidades.	10. Buscar parcerias público-privadas para suprir a falta de recursos.	10. Com as tecnologias desenvolvidas, promover a comercialização de tecnologia
11. Criação de botões de TI para melhorar na usabilidade da rede.	11. Capacitação dos docentes e técnicos para inovação	11. Consolidação das parcerias em pesquisas para novas tecnologias.
12. Criação de uma equipe técnica especializada para escrever projetos e participar de editais da área de inovação	12. Captar recursos de políticas de estado para inovação tecnológica com vista ao domínio e criação de tecnologia de ponta.	12. Consolidação das Políticas de TI.
13. Criação de uma rede de pesquisadores de múltiplas instituições para desenvolvimento de pesquisas de ponta no estado de Mato Grosso.	13. Compilar trabalhos de pesquisa e extensão de áreas afins para publicar livros.	13. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.
14. Criar a política de pesquisa na área tecnológica da Unemat	14. Completar estruturas, equipamentos e materiais laboratoriais.	14. Consolidar linhas de pesquisa da instituição.
15. Criar a política de pesquisa na área tecnológica da Unemat	15. Consolidação das Políticas de TI.	15. Consolidar parcerias externas.
16. Criar a rede de ensino a distância da Unemat de forma a atender a abrangência geográfica da Unemat	16. Consolidar as ações do NIT e TI.	16. Constituir uma comissão que pense em estratégias tecnológicas para fortalecer a presença da Unemat em nível nacional e internacional.
17. Criar a rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.	17. Consolidar recursos e parcerias em pesquisas para novas tecnologias	17. Criar a política de pesquisa na área tecnológica da Unemat.
18. Criar canais de publicação e de divulgação das pesquisas realizadas pelos profissionais da Unemat	18. Criação de mais laboratórios e bibliotecas.	18. Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat
19. Criar estratégias para obter a infraestrutura necessária aos cursos existentes nos campi tecnológicos, laboratoriais, financeiros, humanos e materiais.	19. Criação de projetos locais que façam integração unemat-sociedade.	19. Criar polos de desenvolvimento econômico e social no Estado.
20. Criar políticas de uso dos serviços institucionais digitais (Ex. sistema de protocolo).	20. Criar a política de pesquisa na área tecnológica da Unemat	20. Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado.
21. Criar projetos multidisciplinares para intervir na realidade local.	21. Criar canais de publicação e de divulgação das pesquisas realizadas pelos profissionais da Unemat.	21. Divulgar e patentear ideias inovadoras.
22. Criar um banco de dados de produtos gerados por projetos de extensão e pesquisa.	22. Criar um canal de divulgação diária das ações do NIT	22. Estabelecer um critério razoável de priorização do investimento em função de rede de internet e TI. 2. Desenvolvimento de um plano integrado entre UNEMAT/GOVERNO/OPERADORA com foco na estrutura de rede e internet ligando a fibra ótica aos respectivos campus, onde haja rede de fibra ótica disponível no estado. 3. Desenvolver um plano institucional com cursos, faculdades e parcerias público-privadas para inovação tecnológica de baixo custo e de ponta.
23. Criar um fórum permanente de consulta à população sobre a demanda de cursos para a região.	23. Criar um política estadual de fomento a inovação tecnológica.	23. Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.
24. Criar um fórum unematiano de pesquisas envolvendo os diversos cursos a fim de criar possibilidades de parcerias entre as pesquisas.	24. Criar uma rede de conhecimento que integram as grandes redes do estado, quer para atender a diversidade social e cultural do estado, bem como, rede de pesquisas e de divulgação do conhecimento.	24. Estar munido de equipamentos tecnológicos de última geração
25. Criar uma equipe de analistas para verificar as reais necessidades tecnológicas antes de adquirir produtos, verificando o custo benefício de cada investimento para a instituição (Ensino, pesquisa e extensão)	25. Desenvolver ações sustentáveis.	25. Fomentar parceria público-privada para compartilhamento de soluções tecnológicas para o Estado e para Unemat.
26. Criar uma política de atualização tecnológica e para acesso/aquisição de novas tecnologias	26. Desenvolver métodos de previsão e alocação de recursos para IT.	26. Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos. Consolidar as políticas de incentivo
27. Criar vínculos para aproximação à universidade com a sociedade.	27. Desenvolver orçamento de forma a cobrir políticas internas de IT.	27. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.
28. Dar autonomia para os cursos atualizarem instantaneamente suas informações em suas páginas.	28. Desenvolver políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.	28. Garantir a máxima em pesquisa, ensino e extensão a partir da inovação tecnológica
29. Definir as regras de TI e inserção digital e as políticas de incentivo à inovação tecnológica da Unemat	29. Desenvolver políticas de incentivos à parceria pública-privada e/ou pública-privada.	29. Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.
30. Definir claramente a política de parceria público-privada do estado e da Unemat	30. Destinação de orçamento fixo para atualização de TI no planejamento anual da instituição/implementar inovação tecnológica	30. Gerar publicações de alto impacto científico por meio da pesquisa desenvolvida nos Biomas existentes no Estado.
31. Definir leis de TI e inserção digital e as políticas de incentivo à inovação tecnológica do Estado	31. Direcionar o profissional técnico de cada campus a fim de que o mesmo realize as atividades de comunicação.	31. Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região.
32. Demonstrar a importância da instituição para o desenvolvimento regional	32. Divulgar os produtos inovadores e captar recursos via FAP para inovação.	32. Implantar e implementar a rede de conhecimento que integram a diversidade social e cultural do estado, bem como, rede de pesquisas e de divulgação do conhecimento.
33. Desenvolver parcerias para a produção de novas tecnologias	33. Divulgar os resultados das pesquisas e tecnologias desenvolvidas por meio de dias de campo, materiais técnicos em linguagem acessível e eventos itinerantes na região/Executar projetos inovadores.	33. Implantar a rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.
34. Desenvolver Sistema unificado de informações da UNEMAT.	34. Estabelecer linhas de pesquisas na área tecnológica que estejam alinhadas as linhas de fomento	34. Implementação de mais laboratórios e bibliotecas.
35. Desenvolver e ampliar as pesquisas em inovação e tecnologia.	35. Estabelecer parcerias externas para desenvolver sistemas de gerenciamentos de processos	35. Implementar formas de redistribuição de recursos entre as instituições.
36. Direcionar recursos para atualizar Hardware e Software	36. estabelecer parcerias interinstitucionais e intersetoriais.	36. Implementar laboratórios para a inclusão digital dos acadêmicos da camada popular com programas para a navegação na internet, editor de texto e planilha eletrônica e softwares específico de acordo com área de conhecimento.
37. Disponibilizar o básico em tecnologia.	37. Estabelecer parcerias locais para oferecer inovação tecnológica na gestão e no desenvolvimento de ações que deem visibilidade à Unemat em nível local, regional e nacional.	37. Implementar uma política nacional de Inovação Tecnológica
38. Divulgar através da realização de eventos (seminários, simpósios, congressos) os resultados obtidos a partir de projetos de pesquisa e extensão.	38. Estabelecer política de incentivo à inovação tecnológica no ensino, pesquisa e extensão.	38. Implementar uma política nacional de Inovação Tecnológica
39. Divulgar e publicar pesquisas.	39. Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.	39. Inovar respeitando o ambiente.
40. Divulgar pesquisa e extensão em andamento bem como seus produtos em linguagem direcionada ao público em geral diversificando os canais de comunicação.	40. Estimular a comunidade acadêmica a realizar parcerias público-privadas.	40. Investir em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.
41. Elaborar Edital de Concurso para docentes e técnicos na área tecnológica	41. Estimular políticas de incentivo à parceria público-privada com outras regiões.	41. Implementar e fomentar a pesquisa na área tecnológica para atender as necessidades tecnológicas do Estado
42. Elaborar projetos para aquisição de equipamentos e implementação/aquisição de sistemas de automação de procedimentos para facilitar o andamento de processos, tendo em vista a disponibilidade geográfica dos Campi.	42. Fazer parcerias com o poder público municipal fomentando estratégias para melhoria das ações das diversas secretarias a partir da expertise de cada curso.	42. Planejamento ambiental.
43. Envolver a comunidade acadêmica para fomentar projetos de tecnologia	43. ftevir as políticas de incentivo ao desenvolvimento de tecnologia;	43. Planejar políticas de graduação e pós-graduação com cursos com perfil de criadores ou fomentadores de tecnologias. 20. Estabelecer parcerias para uso e geração de tecnologia de ponta
44. Estabelecer parcerias externas para o desenvolvimento tecnológico do Estado	44. Fomentar parceria público-privada para compartilhamento de soluções tecnológicas para o Estado e para Unemat.	44. Prestação de consultorias
45. Estabelecer parcerias interinstitucionais e intersetoriais.	45. Fomentar a criação de uma política que incentive a população do estado a se qualificar em licenciaturas e voltar e/ou permanecer no estado.	45. Propoi e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.
46. Estabelecer política de incentivo à inovação tecnológica no ensino.	46. Fomentar a inovação tecnológica por meio de atividades que incentivem a valorização da cultura e a resolução de problemas socioproblemas.	46. Realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.
47. Estabelecer um valor percentual do orçamento anual a ser destinado exclusivamente ao atendimento das demandas existentes na área de Tecnologia.	47. Fomentar a inovação tecnológica, apoiando projetos inovadores.	47. Ser referência nacional no desenvolvimento de patentes e outras inovações tecnológicas;
48. Fomentar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	48. Fomentar propostas de inovação tecnológica por meio do NIT	48. Ser referência nacional, entre outras IES que possuem EAD, no desenvolvimento de patentes e outras inovações aplicadas na área pedagógica.
49. Fomentar o NIT a fim de realizar mais eventos junto a sociedade com o intuito de exibir à população seu trabalho e a produção intelectual da universidade.	49. Fortalecer o NIT.	49. Tornar Alto Araguaia um polo tecnológico por meio seus cursos, aproveitando sua localização geográfica de entroncamento com os estados do Centro-Oeste e sua fácil localização com o centro sul do país.
50. Fortalecer a pesquisa e extensão.	50. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.	50. Tornar-se referência em modelo de administração utilizando recursos tecnológicos na gestão em prol de maior agilidade, economicidade e transparência.
51. Fortalecer Parcerias com os Poderes Públicos para que a Instituição possa proporcionar através da tecnologia, ações de abrangência estadual, diversificando os campos para uma pesquisa de qualidade.	51. Implantação dos projetos/programas	51. Vivenciar a era tecnológica com audácia e competitividade.
52. Fortalecimento da Pós-Graduação com perspectiva de formação continuada. Planejamento das ações com vistas a ampliação da Pós-Graduação.	52. Implantar a rede de ensino a distância do Estado de Mato Grosso, envolvendo as IES.	
53. Fortalecimento do NIT	53. Implementar e fomentar a pesquisa na área tecnológica para atender as necessidades tecnológicas do Estado.	
54. Garantir recursos e parcerias para novas tecnologias	54. Inserção da UNEMAT no Parque Tecnológico para buscar parcerias de ponta	
55. Identificar profissionais com expertise nas áreas de demanda regional, a fim de firmar parcerias com empresas privadas da região.	55. Inserir as ações do NIT da Unemat nas ações do polo tecnológico do Estado	
56. Melhorar o ambiente externo.	56. Institucionalização dos programas e utilização da estrutura para aplicar melhorias nas práticas pedagógicas.	
57. Melhorar nos recursos tecnológicos (softwares, sistemas e internet).	57. Instaurar campanha de conscientização ambiental através de meios e ferramentas sustentáveis.	
58. Implementação de políticas de democratização de acesso as novas tecnologias ex: computador e internet.	58. Integrar as projetos sociais existentes nos diferentes campus.	
59. Negociar a inclusão de dispositivos constitucionais que assegurem a execução dos repasses realizados no último trimestre do exercício financeiro.	59. Investir em estrutura de laboratórios para promover pesquisas sobre os impactos das ações humanas sobre a natureza.	
60. Planejar a ampliação de estudos e pesquisa nos biomas existentes no Estado.	60. Levantar os produtos gerados por pesquisa e extensão aos empresários locais e sociedade em geral.	
61. Possibilitar o uso de Ambientes virtuais ( Moodle) para todos os professores	61. Lutar junto à Faempar por uma área específica de financiamento para pesquisar de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas para a educação básica.	
62. Potencializar os incentivos em pesquisa e novas metodologias em Inovação Tecnológica;	62. Melhorar a infraestrutura tecnológica dos campi para o oferecimento de cursos de extensão e especialização a distância.	
63. Prestigiar a publicação de pesquisas.	63. Nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação dos campos.	
64. Procurar estimular a inovação tecnológica com vistas a dilatar a escassez financeira.	64. O NIT deverá buscar parcerias externas para o desenvolvimento de tecnologias.	
65. Promover Capacitação dos Docentes, quanto ao uso das tecnologias em sala	65. Planejamento ambiental.	
66. Promover contato com os avanços tecnológicos.	66. Prestação de serviços em TI	
67. Propoi nos orçamentos dos campi recursos que oportunizem a modernidade de recursos tecnológicos, laboratoriais, materiais, financeiros e humanos.	67. Produzir conhecimento responsável.	
68. Prover-se de espaço para fomento de inovação tecnológica.	68. Produzir materiais e disponibilizá-los na própria instituição	
69. Repensar a função e a autonomia da FAPEMAT.	69. Promover e implementar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados no campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o homem e o ambiente.	
70. Sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância de parcerias público-privadas.	70. Promover e instalar entre a comunidade do campus dispositivos que garantam investimentos conforme suas características.	
71. Sensibilizar o governo para investimento em inovação tecnológica	71. Realizar atualizações tecnológicas conforme a política estabelecida e as necessidades que surgirem com o desenvolvimento de tecnologias.	
72. Ser o principal gerador de tecnologias para o estado de MT	72. Realizar Concurso para docentes e técnicos na área tecnológica	
73. Substituir os equipamentos obsoletos	73. Sensibilizar a comunidade acadêmica para a valorização e apreciação das diferenças étnicas.	
74. Tornar Alto Araguaia uma das cidades de aplicação do Enem.	74. Tornar a instituição referência em pesquisa através da efetiva parceria com instituições nacionais e internacionais, aproveitando a inserção de seus docentes em grupos de pesquisas de grandes centros do país.	
75. Utilizar a tecnologia como fonte de estudo/fomentar acesso a linhas de financiamento		

**Definição de objetivos estratégicos**  
**Fator Técnico Administrativo**

<b>Objetivos de Curto Prazo (2016)</b>	<b>Objetivos de Médio Prazo (2019)</b>	<b>Objetivos de Longo Prazo (2015)</b>
1. Abrir concurso para técnicos Administrativo	1. Acompanhamento das políticas implementadas.	1. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.
2. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.	2. Adicional noturno, insalubridade, periculosidade e transporte.	2. Ampliar ações técnicas científicas integradas com os demais servidores docentes.
3. Ampliação das Bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	3. Alterar o plano de carreira dos técnicos incentivando a produtividade, eficiência e captação de ideias por meio da avaliação anual de desempenho que premie estas iniciativas. Estas ações irão contribuir e ampliar a capacidade de pesquisa para resolução das ameaças ambientais.	3. Ampliar atuação profissional com responsabilidade e eficiente.
4. Ampliação, capacitação e atualização da estrutura de TI em consonância com as tendências tecnológicas atuais e suas perspectivas futuras.	4. Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos através da realização de concurso público.	4. Ampliar o poder de atuação técnica.
5. Aproveitamento do tempo prestado em outros órgãos para efeito de elevação de nível.	5. Buscar parcerias com outras IES públicas para troca de experiências.	5. Atingir a proporção de 3 técnicos administrativos para cada servidor docente visando o perfeito andamento dos diversos setores institucionais.
6. Articular políticas de formação inicial e continuada com instâncias governamentais.	6. Capacitação dos técnicos para o uso de recursos de TI	6. Capacitar Analistas e Técnicos da área de TI para desenvolverem soluções para Universidade.
7. Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos através da realização de concurso público.	7. Concurso público para profissionais especializados em cada área	7. Capacitar para a ambiência e sustentabilidade.
8. Capacitar em propriedade intelectual	8. Concursos para novos técnicos de nível médio e superior	8. Comercialização de produtos resultantes de reciclagem.
9. Concurso para técnicos e Consolidação da formação continuada	9. Consolidação das políticas de TI.	9. Consolidar ações nos campi, com exemplo de atividades aplicadas em outros campus.
10. Contribuir com o desenvolvimento das atividades dos técnicos	10. Contratar técnicos em número suficiente para a execução dos serviços da Unemat.	10. Consolidar o PCCS com foco no estímulo de inserção e permanência na atividade junto à instituição.
11. Criação de política de uso e acesso à rede de computadores	11. Convocação de novos Técnicos;	11. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de Marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.
12. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de Marketing Institucional central e local (por campus) para divulgação das ações da instituição.	12. Criação de empresas juniores a partir de cada curso para incentivar o empreendedorismo.	12. Criar oportunidades para o incentivo a captação e implementação de ideias com o propósito a mudanças e inovações.
13. Criação de um cronograma para realização de consórcios públicos com indicação de setores, salários e indicação de incremento de orçamento.	13. Criação de incubadora universitária para dar suporte a novas ideias e à criação de empresas pelos egressos.	13. Fortalecer a inserção das nossas ações de ensino-pesquisa-extensão nos meios de comunicação.
14. Criar diferenciais para cada curso da Unemat a fim de atrair discentes de todo o Brasil a partir de critérios como localização geográfica, inovação tecnológica, dentre outros.	14. Criação de um canal de comunicação entre as Comissões Jornalística e de Marketing Institucional central e local (por campus) para transmissão das ações realizadas nos campus.	14. Garantir qualificação profissional e serviços com qualidades prestados a sociedade
15. Criar e formalizar um espaço de apontamento de problemas, sugestões e ideias para soluções processuais e de economia de custos inovadores quanto à tecnologias.	15. Criar banco de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias.	15. Inserção da Universidade na sociedade.
16. Criar mecanismos de incentivo a permanência do técnico junto a instituição por meio da continuidade dos estudos em graduação e pós-graduação.	16. Criar e formalizar um espaço de apontamento de problemas, sugestões e ideias para soluções processuais e de economia de custos inovadores quanto à tecnologias.	16. Maior atuação profissional.
17. Criar políticas/programa de descarte de lixo e resíduos.	17. Descentralização da TI, com independências aos Campi da Sede.	17. Manter o servidor
18. Criar projetos de extensão para reaproveitamento dos materiais recicláveis.	18. Divulgação das ações de Pesquisa e dos programas de pós-graduação estimulando a formação continuada focando também na qualificação do quadro docente e no ensino de qualidade.	18. Manutenção e consolidação das políticas de TI.
19. Definir políticas para transferência de técnicos com regras rígidas de trocas para que um campus não fique deficitário no número de técnicos.	19. Efetivar parcerias com o poder público estadual e municipal, recebendo em contrapartida recursos financeiros para aplicação nos campi e cursos.	19. Monitoramento.
20. Desafogar os servidores e estimulá-los a busca por conhecimento em sua área de atuação.	20. Elaborar estratégias eficazes para oferecimento de cursos lato e stricto sensu com o oferecimento de um determinado número de vagas para egressos da Unemat com a intenção de incentivo o ingresso no ensino superior na instituição.	20. Monitorar as políticas implementadas.
21. Descrever as funções dos cargos.	21. Elaborar políticas eficientes de transferência de técnicos com a condição de que a mesma só aconteça por meio de troca entre campi.	21. Implantar políticas de fomento para expansão na qualificação dos profissionais técnicos em programas institucionais de pós graduação mestrado e doutorado.
22. Destinar um técnico para atuar junto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (a ser implantado para o auxílio ao ensino presencial) como suporte técnico aos professores.	22. Elaborar um plano de capacitação técnica com o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental, para todos os servidores, estabelecendo como prioridade aos novos servidores a participação da capacitação técnica antes de encaminhá-lo ao setor de lotação.	22. Obtenção ISO qualidade.
23. Diminuir a rotatividade dos profissionais técnicos de modo que possa ampliar sua especificidade em um determinado setor.	23. Engajar a participação da comunidade acadêmica em atividades culturais.	23. Ofertar treinamento para os técnicos
24. Efetivar concursos em certame anterior válido.	24. Envolver o técnico nas ações de nivelamento e projetos de assistência estudantil.	24. Participar e auxiliar no desenvolvimento de projetos interinstitucionais na área de meio ambiente.
25. Elaboração de Princípios e Parâmetros de meritocracia.	25. Envolver os técnicos no controle da ambiência.	25. Permanência e formação continuada para todos técnicos de nível médio e superior
26. Elaborar lotacionograma de acordo com perfil e qualificação dos técnicos.	26. Estabelecer parcerias intersectoriais e interinstitucionais para capacitação dos técnicos administrativos.	26. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afastamentos para qualificações específicas e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades.
27. Elaborar processos internos para agilizar e qualificar o serviço	27. Estabelecer políticas específicas que garantam a realização de concurso público periodicamente.	27. Propor assíduo acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em consonância com a expansão e desenvolvimento econômico do estado.
28. Elaborar um plano de capacitação técnica com o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental, para todos os servidores, estabelecendo como prioridade aos novos servidores a participação da capacitação técnica antes de encaminhá-lo ao setor de lotação.	28. Executar processos internos	28. Quantitativo de Técnicos Administrativos Satisfatório para Suprir a demanda de cada Campus.
29. Envolver nas ações de garantia de acesso e permanência.	29. Exercitar a capacidade produtiva com a proposição de projetos integradores.	29. Realizar concurso público especificamente para a área de comunicação e designar um técnico para cada campus.
30. Envolver técnico na divulgação da instituição.9. Identificar potencialidades e interesses culturais por partes dos profissionais.	30. Fazer parcerias para destinação de resíduos e lixo.	30. Realizar novo concurso.
31. Estabelecer critérios de nomeação de técnicos administrativos.	31. Identificar professores e PTES da Universidade com potencial de desenvolver soluções para UNEMAT, sem necessariamente estarem em Cáceres/Sede Administrativa.	31. Regular e destinar parte da carga horária de trabalho para a cultura.
32. Estabelecer parcerias intersectoriais e interinstitucionais para capacitação dos técnicos administrativos.	32. Implantar curso de Pós-Graduação Stricto Sensu Profissionalizante na Área de Gestão.	32. Sensibilizar agências de Fomento estaduais, através de documentos, sobre a necessidade de investimentos em demandas específicas de cada região.
33. Estabelecer política de incentivo à produtividade.	33. Implantar plano de capacitação continuada.	33. Tornar a UNEMAT referência em reciclagem de materiais.
34. Estabelecer políticas de incentivo a fim de aproveitar da qualificação do corpo técnico para realizar atividades de extensão junto a sociedade, utilizando, ainda, as áreas disponíveis da universidade para o desenvolvimento desses projetos.	34. Implementar nossas próprias políticas para educação ambiental.	34. Tornar a UNEMAT uma referência em destinação de resíduos e lixo.
35. Extrair da capacidade técnica ações de fortalecimento institucional.	35. Implementar os projetos de extensão de materiais recicláveis.	35. Transformar projetos de extensão em reciclagem em programas fixos.
36. Fortalecer a equipe técnica.	36. Inclusão da categoria mestrado no PCCS.	36. Triplicar o número de Técnico nos campi e dobrar na sede administrativa.
37. Garantir servidor técnico em informática com estabilidade, servidor de carreira	37. Inserção da Universidade na sociedade.	37. Valorizar os profissionais técnicos como "nossa".
38. Implantar do Setor de Gestão de Pessoas nos Campus, planejamento de cursos e palestras.	38. Intercâmbio de técnicos com outras IES	
39. Incentivar a participação na gestão de projetos	39. Investir em tecnologia para melhorar as condições de trabalho dos técnicos.	
40. Incentivar os técnicos a atuação sustentável.	40. local os recursos humanos dos técnicos levando em consideração a sua formação específica, valorizando o profissional e otimizando a qualidade do serviço prestado.	
41. Inserir da Universidade na sociedade.	41. Melhorar o PCCS, e promover a socialização da comunidade a partir de estímulos.	
42. Investir no relacionamento interpessoal para que as pessoas saibam dialogar em nível de ideais sem levar para o lado pessoal	42. Negociar junto ao governo uma alteração na lei que regulamenta o orçamento de forma que este acompanhe progressivamente o desenvolvimento da instituição.	
43. Levantamento da deficiência do quadro de vagas docente.	43. Nomear técnicos administrativos e professores concursados.	
44. Levantamento das demandas regionais e editais de fomento que contemplem tais demandas.	44. Nomear técnicos administrativos para gerir as informações e melhorar a comunicação em cada campus.	
45. Levantamento do número de vagas ociosas e Realização de Concurso para supri-las.	45. O técnico para atuar junto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (a ser implantado para o auxílio ao ensino presencial) como suporte técnico aos professores.	
46. Levantamento do Quantitativo de Vagas para Realização do Concurso Público Técnico Administrativo.	46. Ofertar treinamento para os técnicos;	
47. Mapeamento de Voluntários (professores, PTES e alunos) para auxiliar no trabalho de TI nos campi, de forma a desafogar os analistas de sistemas da Universidade, para que estes possam desenvolver tecnologias para a UNEMAT.	47. Oportunizar a intervenção técnica nas ações executivas gerenciais da instituição.	
48. Melhorar o PCCS dos Técnicos no que tange o interstício.	48. Pagar curso de curta duração específicos para área de atuação do servidor.	
49. Mobilizar servidores para atuarem em prol da instituição.	49. Participar e auxiliar no desenvolvimento de projetos interinstitucionais na área de meio ambiente.	
50. Nomear técnicos administrativos e professores concursados.	50. Planejar para que as atividades realizadas possam fortalecer o comprometimento dos técnicos nas atividades dos campi.	
51. Oferecer cursos de extensão em Língua Portuguesa para alunos do ensino médio na modalidade à distância.	51. Política de marketing promocional para com egressos de destaque nas mais diversas áreas.	
52. Ofertar treinamento para os técnicos	52. Possibilitar o desenvolvimento das atividades técnicas com qualidade.	
53. Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.	53. Preencher as vagas necessárias ao perfeito andamento dos diversos setores institucionais.	
54. Ouvidoria.	54. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afastamentos para qualificações específicas e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades.	
55. Padronizar e simplificar processos	55. Promover e implementar ações no comportamento da comunidade acadêmica relacionado ao meio ambiente.	
56. Participar e auxiliar no desenvolvimento de projetos interinstitucionais na área de meio ambiente.10. Fomentar discussões nos campus de aplicações de melhoria e estruturação entre a comunidade acadêmica e o meio ambiente.	56. Propor assíduo acompanhamento dos cargos, carreiras e salários dos técnicos para que estejam em consonância com a expansão e desenvolvimento econômico do estado.	
57. Promover capacitação contínua do corpo técnico.	57. Propor projetos multidisciplinares visando a criação de cursos para a cultura.	
58. Promover capacitação do quadro técnico por meio de afastamentos para qualificação específicos e adequar o quadro às suas funções, qualificações e especificidades.	58. Proposição de alteração do PCCS Técnicos.	
59. Propor ações alternativas com vistas a contornar o uso de copos e outros descartáveis.	59. Publicação e realização do Concurso Público para Técnico Administrativo.	
60. Propor cursos e aperfeiçoamentos para os Técnicos administrativos.	60. Realização de concurso para provimento de vagas.	
61. Reduzir o número de cargos de assessoria ocupados por técnicos.	61. Realizar as tarefas com maior agilidade e qualidade.	
62. Realização concurso público estimular a atuação técnica nas ações de articulação em prol da manutenção do campus.	62. Realizar concursos públicos regularmente para vagas imediatas e cadastro de reserva.	
63. Realização de concurso público para Técnicos.	63. Realizar novo concurso.	
64. Realizar concurso para técnicos administrativos e docentes.	64. Revisão PCCS Técnicos.	
65. Realizar Concurso Público para Técnicos e técnicos com Nível Superior.	65. Sensibilizar agências de Fomento estaduais, através de documentos, sobre a necessidade de investimentos em demandas específicas de cada região.	
66. Reformulação das matrizes curriculares com vistas a sua atualização a novas tendências (previsão de créditos para ensino a distância e de extensão).	66. Ter número adequado de técnicos para plena realização das atividades administrativas.	
67. Revisão PCCS Técnicos.	67. Valorização dos profissionais técnicos.	
68. Ter número adequado de técnicos para plena realização das atividades administrativas.	68. Valorizar o profissional técnico através de ajustes no PCCS da categoria.	
69. Valorização dos profissionais técnicos.	69. Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico.	
70. Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico.	70. Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico.	

Infraestrutura	Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.	Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.	Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade.
	Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos	Melhorar a área de estacionamento dos Campi Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.	Consolidar os espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.
		Aplicar um plano de segurança para os campi.	
	Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	
Implementar gestão da frota interna.			
Orçamento e Finanças	Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão	Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica	Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.
	Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus.	Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus.	Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Campi para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.
	Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.	Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.	Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.
	Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado	Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros	
	Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.	Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.
	Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	
Técnico Administrativo	Ter um quadro de PTES adequado às demandas.	Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente. Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)	Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES
	Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência	Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.	Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais
Inovação Tecnológica	Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.	Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas
	Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.	Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias	Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.
	Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.	Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.
	Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.	Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.
	Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico	Ter políticas de TI consolidadas.	Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.
	Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat		

Infraestrutura	Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.	Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.	Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade.
	Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos	Melhorar a área de estacionamento dos Campi Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.	Consolidar os espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.
		Aplicar um plano de segurança para os campi.	
	Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	
Implementar gestão da frota interna.			
Orçamento e Finanças	Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão	Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica	Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.
	Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus.	Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus.	Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Campi para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.
	Parceria com o Governo do Estado em prol de simplificação do Portal de Transparência.	Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento.	Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.
	Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado	Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros	
	Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento.	Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.
	Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	
Técnico Administrativo	Ter um quadro de PTES adequado às demandas.	Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente. Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERS e DINTERS)	Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES
	Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência	Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.	Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais
Inovação Tecnológica	Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.	Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas
	Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.	Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias	Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.
	Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.	Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.
	Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.	Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.
	Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico	Ter políticas de TI consolidadas.	Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.
	Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da Unemat		

**MEC-FNDE**  
**Fundo Nacional de**  
**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012  
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## APÊNDICE IV

### PLANILHA DE MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS

<COLOCAR OS LOGOS DA UNEMAT E DA MULTI E O DO CORINTHIANS>

**MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT**

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% de conclusão	Situação atual
			início	Término					

Data:  
08/01/2016

Assinaturas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de  
Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## **APÊNDICE V**

### **MATERIAIS DO III SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

- PROGRAMAÇÃO**
  - CERIMONIAL**
  - SLIDES DE TRABALHO**
  - NOTÍCIAS PUBLICADAS**
  - FOTOS DO EVENTO**
  - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO**
- 
-



## PROGRAMAÇÃO

### III SEMINÁRIO DE ELABORAÇÃO DO PEP-UNEMAT

Cuiabá-MT, 08 e 09 de dezembro de 2015

#### 1º Dia: 08/12/2015

7h:30min às 08h – Credenciamento

08h - Cerimônia de Abertura

08h:30min às 09h:30min – Apresentação da Metodologia de trabalho do evento

09h:30min–Sorteio das dimensões a ser analisada pelos grupos

09h:45min: Intervalo com *coffee break*

10h às 12h:30min-Reunião dos grupos para análise dos objetivos agrupados por dimensão interna

12h:30min às 14h - Almoço

14h às 16h:30min-Validação das dimensões

16h:30min às 16h:45min - Intervalo com *coffee break*

16h:45min às 20h-Continuidade da validação das dimensões

#### 2º Dia: 09/12/2015

8h às 10h-Validação das dimensões

10h às 10h:15min: Intervalo com *coffee break*

10h:15min às 12h-Continuidade da validação das dimensões

12h às 13h:30min-Almoço

13h:30min às 14h–Apresentação da proposta de elaboração do documento final

14h às 17h – Encaminhamentos de continuidade do PEP

- Elaboração do Plano de Ação (oficina)
- Informações lançamento do PEP–fevereiro de 2016 (Documento final)

17h: Encerramento com *coffee break*



**Planejamento  
Estratégico  
Participativo**

*Planejar, participar, concretizar.*

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

### III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

#### 1) Pontos Fortes/Positivos

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2) Pontos Fracos/Negativos

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 3) Sugestões

---

---

---

---

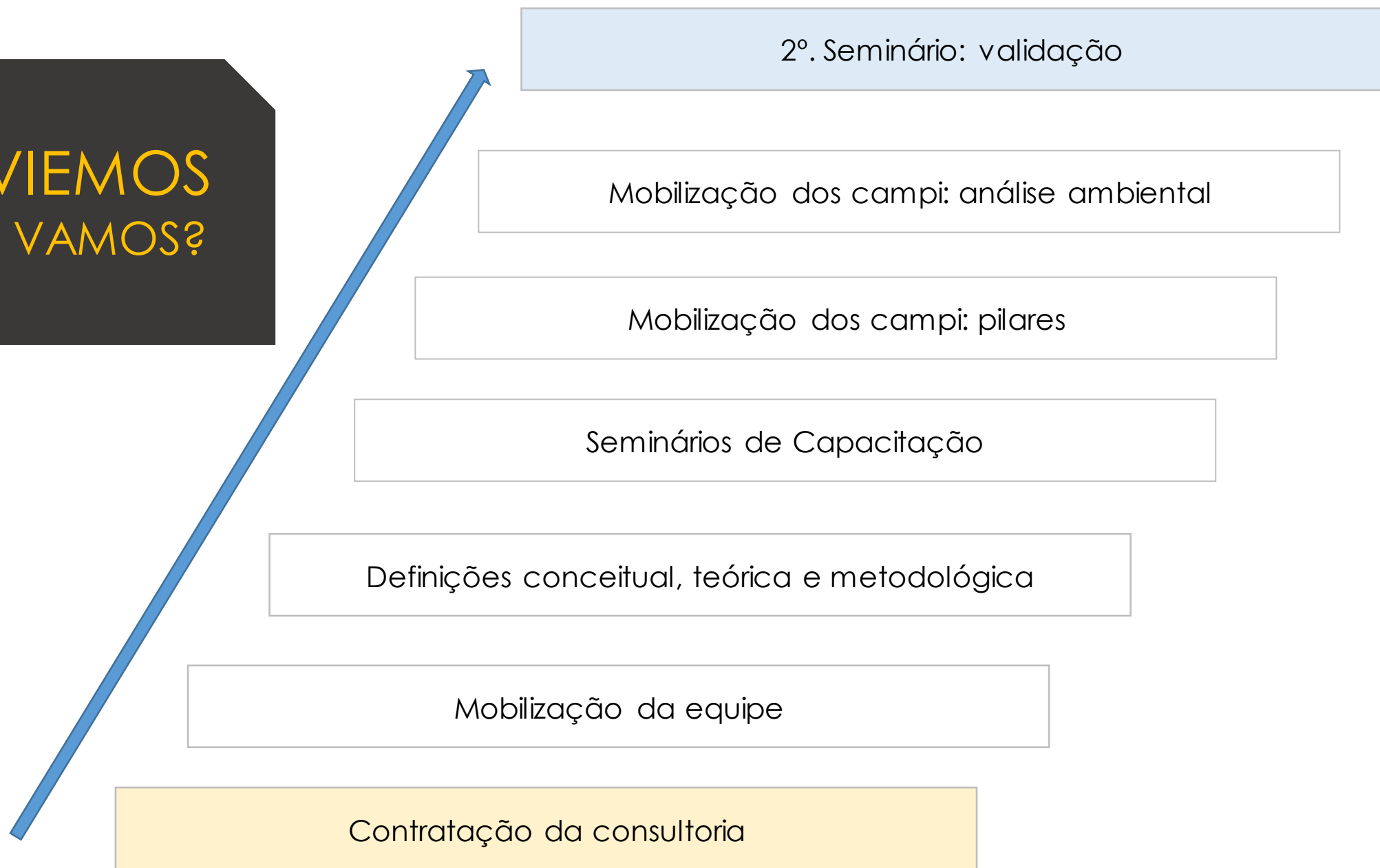
---

---

---

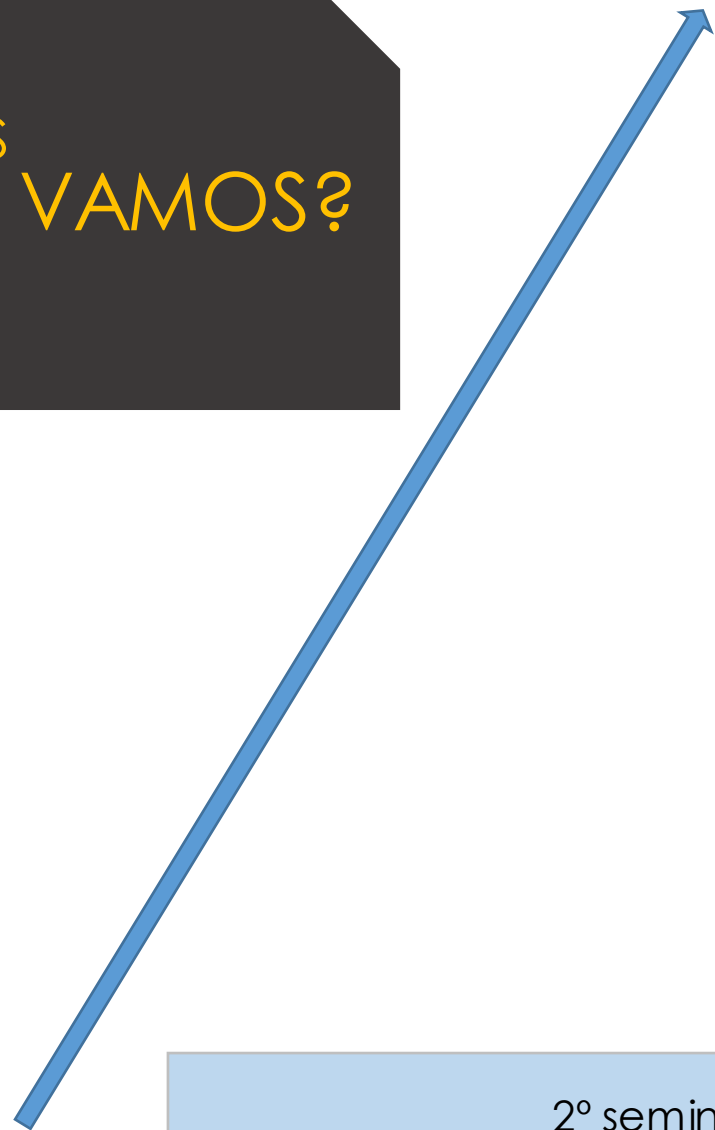
---

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?





DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Desenvolvimento dos planos de ação

Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Orçamentação

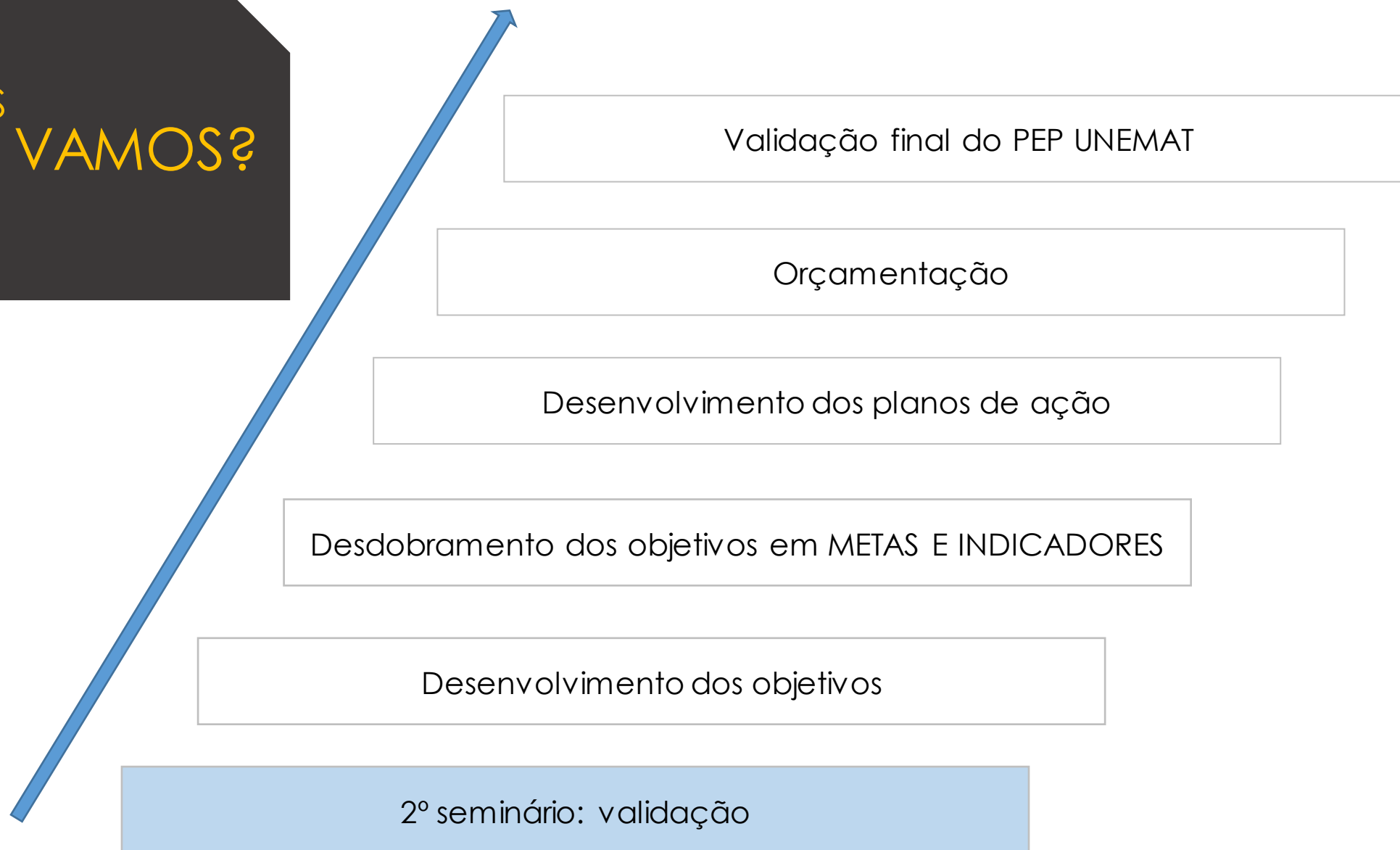
Desenvolvimento dos planos de ação

Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

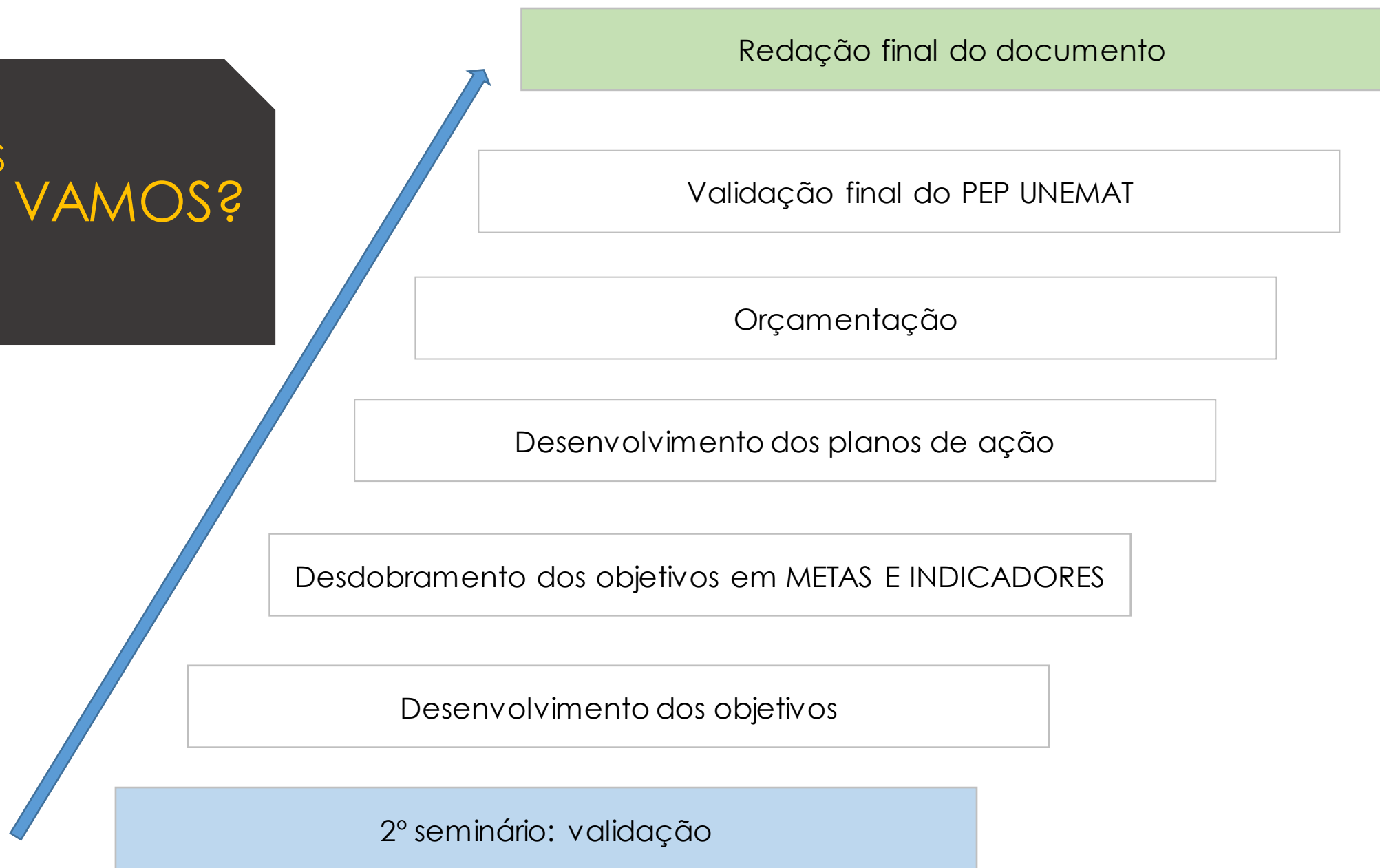
Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

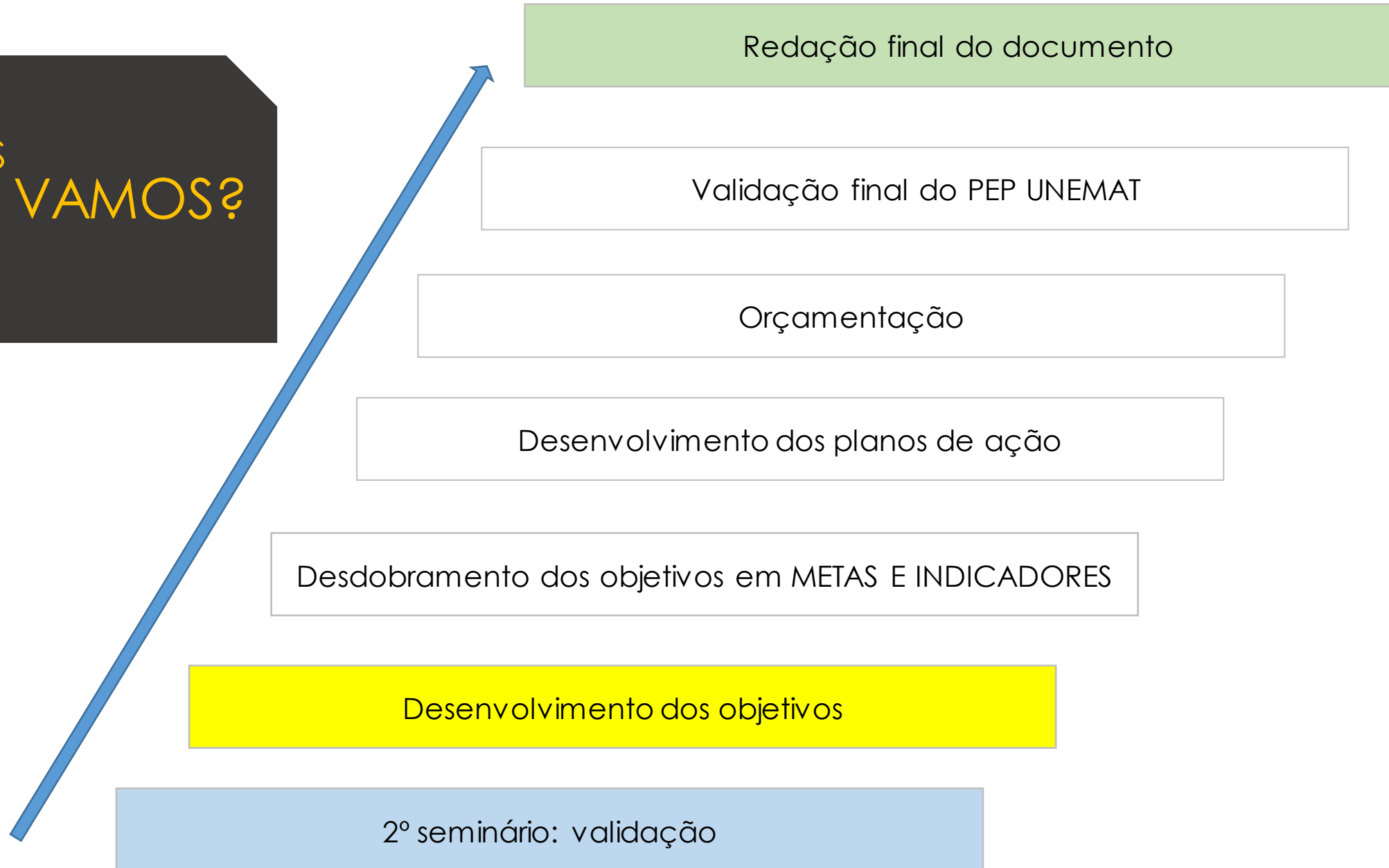
DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?

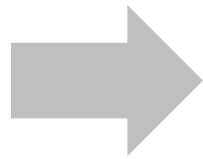




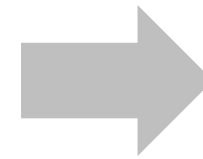
# FASES DA CATEGORIZAÇÃO DOS OBJETIVOS



**AGRUPAMENTO  
FATORIAL**  
DOS CÓDIGOS DOS  
OBJETIVOS



**CONFIRMAÇÃO DA  
SIMILARIDADE**  
UNIDIMENSIONALIDADE  
MULTIDIMENSIONALIDADE



**CATEGORIZAÇÃO FINAL**  
APRESENTAÇÃO DOS  
OBJETIVOS QUE EXPLICAM A  
MAIOR COMUNALIDADE  
MÉDIA EXTRAÍDA

# PROBLEMA IDENTIFICADO



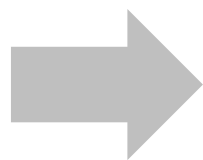
**Alguns campi não utilizaram a  
codificação proposta!**

# PLANO B

## ANÁLISE DE CONTEÚDO



**PRÉ-EXPLORAÇÃO DO**  
MATERIAL OU DE  
LEITURAS FLUTUANTES  
DO CORPUS



**SELEÇÃO DAS**  
**UNIDADES DE ANÁLISE**  
(UNIDADES DE  
SIGNIFICADOS)



**CATEGORIZAÇÃO:**  
CLASSIFICAÇÃO DE  
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS  
DE UM CONJUNTO POR  
DIFERENCIAÇÃO E,  
SEGUIDAMENTE, POR  
REAGRUPAMENTO  
SEGUNDO O GÊNERO

# ANÁLISE DE CONTEÚDO

É um conjunto de técnicas de  
análise de comunicações

# CAMPOS DOS MÉTODOS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

**DOMÍNIO DA  
LINGUÍSTICA**

**MÉTODOS  
LÓGICOS,  
ESTÉTICOS E  
FORMAIS**

**MÉTODOS  
LÓGICOS  
SEMÂNTICOS**

**MÉTODOS  
SEMÂNTICOS E  
SEMÂNTICOS  
ESTRUTURAIS**

**HERMENÊUTICA**

# ANÁLISE DE CONTEÚDO

O método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica)

# ENFOQUE UTILIZADO PARA CLASSIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

---

HERMENÊUTICA: método lógico-semântico

O alcance da análise de conteúdo é de um classificador, assim sendo, a classificação é lógica, segue parâmetros mais ou menos definidos e o analista se vale de definições, que são problemas da lógica.

# RESULTADO

Dimensão Interna	Objetivos			TOTAL
	Curto Prazo (2016)	Médio Prazo (2019)	Longo Prazo (2025)	
Técnico Administrativo	70	70	37	177
Orçamento e Finanças	77	65	39	181
Infraestrutura	80	79	49	208
Ensino e Currículo	80	76	51	207
Inovação Tecnológica	75	74	51	200
Docentes	68	47	36	151
Discentes	80	72	50	202
Gestão	72	51	32	155
<b>TOTAL</b>	<b>602</b>	<b>534</b>	<b>345</b>	<b>1481</b>



# Objetivos

---

Os **objetivos** apresentam onde se pretende chegar e estabelecem estreita relação com as particularidades relativas à temática trabalhada.

# Objetivos estratégicos

---

Os **objetivos estratégicos** representam o que será realizado para construir a **Visão** de Futuro e cumprir a **Missão**.

# Planos de ação

---

Desdobramento operacional (**ações específicas**) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos.

Fator Docentes : objetivo de curto prazo

8. Capacitar em produção intelectual

Fator Docentes : objetivo de curto prazo

8. Capacitar em produção intelectual

Fator Infraestrutura – objetivo de curto prazo:

41. Garantir acesso a 100% da comunidade acadêmica à internet

Fator Gestão – objetivo de médio prazo:

3. Acompanhamento e aprimoramento.

Fator Gestão – objetivo de médio prazo:

3. Acompanhamento e aprimoramento.

Fator Discentes – objetivo de longo prazo:

50. Verba orçamentaria não corresponde as necessidades da unemat. (sic)



## Planejamento Estratégico Participativo

*Planejar, participar, concretizar.*



# Roteiro para elaboração do documento final do PEP UNEMAT

- Apresentação \* (*Reitoria*)
- Introdução \* (*Comitê*)
- Contextualização da UNEMAT \* (*Comitê*)
- **Metodologia do Planejamento Estratégico Participativo** \* (*Comitê/Consultoria*)
- **Fundamentos Teóricos** \* (*Comitê*)
- Pilares estratégicos (missão/visão/valores/princípios) \* (*Consultoria/Comitê*)
- Diagnostico do PEP \* (*Consultoria/Comitê*)
  - Fatores Externos \* (*Consultoria/Comitê*)
  - Fatores Internos \* (*Consultoria/Comitê*)
  - Indicadores / Sistema de Informação Gerencial \* (*Consultoria/Comitê*)
- Objetivos estratégicos \* (*Consultoria/Comitê*)
- Metas \* (*Consultoria/Comitê*)
- Plano de Ação \* (*Consultoria/Comitê*)
- Considerações Finais \* (*Comitê*)
- **Referencias** \* (*Comitê/Consultoria*)



# Metodologia para elaboração do plano de ações





*"Se você não sabe onde quer chegar,  
qualquer caminho serve."*

# Os 10 passos

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos



# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos
- 5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos
- 5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)
- 6** Atribuir tarefas aos responsáveis

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos
- 5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)
- 6** Atribuir tarefas aos responsáveis
- 7** Identificar possíveis problemas – caminhos críticos

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos
- 5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)
- 6** Atribuir tarefas aos responsáveis
- 7** Identificar possíveis problemas – caminhos críticos
- 8** Desenvolver estratégias para acompanhamento e mensuração da evolução

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos
- 5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)
- 6** Atribuir tarefas aos responsáveis
- 7** Identificar possíveis problemas – caminhos críticos
- 8** Desenvolver estratégias para acompanhamento e mensuração da evolução
- 9** Estimar os custos financeiros que serão necessários (orçamento)

# Os 10 passos

- 1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.
- 2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos
- 3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado
- 4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos
- 5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)
- 6** Atribuir tarefas aos responsáveis
- 7** Identificar possíveis problemas – caminhos críticos
- 8** Desenvolver estratégias para acompanhamento e mensuração da evolução
- 9** Estimar os custos financeiros que serão necessários (orçamento)
- 10** Mobilizar a comunidade acadêmica acerca do plano de ações.

# Os 10 passos

**1** Desenvolver profunda análise do cenário (interno e externo) resultando na identificação de problemas.

**2** Idealizar a solução de um problema por meio de uma série objetivos



**3** Gerar uma lista de ações para cada objetivo traçado

**4** Preparar um cronograma alinhado à lista de objetivos

**5** Prever a alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros, de tempo e tecnológicos)

**6** Atribuir tarefas aos responsáveis

**7** Identificar possíveis problemas – caminhos críticos

**8** Desenvolver estratégias para acompanhamento e mensuração da evolução

**9** Estimar os custos financeiros que serão necessários (orçamento)

**10** Mobilizar a comunidade acadêmica acerca do plano de ações.





DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Mobilização dos campi: análise ambiental

Mobilização dos campi: pilares

Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS  
E PARA ONDE VAMOS?



Mobilização dos campi: pilares

Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

### III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

#### 1) Pontos Fortes/Positivos

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2) Pontos Fracos/Negativos

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 3) Sugestões

---

---

---

---

---

---

---

---

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Democracia nas decisões, assim como  
empenho nas decisões da maioria dos  
presentes

2) Pontos Fracos/Negativos

Discussões de fatos não relacionados com  
os princípios propostos no PEP, lembrando que  
a minoria gerou estas discussões.

3) Sugestões

Evitar as discussões ineficazes com o tema  
proposto logo que as mesmas são iniciadas

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Melhoria nas discussões das discussões  
Participação de vários atores nas decisões  
Exposição dos banners das outras atividades

2) Pontos Fracos/Negativos

Percebeu-se que algumas pessoas que estavam nas discussões não participaram das etapas na Co-pm

3) Sugestões

Enviar para cada Campus um conjunto de banners com a visão, missão, valores e princípios  
Criar um site com as etapas e discussões do PEP.



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

→ Cumprimento da Programação preparada;  
→ Condução das discussões;  
→ Local;

2) Pontos Fracos/Negativos

→ Falta de acesso a todas as informações;  
- Comprometimento dos Participantes.

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- EXPERIENCIA

- COMPROMETIMENTO

2) Pontos Fracos/Negativos

SIG - DURANTE O CADASTRO RECEBI VÁRIAS RECLAMAÇÕES

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Organização do evento
- Qualidade das discussões
- Tempo adequado as atividades
- Metodologia adequada e pertinente da multi para obtenção dos Objetivos Estratégicos

2) Pontos Fracos/Negativos

- ~~nenhuma~~

3) Sugestões

- ~~nenhuma~~



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Metodologia Adequada e dinâmica

2) Pontos Fracos/Negativos

— u —

3) Sugestões

— || —

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

DEBATES DE ALTO NÍVEL; COMPROMETIMENTO DE  
TODOS NA CONSTRUÇÃO DO PEP.

2) Pontos Fracos/Negativos

S/ indicações

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

localização, agilidade do ~~o~~ processo,  
desta vez não foi cansativo

2) Pontos Fracos/Negativos

Queriamos ter as informações de todas  
as dimensões para acompanhar as vali-  
dações.

3) Sugestões

Melhorar o café!!!  
Disponibilizar todo material nos validações



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- EXPERIENCIA

- COMPROMETIMENTO

2) Pontos Fracos/Negativos

SIG - DURANTE O CADASTRO RECEBI VÁRIAS RECLAMAÇÕES

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Organização do evento
- Qualidade das discussões
- Tempo adequado as atividades
- Metodologia adequada e pertinente da Multi para obtenção dos Objetivos Estratégicos

2) Pontos Fracos/Negativos

- ~~nenhuma~~

3) Sugestões

- ~~nenhuma~~

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Metodologia Adequada e dinâmica

2) Pontos Fracos/Negativos

— u —

3) Sugestões

— || —



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

DEBATES DE ALTO NÍVEL; COMPROMETIMENTO DE  
TODOS NA CONSTRUÇÃO DO PEP.

2) Pontos Fracos/Negativos

S/ indicações

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

localização, agilidade do ~~o~~ processo,  
desta vez não foi cansativo

2) Pontos Fracos/Negativos

Queriamos ter as informações de todas  
as dimensões para acompanhar as vali-  
dações.

3) Sugestões

Melhorar o café!!!  
Disponibilizar todo material nos validações



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Objetividade nas atividades
- Poder de resumo nos objetivos.

2) Pontos Fracos/Negativos

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Organização do evento.  
Local.

Oportunidade de discussão  
com o grupo de trabalho.

Metodologia do trabalho

Participação da Reitora e equipe.

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo do evento até as 20h.

3) Sugestões

Entrega do material impresso  
para o Campus.

Banners sobre Visão / Missão /  
Valores e Princípios para o Campus.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

→ Comprometimento dos participantes.  
→ Melhor distribuição do tempo tornou o evento mais produtivo.

2) Pontos Fracos/Negativos

→ Não disponibilização de todas as dimensões p/ verificação  
comprometeu um pouco a análise  
→ Bom local  
→ Tempo para coffee break, longo pode diminuir

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Organização excelente com adequado conteúdo a ser discutido.

2) Pontos Fracos/Negativos

Local de realização

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Discussões em alto nível; o tempo foi usado com maior racionalidade.

2) Pontos Fracos/Negativos

Nada a observar.

3) Sugestões

Nada a observar.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Tempo destinado às atividades;  
Metodologia;  
Diálogos.

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo disponível para elaboração das  
ações, infelizmente não temos um tempo  
maior para discussão.

3) Sugestões

Novo encontro para validação das  
ações.



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

MELHORIA NA FORMA DE TRAMITAÇÃO

2) Pontos Fracos/Negativos

DIFICULDADE NA EQUIPE EM CONDUZIR  
O PROCESSO E ~~COMO~~ FALTA DE OBJETIVO

3) Sugestões

NOVA JUIZ

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Participação dos componentes do plano.
- Orientações da universidade e da empresa contratada.

2) Pontos Fracos/Negativos

Os pontos fracos, inevitavelmente, são inerentes a "caminhos que se fazem andando"

3) Sugestões :

Como a "prática por a perfeição" - repetir com revisões do PEP.



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Discussões contundentes e objetivas

2) Pontos Fracos/Negativos

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

COMPROMETIMENTO DOS ENVOLVIDOS, <sup>ASSISTÊNCIA</sup> (ACESSIBILIDADE) DA EQUIPE DE CONSULTORES.

2) Pontos Fracos/Negativos

DISCUSSÕES NÃO OBJETIVAS EM ALGUNS MOMENTOS.

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Discussão democrática

2) Pontos Fracos/Negativos

Má condução e votação

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

*- Metodologia adequada p/ encaminhamentos dos processos dos trabalhos.*

2) Pontos Fracos/Negativos

*- Exter discussões que remetem problemas do pensamento, esquecendo as discussões de ligadas ao planejamento da IES.*

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Diversidade de opiniões e ideias. Integração entre campi e trocas de informações importantes e institucionais

2) Pontos Fracos/Negativos

Cooperar melhor para ser mais saudável. Poderia haver mais elementos como frutas, vitaminas e sucos naturais.

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- a equipe mais responsável
- dinamismo em algumas equipes
- Pontualidade
- local do evento

2) Pontos Fracos/Negativos

- Abertura extensa com mora de autoridades,

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Discussões amadurecidas sem ataques;
- Elaboração dos objetivos estratégicos abrangentes e de acordo c/ a realidade;
- metodologia altamente produtiva.

2) Pontos Fracos/Negativos

- Pouco tempo p/ discussão nos pequenos grupos;

3) Sugestões

- Definir um valor menor p/ almoço - R\$ 20,00
- Cada membro da equipe poderia passar nos pequenos grupos p/ orientar - teria sido + produtivo.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Readequação da metodologia para resolver o problema do não uso de codificação.  
Participação dos Gestores / Nível de discussão melhor neste seminário / Infraestrutura utilizada, Decisão da vinda de todos para o próximo seminário / diárias pagas antecipadamente

2) Pontos Fracos/Negativos

No início a metodologia me deixou com um pouco de dúvidas pois a princípio olhamos o "externo" e aqui olhamos a partir do ambiente "interno". No entanto com o passar das discussões acabei concordando com o que foi pensado.

3) Sugestões

Presença da Assessoria no próximo seminário.



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Dinâmica das validações
- Cumprimento dos honorários estabelecidos
- Local adequado para realização do evento

2) Pontos Fracos/Negativos

- Falta de uma cópia impressa p/ cada grupo

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

metodologia de análise de dados / apresentação  
estruturas / local evento

2) Pontos Fracos/Negativos

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos:

(i)

Re-organização do grupo em relação à composição do grupo do 2º Encontro. Fortalece a pluralidade de ideias e discussões, melhora a qualidade dos resultados.

(ii) Organização

2) Pontos Fracos/Negativos

• Mediação

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

*As discussões*  
*As informações que adquirimos*  
*Conhecer os colegas de outros "campus"*

2) Pontos Fracos/Negativos

3) Sugestões

*Continuidade do Planejamento*

**“EVENTO: III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025”**

Cuiabá, 10 de novembro de 2015

**AVISO– BOM DIA A TODOS...**

*Dentro de instantes, daremos início ao III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT*

**Realização:**

- UNEMAT – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
- -----
- FNDE– Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação
- Multi Assessoria

**MC– SENHORAS E SENHORES, AUTORIDADES PRESENTES...**

Gentileza desligarem seus celulares ou colocar no modo silencioso.

I– Saudação Inicial

**MC – SEJAM BEM VINDOS!!!**

É com satisfação que anunciamos a abertura da II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT– Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015/2025

**II– Sobre O ENCONTRO / Apresentação**

O III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025 tem como objetivo apresentar e consolidar os dados institucionais organizados pelas equipes técnicas dos 13 *campi* e da sede administrativa no que se refere à identidade e aos propósitos da Universidade do Estado de Mato Grosso a curto, médio e longo prazo. Ao longo deste evento será realizada a validação dos objetivos estratégicos para os próximos dez, oriundos das discussões realizadas em cada campus/sede sobre as dimensões que compõem o ambiente interno da Unemat, a saber: Técnicos

Administrativos, Docentes, Discentes, Infraestrutura, Orçamento e Finanças, Gestão, Ensino/Currículo e Inovação e Tecnologia.

É importante ressaltar que esta representa a quinta etapa da estratégia metodológica apresentada no I SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PEP/UNEMAT, realizado nos polos de Nova Xavantina, Alta Floresta, Cáceres, Sinop e Tangará da Serra. Isto implica afirmar que estes dois dias trabalho darão embasamento para o V SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PEP/UNEMAT que acontecerá no início de 2016.

Portanto, desde já, esta equipe de trabalho que representa a comunidade unematiana se balizará pelos pilares doravante construídos para consolidar a proposta de uma instituição que se propõe “Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática”.

**Dispositivo de Autoridades (Reitora, Representante do Governo, Pró-reitores e representante dos Sindicatos – Adunemat, Sintesmat e DCE)**

**MC– Inicialmente, procederemos à composição da Mesa de Autoridades para abertura oficial do evento.**

**MC– *Convidamos:***

**01. Profa. Ana Maria Di Renzo**

**Cargo: Reitora da Unemat**

**02. Nome: \_\_\_\_\_**

**Cargo: \_\_\_\_\_**

**03. Nome \_\_\_\_\_**

**Cargo: \_\_\_\_\_**

04. Nome \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

05. Nome \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

05. Nome \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### IV- Registro e Agradecimento de Presença

Secretário de \_\_\_\_\_,

Secretário de \_\_\_\_\_,

Presidente do Conselho Estadual de Educação \_\_\_\_\_

Membros do CONCUR \_\_\_\_\_

Diretores Político-pedagógico e Financeiro,

Diretores Administrativos,

Equipes Técnicas dos campi de Alto Araguaia, Alta Floresta, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Luciara, Juara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangará da Serra.

#### V- Fala das Autoridades

MC- *Neste instante, fará uso da palavra... (1º representante do Governo)*

1. Cargo \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

2. Passamos a palavra ao – representante dos Sindicatos e DCE

Cargo: Presidente da Adunemat \_\_\_\_\_

Cargo: Presidente do Sintesmat \_\_\_\_\_

Cargo: Presidente do DCE \_\_\_\_\_

3. Passamos a palavra ao Coordenador do Comitê de Gestão do PEP

Prof. Francisco Lledo dos Santos

4. Passamos a palavra à Reitora da Universidade do Estado de Mato Grosso

Profª. Ana Maira Di Renzo

MC- Com o pronunciamento das autoridades DECLARAMOS iniciadas as atividades do III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT.

MC- Neste momento, DESFAZ-SE a mesa de autoridades e passaremos para a sequência da programação do evento.

**Falar da programação do evento**

Convidamos para Coordenar os trabalhos apresentando **Metodologia de Trabalho do Seminário** a Profª. **Elizeth Gonzaga dos Santos Lima** (representando o Comitê Gestor do Planejamento) e o Prof. **Evandro.....** (representando a Ilumeo Consultoria)

Agradecemos a presença dos senhores e tenham todos um ótimo evento.

OBS:

**NOME DOS PRÓ-REITORES**

Profª. Vera Lucia da Rocha Maquea – Pró-reitora de Ensino de Graduação

Prof. Rodrigo Bruno Zanin – Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação

Prof. Alexandre Gonçalves Porto – Pró-reitor de Extensão e Cultura

Prof. Anderson Marques do Amaral – Pró-reitor de Assuntos Estudantis

Prof. Francisco Lledo dos Santos – Pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional



**Valter Gustavo Danzer – Pró-reitor de Administração**

**Ezequiel Nunes Pacheco – Pró-reitor de Gestão Financeira**

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Logística

Organização das discussões

Participação ativa da Reitoria e membros

2) Pontos Fracos/Negativos

Horário de Almoço

Carga Horária do 1º dia

Participantes repetindo assuntos já concluídos.

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

READEQUAÇÃO DA CARGA HORÁRIA DO SEMINÁRIO  
PARTICIPATIVO COLETIVO.

2) Pontos Fracos/Negativos

3) Sugestões

METODOLOGIA DOS TRABALHOS PODE SER  
MELHORADA.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Participação Democrática, metodologia,  
local.

2) Pontos Fracos/Negativos

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

O 3º seminário foi muito mais dinâmico e produtivo, o que garantiu um trabalho bem feito

2) Pontos Fracos/Negativos

não notei pontos fracos.

3) Sugestões

A próxima etapa deveria ser construída assim como o 3º seminário em conjunto, uma vez que os participantes estão cada vez mais preparados.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Organização, solidez, conhecimentos e comprometimento.

2) Pontos Fracos/Negativos

Os horários dos refeições muito diferentes da nossa rotina.

3) Sugestões

Iniciar mais cedo pela manhã, seja 7:00 e respeitar os horários.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

ES PAÇOS LIBERADOS PARA QUE TODOS  
POSSAM EXPR SEU PONTO DE VISTA  
EM BUSCA DAS MELHORES SOLUÇÕES PARA  
A INSTITUIÇÃO

2) Pontos Fracos/Negativos

CONTROLE POUCO INTENSIVO NA CONDUÇÃO  
DA PLENÁRIA, DEIXANDO MARGEM PARA  
ALGUMAS RECLAMAÇÕES

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

*Metodologia de trabalho*

2) Pontos Fracos/Negativos

*Atraso dos campi no envio dos dados*

3) Sugestões



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- EXPERIENCIA

- COMPROMETIMENTO

2) Pontos Fracos/Negativos

SIG - DURANTE O CADASTRO RECEBI VÁRIAS RECLAMAÇÕES

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Organização do evento
- Qualidade das discussões
- Tempo adequado as atividades
- Metodologia adequada e pertinente da multi para obtenção dos Objetivos Estratégicos

2) Pontos Fracos/Negativos

- ~~nenhuma~~

3) Sugestões

- ~~nenhuma~~

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Metodologia Adequada e dinâmica

2) Pontos Fracos/Negativos

— u —

3) Sugestões

— || —



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

DEBATES DE ALTO NÍVEL; COMPROMETIMENTO DE  
TODOS NA CONSTRUÇÃO DO PEP.

2) Pontos Fracos/Negativos

S/ indicações

3) Sugestões

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO  
III Seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

localização, agilidade do ~~o~~ processo,  
desta vez não foi cansativo

2) Pontos Fracos/Negativos

Queriamos ter as informações de todas  
as dimensões para acompanhar as vali-  
dações.

3) Sugestões

Melhorar o café!!!  
Disponibilizar todo material nos validações



# FOTOS DO 2º DIA DO III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025



FOTOS DO 2º DIA DO III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO  
DA UNEMAT 2015-2025



[- Voltar a página anterior](#)

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

### III Seminário do PEP/Unemat acontecerá nos dias 8 e 9

02/12/2015 10:34:10  
por Hemília Maia



Nos dias 8 e 9 de dezembro será realizado, em Cuiabá, o III Seminário de Elaboração do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso (PEP/Unemat-2015/2025). O foco do III Seminário é a consolidação dos objetivos estratégicos para os próximos dez anos, emergentes das discussões realizadas em cada campus e sede administrativa.

Durante estes dois dias serão analisados, consolidados e validados os objetivos estratégicos da Unemat de curto, médio e longo prazo, referentes às dimensões que compõem o ambiente interno da Unemat: técnicos administrativos; docentes; discentes; infraestrutura; orçamento e finanças; gestão; ensino/currículo; inovação e tecnologia; e fornecer subsídios para elaboração do Plano de Ação para implementação das estratégias a serem desenvolvidas entre 2015 e 2025.

As sete etapas do (PEP/Unemat-2015/2025) compreendem o período preparatório, a formação de multiplicadores, a análise diagnóstica, a construção das diretrizes, a construção da estratégia, a construção dos meios de acompanhamento, a consolidação e finalização da consultoria do PEP.

“Os resultados a serem apresentados neste III Seminário nos possibilitam vivenciar os princípios da participação e da democracia propostos pelo PEP, à medida em que cada equipe técnica representa as diversas vozes que constituem e integram a Unemat, legitimam as ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão e asseguram a autonomia institucional, aspecto que identifica a universidade pública como promotora do conhecimento como um bem social”, explica Rinalda Bezerra Carlos, membro do Conselho Gestor.

#### Programação III Seminário de Elaboração do PEP/Unemat

08 de dezembro 2015

7h30 às 8h Credenciamento

8h Cerimônia de Abertura

8h30 às 9h30 Apresentação da Metodologia de trabalho do evento

9h30 Sorteio das dimensões internas a ser analisada pelos grupos

9h45 Intervalo

10h às 12h30 Reunião dos grupos para análise dos objetivos agrupados por dimensão interna

12h30 às 14h Almoço

14h às 16h30 Validação das dimensões internas

16h30 às 16h45 Intervalo

16h45 às 20h Continuidade da validação das dimensões internas

09 de dezembro 2015

8h às 10h Continuidade da validação das dimensões internas

10h às 10h15 Intervalo

10h15 às 12h Finalização da validação das dimensões internas

12h às 13h30 Almoço

13h30 às 14h Apresentação da proposta de elaboração do documento final

14h às 17h Encaminhamentos de continuidade do PEP; Elaboração do Plano de Ação (oficina); Informações lançamento do PEP-fevereiro de 2016 (Documento final)

17h Encerramento

#### Mais notícias

03/02/2016

Acadêmicos da Unemat recebem treinamento do Ministério de Minas e Energia

02/02/2016

Parceria entre Unemat e UFG pesquisa espécies de bambu de Mato Grosso

30/01/2016

Unemat chora a morte do professor Maldonado, o primeiro reitor da Instituição

29/01/2016

Cineclub Zumbis exibe 'Luzes da Cidade', clássico de Charlie Chaplin

28/01/2016

Projeto de pesquisa sobre erosões se encerra com seminário em Reserva do Cabaçal

27/01/2016

Está aberta solicitação aos recursos da Chamada Universal

27/01/2016

Inscrições para cursos de teatro e coral vão até dia 5

26/01/2016

Unemat adquire veículo aéreo não-tripulado para projeto de pesquisa

26/01/2016

Professor da Unemat apresentará trabalho em Conferência na Grécia

26/01/2016

Unemat tem mudanças na esfera administrativa

#### Mais lidas

05/08/2010

Resultado do Vestibular será divulgado nesta sexta

143283 vezes

1

29/11/2004

Unemat publica edital de concurso

107927 vezes

2

01/03/2006

Divulgado edital do concurso público para professor da Unemat

104018 vezes

3

31/10/2012

Unemat oferta 18 cursos de extensão a distância gratuitos

103234 vezes

4

14/12/2012

Três egressos de Geografia são aprovados em programas de mestrado

67719 vezes

5



Notícias relacionadas

Nenhuma notícia relacionada



Sobre a UNEMAT

- Histórico
- Reitoria
- Estatuto
- Legislação
- Conselhos Superiores
- Identidade visual
- Comitê de Ética em Pesquisa

Campi

- Alta Floresta
- Alto Araguaia
- Barra do Bugres
- Cáceres
- Colider
- Diamantino
- Juara
- Luciara
- Nova Mutum
- Nova Xavantina
- Pontes e Lacerda
- Sinop
- Tangará da Serra

Sistemas

- Sistema Acadêmico
- Biblioteca
- Gestão de Pesquisa Online
- Consulta de Processos Online
- Inscrições para Eventos e Cursos
- Acompanhamento do Egresso
- Gestão Patrimonial
- Ambiente Virtual de Aprendizagem
- Atendimento SAGU/GNUTECA
- Gestão de viagens
- WebMail
- Licitação
- Protocolo

Multimídia

- Notícias
- Videos
- Rádio
- Galeria de Fotos
- Imprensa

Rede Social



Copyright 2011 - Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Av. Tancredo Neves, 1095 - Cavalhada II  
 78200-000 - Cáceres - Mato Grosso  
 PABX +55 (65) 3221-0000

[← Voltar a página anterior](#)

## PEP/UNEMAT

## III Seminário de Formação de Multiplicadores PEP/Unemat está sendo realizado em Cuiabá

08/12/2015 11:36:54  
por Hemília Maia

Foto por: Deivid Fontes



Começou esta manhã (8) o III Seminário de Formação de Multiplicadores do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso (PEP/Unemat). O evento que é a quinta etapa da estratégia do PEP/Unemat acontece em Cuiabá com a presença de representantes de todos os campi e da sede administrativa da Instituição. A proposta para este encontro é a construção e a validação dos objetivos estratégicos da Universidade.

Durante a cerimônia de abertura compuseram a mesa a reitora, Ana Di Renzo; o vice-reitor, Ariel Lopes e todos os pró-reitores da Unemat e o secretário adjunto de Gestão da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (Secitec), Elias Alves de Andrade, que vem participando dos encontros do PEP.

O coordenador do comitê do PEP e pró-reitor de Planejamento e Tecnologia da Informação (PRPTI) da Unemat, Francisco Lledo, deu as boas vindas ao grupo de trabalho falou da importância de conhecer, revisitar e reescrever os pilares da Instituição assim como reaproximar uma instituição multicampi através destes encontros. A reitora, Ana Di Renzo lembrou que no encontro desta terça e quarta-feira a amostra da comunidade acadêmica que discute o PEP/Unemat representa cerca de 25 mil pessoas em dois dias de trabalhos intensos.

“Não é fácil construir uma ferramenta coletivamente, dá muito trabalho, mas por outro lado legítima”, completou o secretário adjunto. Em sua fala, Elias Alves de Andrade, registrou que a reitora da Unemat tomou posse como membro do Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia há quatro dias e que o professor Dionei Silva, ex-reitor da Unemat, tem colaborado substancialmente na construção da Agenda Estratégica de Ciência, Tecnologia e Inovação. “Cada um em seu segmento, Secitec e Unemat, estão trabalhando em conjunto na consolidação de estratégias que são um projeto de Estado”, citou Elias Andrade.

Ana Di Renzo aproveitou a cerimônia para parabenizar os diretores Políticos-pedagógicos e Financeiros: Luiz Fernando Caldeira Ribeiro e Eurico Lucas de Souza Neto e os diretores de Unidade Regionalizada Administrativa: Cristiano Bensone; Ranher Rodrigues Esmério; Reinaldo Norberto da Silva; Mérick Rocha Silva; Manoel Wespthalen Vescia; Jorge Silveira e Diego Brandão, recentemente eleitos. A nova equipe que toma posse em 2016 participou da reunião para avaliação das atividades no exercício de 2015 e ações para 2016 das atividades de gestão, realizada ontem (7) com os atuais gestores.




 Visitas: 9597 | Impressões: 100


 Tweetar


### Notícias relacionadas

Nenhuma notícia relacionada

### Mais notícias

- 03/02/2016**  
Acadêmicos da Unemat recebem treinamento do Ministério de Minas e Energia
- 02/02/2016**  
Parceria entre Unemat e UFG pesquisa espécies de bambu de Mato Grosso
- 30/01/2016**  
Unemat chora a morte do professor Maldonado, o primeiro reitor da Instituição
- 29/01/2016**  
Cineclube Zumbis exhibe 'Luzes da Cidade', clássico de Charlie Chaplin
- 28/01/2016**  
Projeto de pesquisa sobre erosões se encerra com seminário em Reserva do Cabaçal
- 27/01/2016**  
Está aberta solicitação aos recursos da Chamada Universal
- 27/01/2016**  
Inscrições para cursos de teatro e coral vão até dia 5
- 26/01/2016**  
Unemat adquire veículo aéreo não-tripulado para projeto de pesquisa
- 26/01/2016**  
Professor da Unemat apresentará trabalho em Conferência na Grécia
- 26/01/2016**  
Unemat tem mudanças na esfera administrativa

### Mais lidas

- 05/08/2010**  
Resultado do Vestibular será divulgado nesta sexta  
143283 vezes **1**
- 29/11/2004**  
Unemat publica edital de concurso  
107927 vezes **2**
- 01/03/2006**  
Divulgado edital do concurso público para professor da Unemat  
104018 vezes **3**
- 31/10/2012**  
Unemat oferta 18 cursos de extensão a distância gratuitos  
103234 vezes **4**
- 14/12/2012**  
Três egressos de Geografia são aprovados em programas de mestrado  
67719 vezes **5**

#### Sobre a UNEMAT

Histórico  
Reitoria  
Estatuto  
Legislação  
Conselhos Superiores  
Identidade visual  
Comitê de Ética em Pesquisa

#### Campi

Alta Floresta  
Alto Araguaia  
Barra do Bugres  
Cáceres  
Colider  
Diamantino  
Juara  
Luciara  
Nova Mutum  
Nova Xavantina  
Pontes e Lacerda  
Sinop  
Tangará da Serra

#### Sistemas

Sistema Acadêmico  
Biblioteca  
Gestão de Pesquisa Online  
Consulta de Processos Online  
Inscrições para Eventos e Cursos  
Acompanhamento do Egresso  
Gestão Patrimonial  
Ambiente Virtual de Aprendizagem  
Atendimento SAGU/GNUTECA  
Gestão de viagens  
WebMail  
Licitação  
Protocolo

#### Multimídia

Notícias  
Vídeos  
Rádio  
Galeria de Fotos  
Imprensa

#### Rede Social





Copyright 2011 - Universidade do Estado de Mato Grosso  
Av. Tancredo Neves, 1095 - Cavahada II  
78200-000 - Cáceres - Mato Grosso  
PABX +55 (65) 3221-0000

[← Voltar a página anterior](#)

PEP/UNEMAT

## Os pilares da Unemat, já validados, foram apresentados no III Seminário

08/12/2015 21:15:40  
por Hemília Maia

Foto por: Deivid Fontes



[MAIS FOTOS](#)

[VER O VÍDEO](#)

Os pilares da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) foram discutidos e validados no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) que vem sendo realizado desde fevereiro de 2015. Esses pilares do PEP/Unemat 2015-2025 foram apresentados no III Seminário de Formação de Multiplicadores que começou nesta terça-feira (8).

Os pilares essenciais: Visão, Missão, Valores e Princípios norteiam as ações da Instituição. De acordo com o professor da Universidade de São Paulo, Otávio Freire, doutor em Comunicação e consultor do PEP/Unemat, os fundamentos para o desenvolvimento dos pilares seguiram metodologias que garantiu a participação da comunidade acadêmica.

Otávio Freire ressalta, ainda, que “O desenvolvimento de um trabalho de planejamento estratégico participativo envolvendo o contingente de docentes, técnicos e demais representantes da comunidade da Unemat é extremamente corajoso, pois, apesar de garantir representatividade, é bastante ousado e inovador em termos de tamanho, amplitude e profundidade de seu impacto. Não é comum envolver tantas pessoas em um processo tão complexo como este. Nesse sentido, a Unemat está de parabéns”.

Ao final do III Seminário de Formação de Multiplicadores os objetivos estratégicos estarão definidos e validados e sustentarão a elaboração dos planos de ação da Instituição e de cada campus e suas unidades. De acordo com a professora Elizeth Gonzaga dos Santos Lima, integrante do Comitê Gestor do PEP/Unemat, “a elaboração dos planos de ação será realizada em todos os campi envolvendo a comunidade acadêmica.

### Unemat

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

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

**Valores:** Comprometimento; Democracia; Sustentabilidade; Responsabilidade Social; Humanismo; Qualidade; Pluralidade.

**Princípios:** Autonomia didático-pedagógica, científica, administrativa, financeira, orçamentária e política; Equidade e igualdade; Descentralização; Democracia; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Laicidade; Multidimensionalidade do conhecimento; Pluralidade de ideias e conceitos; Respeito; Ética; Valorização humana e profissional; Sustentabilidade; Gestão participativa.




 Visitas: 10770 | Impressões: 64




 Tweetar

### Notícias relacionadas

Nenhuma notícia relacionada

### Mais notícias

- 03/02/2016**  
Acadêmicos da Unemat recebem treinamento do Ministério de Minas e Energia
- 02/02/2016**  
Parceria entre Unemat e UFG pesquisa espécies de bambu de Mato Grosso
- 30/01/2016**  
Unemat chora a morte do professor Maldonado, o primeiro reitor da Instituição
- 29/01/2016**  
Cineclubes Zumbis exibe 'Luzes da Cidade', clássico de Charlie Chaplin
- 28/01/2016**  
Projeto de pesquisa sobre erosões se encerra com seminário em Reserva do Cabaçal
- 27/01/2016**  
Está aberta solicitação aos recursos da Chamada Universal
- 27/01/2016**  
Inscrições para cursos de teatro e coral vão até dia 5
- 26/01/2016**  
Unemat adquire veículo aéreo não-tripulado para projeto de pesquisa
- 26/01/2016**  
Professor da Unemat apresentará trabalho em Conferência na Grécia
- 26/01/2016**  
Unemat tem mudanças na esfera administrativa

### Mais lidas

- 05/08/2010**  
Resultado do Vestibular será divulgado nesta sexta  
143283 vezes **1**
- 29/11/2004**  
Unemat publica edital de concurso  
107927 vezes **2**
- 01/03/2006**  
Divulgado edital do concurso público para professor da Unemat  
104018 vezes **3**
- 31/10/2012**  
Unemat oferta 18 cursos de extensão a distância gratuitos  
103234 vezes **4**
- 14/12/2012**  
Três egressos de Geografia são aprovados em programas de mestrado  
67719 vezes **5**

#### Sobre a UNEMAT

Histórico  
Reitoria  
Estatuto  
Legislação  
Conselhos Superiores  
Identidade visual  
Comitê de Ética em Pesquisa

#### Campi

Alta Floresta  
Alto Araguaia  
Barra do Bugres  
Cáceres  
Colider  
Diamantino  
Juara  
Luciara  
Nova Mutum  
Nova Xavantina

#### Sistemas

Sistema Acadêmico  
Biblioteca  
Gestão de Pesquisa Online  
Consulta de Processos Online  
Inscrições para Eventos e Cursos  
Acompanhamento do Egresso  
Gestão Patrimonial  
Ambiente Virtual de Aprendizagem  
Atendimento SAGU/GNUTECA  
Gestão de viagens

#### Multimídia

Notícias  
Vídeos  
Rádio  
Galeria de Fotos  
Imprensa

#### Rede Social



Pontes e Lacerda  
Sinop  
Tangará da Serra

WebMail  
Licitação  
Protocolo

---



Copyright 2011 - Universidade do Estado de Mato Grosso  
Av. Tancredo Neves, 1095 - Cavahada II  
78200-000 - Cáceres - Mato Grosso  
PABX +55 (65) 3221-0000

**“EVENTO: III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025”**

Cuiabá, 10 de novembro de 2015

**AVISO– BOM DIA A TODOS...**

*Dentro de instantes, daremos início ao III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE  
MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT*

**Realização:**

- UNEMAT – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
- -----
- FNDE– Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação
- Multi Assessoria

**MC– SENHORAS E SENHORES, AUTORIDADES PRESENTES...**

Gentileza desligarem seus celulares ou colocar no modo silencioso.

I– Saudação Inicial

**MC – SEJAM BEM VINDOS!!!**

É com satisfação que anunciamos a abertura da II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE  
MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA  
UNEMAT– Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015/2025

**II– Sobre O ENCONTRO / Apresentação**

O III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025  
tem como objetivo apresentar e consolidar os dados institucionais organizados pelas  
equipes técnicas dos 13 *campi* e da sede administrativa no que se refere à identidade e  
aos propósitos da Universidade do Estado de Mato Grosso a curto, médio e longo  
prazo. Ao longo deste evento será realizada a validação dos objetivos estratégicos  
para os próximos dez, oriundos das discussões realizadas em cada campus/sede sobre  
as dimensões que compõem o ambiente interno da Unemat, a saber: Técnicos

Administrativos, Docentes, Discentes, Infraestrutura, Orçamento e Finanças, Gestão, Ensino/Currículo e Inovação e Tecnologia.

É importante ressaltar que esta representa a quinta etapa da estratégia metodológica apresentada no I SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PEP/UNEMAT, realizado nos polos de Nova Xavantina, Alta Floresta, Cáceres, Sinop e Tangará da Serra. Isto implica afirmar que estes dois dias trabalho darão embasamento para o V SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PEP/UNEMAT que acontecerá no início de 2016.

Portanto, desde já, esta equipe de trabalho que representa a comunidade unematiana se balizará pelos pilares doravante construídos para consolidar a proposta de uma instituição que se propõe “Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática”.

**Dispositivo de Autoridades (Reitora, Representante do Governo, Pró-reitores e representante dos Sindicatos – Adunemat, Sintesmat e DCE)**

**MC– Inicialmente, procederemos à composição da Mesa de Autoridades para abertura oficial do evento.**

**MC– *Convidamos:***

**01. Profa. Ana Maria Di Renzo**

**Cargo: Reitora da Unemat**

**02. Nome: \_\_\_\_\_**

**Cargo: \_\_\_\_\_**

**03. Nome \_\_\_\_\_**

**Cargo: \_\_\_\_\_**

04. Nome \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

05. Nome \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

05. Nome \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### IV- Registro e Agradecimento de Presença

Secretário de \_\_\_\_\_,

Secretário de \_\_\_\_\_,

Presidente do Conselho Estadual de Educação \_\_\_\_\_

Membros do CONCUR \_\_\_\_\_

Diretores Político-pedagógico e Financeiro,

Diretores Administrativos,

Equipes Técnicas dos campi de Alto Araguaia, Alta Floresta, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Luciara, Juara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangará da Serra.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### V- Fala das Autoridades

MC- *Neste instante, fará uso da palavra... (1º representante do Governo)*

1. Cargo \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

2. Passamos a palavra ao – representante dos Sindicatos e DCE

Cargo: Presidente da Adunemat \_\_\_\_\_

Cargo: Presidente do Sintesmat \_\_\_\_\_

Cargo: Presidente do DCE \_\_\_\_\_



3. Passamos a palavra ao Coordenador do Comitê de Gestão do PEP

Prof. Francisco Lledo dos Santos

4. Passamos a palavra à Reitora da Universidade do Estado de Mato Grosso

Profª. Ana Maira Di Renzo

MC- Com o pronunciamento das autoridades DECLARAMOS iniciadas as atividades do III SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT.

MC- Neste momento, DESFAZ-SE a mesa de autoridades e passaremos para a sequência da programação do evento.

**Falar da programação do evento**

Convidamos para Coordenar os trabalhos apresentando **Metodologia de Trabalho do Seminário** a Profª. **Elizeth Gonzaga dos Santos Lima** (representando o Comitê Gestor do Planejamento) e o Prof. **Evandro.....** (representando a Ilumeo Consultoria)

Agradecemos a presença dos senhores e tenham todos um ótimo evento.

OBS:

**NOME DOS PRÓ-REITORES**

Profª. Vera Lucia da Rocha Maquea – Pró-reitora de Ensino de Graduação

Prof. Rodrigo Bruno Zanin – Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação

Prof. Alexandre Gonçalves Porto – Pró-reitor de Extensão e Cultura

Prof. Anderson Marques do Amaral – Pró-reitor de Assuntos Estudantis

Prof. Francisco Lledo dos Santos – Pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

**Valter Gustavo Danzer – Pró-reitor de Administração**

**Ezequiel Nunes Pacheco – Pró-reitor de Gestão Financeira**

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de  
Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012  
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## **APÊNDICE VI**

### **LISTA DE PRESENÇA DOS PARTICIPANTES**

### III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025

#### Lista de Presença

Dia: 08/12/2015 - Matutino

Nome	Cidade	Telefone	E-mail
Sing Antonio B. Soares	Ijacara	35641431	labaron@gmail.com
LEONISMAR F SILVA	IJACARA	35641431	LEIBISMAR@UNEMAT.MS
DELAINE LEANDRE ANTÃO	CAICEMS	99237200	DELAINE@UNEMAT.BR
Luiz Rodrigues	CAICEMS	9644-9840	Rodrigoesdoiguassu@gmail.com
Viriana F. Graupia	Alta Floresta	66-92022006	viviane.gouveia@unemat.br
Patricia da Virgulin	Alta Floresta	66-9917-1816	TRAVIRGULIN@HOTMAIL.COM
Alcely Zimundowicz	Alta Floresta	66-9919-1261	clayde@unemat.br
Jolci A. Bonferr	Sede - Caicems	65-9905-6072	jolci@unemat.br
Rinalda Bezerra Louro	Caicems	65-96001915	Rinalda@unemat.br
Alexsandro C. Romão	NOVA MUTUM	65-9468-6524	RILROM@UNEMAT.BR
MARCELO ARAÚJO DA SILVA	NOVA MUTUM	65-9809-5562	MARCELOARAUJOS@UNEMAT.BR
Francoise LPRD	CAICEMS	6599719586	FRANCOISEL@UNEMAT.BR
Mª Elaine Momeni	Nova Mutum	6599713603	elaine@unemat.br
Lia Feres de C. Nobrega	Ara Floresta	66-8183304	liaferes@unemat.br
Gilcete Graupia de Silva	Jucare	66-99659929	juare@unemat.br
Antônia Alves Cordeiro	Alto Araguaia	65-96408004	antonialves@unemat.br
Dilaine Aparecida de Carvalho	Alto Araguaia	66-96975391	gdilaine@mail26@yahoo.com.br
Lucas Kriesel Spivack	Alto Araguaia	6681533000	spivacklucas@gmail.com



Dhyego S. D. Brandes	Barragem do Bugre	(65) 8114-7101	dhyego@unemat.br
Donizete Rutter	Colider	66 99126277	donizeterutter@yahoo.com.br
ALAURO LUIZ	Barragem do Bugre	(5) 9941294	alaurito_luiz@unemat.br
MANOEL WESTPHALEN VESCIA	TGA	65 99028941	MANOEL VESCIA@UNEMAT.BR
Anderson Dims Kimmura	B. Bugres	65 99074766	ANDERSONMATEMATICA@HOTMAIL.COM
Paulo César Libanes Jr	B. Bugres	65 99657454	PCLIBANES@UNEMAT.BR
Cristiano Benseme	Alta Floresta	6618445-6820	cristiano@unemat.br
Humberto Maranhão Nanaka	Alta Floresta	65 99514977	humbertomaranhao@hotmail.com
Theremilio Maia	Cáceres	65 8148-8334	theremiliamaiad@uol.com.br
Rafael de Freitas Souza	Cáceres / Sede	65 99894338	rafael@unemat.br
André Claudia Costa	Novo Xavantina	66 81186290	andreaclaudia.costa87@hotmail.com
Jorge Silvânia Dias	NOVA XAVANTINA	66 99862374	JORGEX@UNEMAT.BR
CARLOS MAGNO DE OLIVEIRA	NOVA XAVANTINA	66-81179025	magnooliveira@gmail.com
Carlos Edmar de Oliveira	Barragem do Bugre	65 99660339	carlosedmar@unemat.br
MERIK ROCHA SILVA	P. LA CERDA	699854578	merik@unemat.br
Claudem Dias	P. Louro	65 96083052	claudemdias@unemat.br
Rubens M. Rondon	A. FLORESTA	66/99865077	rubensrondon@yahoo.com.br
EURICO L. DE SOUSA NET.	Contes e Lacerda	65 8128-9156	EURICONET@UNEMAT.BR
Howlenda Tibitad Bagamha	Juará	66 9041-6292	howlenda@unemat.br
ALEXANDRO C. FAZEIRO	TANGARÁ SELVA	65-99570625	ACFAZEIRO@UNEMAT.BR
Tales Nere Bogoni	Colider	66 99851966	tales@unemat.br
Anderson Amarelo de Amarelo	SEDE ADMINISTRAT.	99890015	ANDERSONAMARELO@TERRA.COM.BR
JOAO CAETANO D. SOUZA	FALTO ARAGUAIA	(69) 9996588	SOUZA@GMAIL.COM
Eder F. FERNANDES	Colider	(66) 99085300	ederfernandes@unemat.br
Rafael R. Esmerio	Alto Araguaia	66-9281-0518	RESNERIO@gmail.com
ANDERSON FERNANDES	GA	65 99666547	ANDERSON@UNEMAT.BR
Ezequiel Nunes Pacheco	Cáceres	65 99870352	ezequiel@unemat.br



Silvane da Silva Jorini	Cacereus	65-990228547	SIKVANIAFERRI@UNEMAT.BR
ALDO CESAR DA S. ORTIZ	CACERES	65-99897695	ALDA@UNEMAT.BR
Rodrigo Bruner Zanin	Reitoria	65-99711114	rodrigo.zanin@unemat.br
A. L. N. B. B. B.	N.A.	66-99999-0177	AMNAPOTE@VOL.COM.BR
Karine M. Anunciato	T. Serra	65-84373534	Karine@unemat.br
Rogério Luis G. Sanchez	Cacereus	65-9952-8958	gabiam@unemat.br
MARCOS LEONARDO BASSA DE OLIVEIRA	PARA DO BUGRES	65-96443901	MARCOSLEONARDO@UNEMAT.BR
Alexandre Porto	Reitoria	65-99661788	aportoa@unemat.br
Lucas Henrique M. Amuch	Diamantina	65-999957572	lucas.amuch@unemat.br
André Augusto Basso	Paraná Bugres	65-81182412	andreaugusto@unemat.br
Luiz Eduardo Simine	sede	65-99891640	luizeduardo@unemat.br
Walter de Lenc	Diamantina	65-9989-1187	walter@unemat.br
Edilene Gonçalves Siqueira	Sede	65-9911-8270	edilene@unemat.br
Ulisses Augusto de Melo	Cacereus	65-9605-9723	amelos@unemat.br
V. T. S. J. B. M. L. F.	Cacereus	65-96068997	vtsjbm@unemat.br
Severino de Paula Sobrinho	Cacereus	65-99617083	psvseverino@unemat.br
Darlan Capimontes Figueira	Simp	66-9994-0725	DARLAN@UNEMAT.BR
Amélia Maria de Lenc	Amup	66-9995-1001	Amelia@unemat.br
Germano de Franca	Simp	65-9965-6873	Germano@unemat.br
Silvino Luiz Gabrig Grana	Simp	66-9672-5303	Silvino@unemat.br
DEIVID SULEBACHER FONTES	CACERES	65-8422-4344	DEIVID@UNEMAT.BR
Silvane Bava Bente	Diamantina	65-9914905	Silvane_bente@unemat.br
Rodrigo Bruner Zanin	Reitoria	65-99711114	rodrigo.zanin@unemat.br
Antônio F. M. Galheiras	Cacereus	65-9804-8088	antoniogalheiras@unemat.br









edilene@unemat.br  
amelos@unemat.br

psvseverino@unemat.br  
Germano@unemat.br



### III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025




















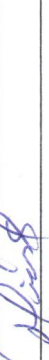



#### Lista de Presença do Dia 08/12 – Período Vespertino

Campus	Participante	Assinatura
Alta Floresta	Clades Zimmermann	
Alta Floresta	Cristiano Bensone	
Alta Floresta	Humberto Massahiro Nanaka	
Alta Floresta	Izalete Lupe Virgulin	
Alta Floresta	Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	
Alta Floresta	Rubens Marques Rondon Neto	
Alta Floresta	Viviane Fraga Gouveia	
Alto Araguaia	Antônia Alves Pereira	
Alto Araguaia	Gislaine Aparecida de Carvalho	
Alto Araguaia	João Cleito Oliveira de Souza	
Alto Araguaia	Lucas Kriesel Sperotto	
Alto Araguaia	Renato Davi Moraes	
Barra do Bugres	Adauto Farias Bueno	
Barra do Bugres	Anderson Dias Lima	
Barra do Bugres	Carlos Edinei de Oliveira	
Barra do Bugres	Diego Brandão	
Barra do Bugres	Marcos Leandro Pereira de Oliveira	
Barra do Bugres	Paulo Cezar Libanori Junior	
Barra do Bugres	Rubén Francisco Gauto	
Cáceres	Aldo Cesar da Silva Ortiz	

Alto Araguaia *Rafael R. Esmério*



Planejar, participar, concretizar.

Cáceres	Alessandro Carvalho de Melo	
Cáceres	Antonio Francisco Malheiros	
Cáceres	Delcino Leandro Artico	
Cáceres	Denise da Costa B. Cortela	
Cáceres	Luiz Rodrigues	
Cáceres	Reinaldo Norberto da Silva	
Cáceres	Rogério Luis Gabilan Sanchez	
Cáceres	Severino de Paiva Sobrinho	
Cáceres	Vitérico Jabur Maluf	
Colíder	Donizete Ritter	
Colíder	Eder Pereira Fernandes	
Colíder	Tales Nereu Bogoni	
Diamantino	Carlos Henrique Martins de Arruda	
Diamantino	Silvana Mara Lente	
Diamantino	Wilbum de Andrade Cardoso	
Juara	Gildete Evangelista da Silva	
Juara	Howenda Nibetad Baganha	
Luciara	Leidismar Furtado da Silva	
Luciara	Luiz Antonio Barbosa Soares	
Nova Mutum	Alessandro Costa Ribeiro	
Nova Mutum	Marcelo Nunes da Silva	
Nova Mutum	Maria Eloisa Mignoni	
Nova Xavantina	Amintas Nazareth Rossete	
Nova Xavantina	Ana Claudia Costa	
Nova Xavantina	Carlos Magno de Oliveira	
Nova Xavantina	Jorge Silveira	
Pontes e Lacerda	Claudeir Dias	


















Dhyego S. D. Brandes	Barragem do Bugre	(65) 8114-7101	dhyego@unemat.br
Donizete Rutter	Colider	66 99126277	donizeterutter@yahoo.com.br
ALAURO LUIZ	Barragem do Bugre	(65) 9941294	alaurito_luiz@unemat.br
MANOEL WESTPHALEN VESCIA	TGA	65 99028941	MANOEL VESCIA@UNEMAT.BR
Anderson Dims Kimmura	B. Bugres	65 99074766	ANDERSONMATEMATICA@HOTMAIL.COM
Paulo César Libanes Jr	B. Bugres	65 99657454	PCLIBANES@UNEMAT.BR
Cristiano Benseane	Alta Floresta	66 18445-6820	cristiano@unemat.br
Humberto Maranhão Nanaka	Alta Floresta	65 99514977	humbertomaranhao@hotmail.com
Theremilio Maia	Cáceres	65 8148-8334	theremiliamaia@uol.com.br
Rafael de Freitas Souza	Cáceres / Sede	65 99894338	rafael@unemat.br
André Claudia Costa	Novo Xavantina	66 81186290	andreaclaudia.costa87@hotmail.com
Jorge Silvânia Dias	NOVA XAVANTINA	66 99862374	JORGEX@UNEMAT.BR
CARLOS MAGNO DE OLIVEIRA	NOVA XAVANTINA	66-81179025	magnooliveira@gmail.com
Carlos Edmar de Oliveira	Barragem do Bugre	65 99660339	carlosedmar@unemat.br
MERIK ROCHA SILVA	P. LA CERDA	65 99854578	merik@unemat.br
Claudem Dias	P. Louro	65 96083052	claudemdias@unemat.br
Rubens M. Rondon	A. FLORESTA	66 99865077	rubensrondon@yahoo.com.br
EURICO L. DE SOUSA NET.	Contes e LACEM	65 8128-9156	EURICONET@UNEMAT.BR
Howlenda Tibitad Bagamha	Juará	66 9041-6292	howlenda@unemat.br
ALEXANDRO C. FAZEIRO	TANGARÁ SELVA	65-99570625	ACFAZEIRO@UNEMAT.BR
Tales Nere Bogoni	Colider	66 99851966	tales@unemat.br
Anderson Amarelo de Amarelo	SEDE ADMINISTRAT.	99590015	ANDERSONAMARELO@TERRA.COM.BR
JOAO CAETANO D. SOUZA	FALTO ARAGUAIA	(69) 9996588	SOUZA@GMAIL.COM
Eder F. FERNANDES	Colider	(66) 99085300	ederfernandes@unemat.br
Rafael R. Esmerio	Alto Arica	66-9281-0518	RESNERIO@gmail.com
ANDERSON FERNANDES	GA	65 99666547	ANDERSON@UNEMAT.BR
Ezequiel Nunes Pacheco	Cáceres	65 99870352	ezequiel@unemat.br



### III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025

#### Lista de Presença do Dia 09/12 – Período Matutino

Campus	Participante	Assinatura
Alta Floresta	Clades Zimmermann	
Alta Floresta	Cristiano Bensone	
Alta Floresta	Humberto Massahiro Nanaka	
Alta Floresta	Izaete Lupe Virgulin	
Alta Floresta	Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	
Alta Floresta	Rubens Marques Rondon Neto	
Alta Floresta	Viviane Fraga Gouveia	
Alto Araguaia	Antônia Alves Pereira	
Alto Araguaia	Gislaine Aparecida de Carvalho	
Alto Araguaia	João Cleito Oliveira de Souza	
Alto Araguaia	Lucas Kriesel Sperotto	
Alto Araguaia	Renato Davi Moraes	
Barra do Bugres	Adauto Farias Bueno	
Barra do Bugres	Anderson Dias Lima	
Barra do Bugres	Carlos Edinei de Oliveira	
Barra do Bugres	Diego Brandão	
Barra do Bugres	Marcos Leandro Pereira de Oliveira	
Barra do Bugres	Paulo Cezar Libanori Junior	
Barra do Bugres	Rubén Francisco Gauto	
Cáceres	Aldo Cesar da Silva Ortiz	



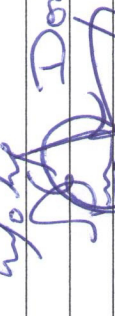


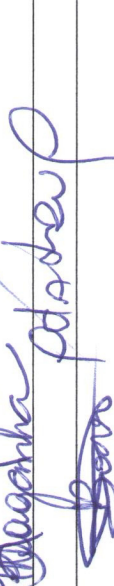



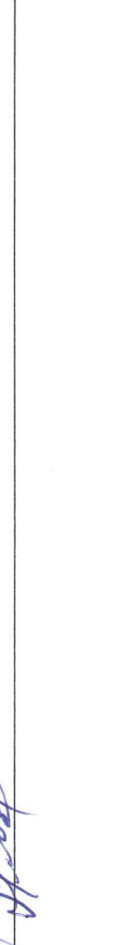

Vlbo dia *Robner R. Esmerino*



Planejar, participar, concretizar.

Silvane da Silva Jorini	Cacereus	65-990222547	SIKVANIAFERRI@UNEMAT.BR
ALDO CESAR DA S. ORTIZ	CACERES	65-99897695	ALDA@UNEMAT.BR
Roberto Bruner Zanin	Reitoria	65-99711114	rodribo.zanin@unemat.br
A. L. N. B. B. B.	N.A.	66-99999-0177	AMNAPOTE@VOL.COM.BR
Karine M. Anunciato	T. Serra	65-84373534	Karine@unemat.br
Rogério Luis G. Sanchez	Cacereus	65-9952-8958	gabiam@unemat.br
MARCOS LEONARDO BASSA DE OLIVEIRA	DARA DO BUGRES	65-96443901	MARCOSLEONARDO@UNEMAT.BR
Alexandre Porto	Reitoria	65-99661788	aport@unemat.br
Lucas Henrique M. Amuch	Diamantina	65-999957572	lucas.amuch@unemat.br
Roberto Zanin	Reitoria	65-81182412	roberto.zanin@unemat.br
Lucas Eduardo Simine	sede	65-99891640	lucaseduardo@unemat.br
Walter de Lenc	Diamantina	65-9989-1187	walter@unemat.br
Edilene Gonsalves Siqueira	sede	65-9911-8270	edilene.gonsalves@unemat.br
Urande Carvalho de Melo	Cacereus	65-9605-9723	comelo1@HOTMAIL.COM
V. T. S. J. B.	Cacereus	65-96068997	vtsj@unemat.br
Severino de Paula Sobrinho	Cacereus	65-99617083	psiva@unemat.br
Darlan Capimontes Figueira	Simp	66-9994-0725	DARLAN@UNEMAT.BR
Amélia Maria de Lenc	Amup	66-9995-1001	Maria@UNEMAT.BR
Germano de Souza	Simp	65-9965-6873	Germano@unemat.br
Silvio Luis Gabrig Grana	Simp	66-9672-5303	SILVIO@UNEMAT.BR
DEIVID SULEBACHER FONTES	CACERES	65-8422-4344	DEIVID@UNEMAT.BR
Silvane Kawa Bente	Diamantina	65-9914905	Silvane.lente@unemat.br
Roberto Bruner Zanin	Reitoria	65-99711114	rodribo.zanin@unemat.br
Antônio F. Malheiros	Cacereus	65-9804-8088	Malheiros@unemat.br



Cáceres	Alessandro Carvalho de Melo	
Cáceres	Antonio Francisco Malheiros	
Cáceres	Delcino Leandro Artico	
Cáceres	Denise da Costa B. Cortela	
Cáceres	Luiz Rodrigues	
Cáceres	Reinaldo Norberto da Silva	
Cáceres	Rogério Luis Gabilan Sanchez	
Cáceres	Severino de Paiva Sobrinho	
Cáceres	Vitérico Jabur Maluf	
Colíder	Donizete Ritter	
Colíder	Eder Pereira Fernandes	
Colíder	Tales Nereu Bogoni	
Diamantino	Carlos Henrique Martins de Arruda	
Diamantino	Silvana Mara Lente	
Diamantino	Wilbum de Andrade Cardoso	
Juara	Gildete Evangelista da Silva	
Juara	Howenda Nibetad Baganha	
Luciara	Leidismar Furtado da Silva	
Luciara	Luiz Antonio Barbosa Soares	
Nova Mutum	Alessandro Costa Ribeiro	
Nova Mutum	Marcelo Nunes da Silva	
Nova Mutum	Maria Eloisa Mignoni	
Nova Xavantina	Amintas Nazareth Rossete	
Nova Xavantina	Ana Claudia Costa	
Nova Xavantina	Carlos Magno de Oliveira	
Nova Xavantina	Jorge Silveira	
Pontes e Lacerda	Claudeir Dias	






















Dhyego S. D. Brandes	Barragem do Bugre	(65) 8114-7101	dhyego@unemat.br
Donizete Rutter	Colider	66 99126277	donizeterutter@yahoo.com.br
ADALDO LUIZ	Barragem do Bugre	(5) 9941294	adaldo.lui@unemat.br
MANOEL WESTPHALEN VESCIA	TGA	65 99028941	MANOEL VESCIA@UNEMAT.BR
Anderson Dims Kimmura	B. Bugres	65 99074766	ANDERSONMATEMATICA@HOTMAIL.COM
Paulo César Libardi Jr	B. Bugres	65 99657454	PCLIBARDI@UNEMAT.BR
Cristiano Bense	Alta Floresta	6618445-6820	cristiano@unemat.br
Humberto Maranhão Nanaka	Alta Floresta	65 99514977	humbertomaranhao@hotmail.com
Theremilia Maia	Cáceres	65 8148-8334	theremiliamaia@uol.com.br
Rafael de Freitas Souza	Cáceres / Sede	65 99894338	rafael@unemat.br
André Claudia Costa	Novo Xavantina	66 81186290	andreaclaudia.costa87@hotmail.com
Jorge Silvina Dias	NOVA XAVANTINA	66 99862374	JORGEX@UNEMAT.BR
CARLOS MAGNO DE OLIVEIRA	NOVA XAVANTINA	66-81179025	magnooliveira@gmail.com
Carlos Edmar de Oliveira	Barragem do Bugre	65 99660339	carlosedmar@unemat.br
MERIK ROCHA SILVA	P. LA CERDA	699854578	merik@unemat.br
Claudem Dias	P. Louco	65 96083052	claudemdias@unemat.br
Rubens M. Rondon	A. FLORESTA	66/99865077	rubensrondon@yahoo.com.br
EURICO L. DE SOUSA NET.	Contes e Lacerda	65 8128-9156	EURICONET@UNEMAT.BR
Howlenda Tibitad Bagamha	Juará	66 9041-6292	howlenda@unemat.br
ALEXANDRO C. FAZEIRO	TANGARÁ SELVA	65-99570625	ACFAZEIRO@UNEMAT.BR
Tales Nere Bogoni	Colider	66 99851966	tales@unemat.br
Anderson Amarel de Amarel	SEDE ADMINISTRAT.	99890015	ANDERSONAMAREL@TERRA.COM.BR
JOAO CAETANO D. SOUZA	FALTO ARAGUAIA	(69) 9996588	SOUZA@GMAIL.COM
Eder F. FERNANDES	Colider	(66) 99085300	ederfernandes@unemat.br
Rafael R. Esmerio	Alto Açu	66-9281-0518	RESNERIO@gmail.com
ANDERSON FERNANDES	GA	65 99666547	ANDERSON@UNEMAT.BR
Ezequiel Nunes Pacheco	Cáceres	65 99870352	ezequiel@unemat.br



### III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025




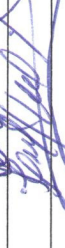

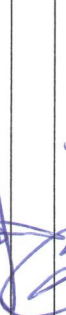





#### Lista de Presença do Dia 09/12 – Período Vespertino

Campus	Participante	Assinatura
Alta Floresta	Clades Zimmermann	
Alta Floresta	Cristiano Bensone	
Alta Floresta	Humberto Massahiro Nanaka	
Alta Floresta	Izalete Lupe Virgulin	
Alta Floresta	Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	
Alta Floresta	Rubens Marques Rondon Neto	
Alta Floresta	Viviane Fraga Gouveia	
Alto Araguaia	Antônia Alves Pereira	
Alto Araguaia	Gislaine Aparecida de Carvalho	
Alto Araguaia	João Cleito Oliveira de Souza	
Alto Araguaia	Lucas Kriesel Sperotto	
Alto Araguaia	Renato Davi Moraes	
Barra do Bugres	Adauto Farias Bueno	
Barra do Bugres	Anderson Dias Lima	
Barra do Bugres	Carlos Edinei de Oliveira	
Barra do Bugres	Diego Brandão	
Barra do Bugres	Marcos Leandro Pereira de Oliveira	
Barra do Bugres	Paulo Cezar Libanori Junior	
Barra do Bugres	Rubén Francisco Gauto	
Cáceres	Aldo Cesar da Silva Ortiz	



### III SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025

#### Lista de Presença do Dia 08/12 – Período Vespertino

Campus	Participante	Assinatura
Alta Floresta	Clades Zimmermann	
Alta Floresta	Cristiano Bensone	
Alta Floresta	Humberto Massahiro Nanaka	
Alta Floresta	Izalete Lupe Virgulin	
Alta Floresta	Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	
Alta Floresta	Rubens Marques Rondon Neto	
Alta Floresta	Viviane Fraga Gouveia	
Alto Araguaia	Antônia Alves Pereira	
Alto Araguaia	Gislaine Aparecida de Carvalho	
Alto Araguaia	João Cleito Oliveira de Souza	
Alto Araguaia	Lucas Kriesel Sperotto	
Alto Araguaia	Renato Davi Moraes	
Barra do Bugres	Adauto Farias Bueno	
Barra do Bugres	Anderson Dias Lima	
Barra do Bugres	Carlos Edinei de Oliveira	
Barra do Bugres	Diego Brandão	
Barra do Bugres	Marcos Leandro Pereira de Oliveira	
Barra do Bugres	Paulo Cezar Libanori Junior	
Barra do Bugres	Rubén Francisco Gauto	
Cáceres	Aldo Cesar da Silva Ortiz	

Aldo Junior *Rafner R. Esmério*



Planejar, participar, concretizar.

Pontes e Lacerda	Eurico Lucas de Sousa Neto	
Pontes e Lacerda	Mérik Rocha Silva	
Sede	Edileia Gonçalves Leite	
Sede	Luis Eduardo Ferreira	
Sede	Rangel Renan Ramos da Silva	
Sede	Silvania da Silva Ferri	
Sinop	Darlam Guimarães Ribeiro	
Sinop	Marion Machado Cunha	
Sinop	Silvio Cesar Garcia Granja	
Tangará da Serra	Alexandre Cezar Faleiro	
Tangará da Serra	Anderson Fernandes de Miranda	
Tangará da Serra	Karine Medeiros Anunciato	
Tangará da Serra	Manoel Wespthalen Vescia	
Tangará da Serra	Raimundo Nonato Cunha de França	
Reitoria	Ana Maria Di Renzo	
Reitoria	Ariel Lopes Torres	
Pró-reitoria	Alexandre Gonçalves Porto	
Pró-reitoria	Anderson Marques do Amaral	
Pró-reitoria	Ezequiel Nunes Pacheco	
Pró-reitoria	Rodrigo Bruno Zanin	
Pró-reitoria	Valter Gustavo Danzer	
Pró-reitoria	Vera Lúcia da Rocha Maquêa	
Comitê	Elizabeth Gonzaga S. Lima	
Comitê	Francisco Lledo dos Santos	
Comitê	Rafael de Freitas Souza	
Comitê	Rinalda Bezerra	
Comitê	Valci Aparecida Barbosa	

Comunicação

Emília Maria  
Deivid S. Fontes



## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos


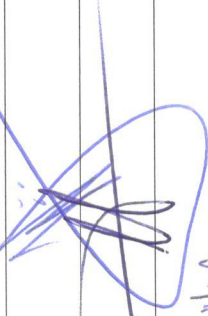



### Lista de Presença do Dia 12/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	<del></del>
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	<del></del>
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejar, participar, concretizar.

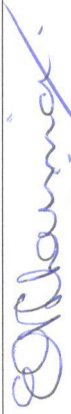
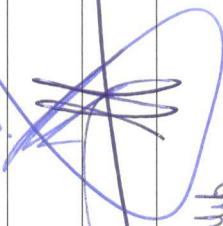



## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos

### Lista de Presença do Dia 13/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos

### Lista de Presença do Dia 16/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos


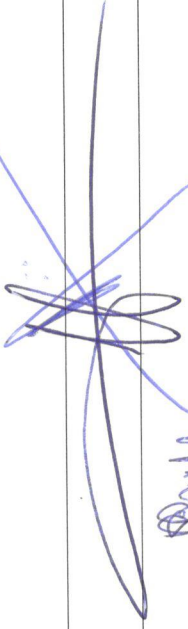



### Lista de Presença do Dia 17/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	








## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos

### Lista de Presença do Dia 18/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos

### Lista de Presença do Dia 19/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejar, participar, concretizar.


## Identificação dos principais Objetivos Estratégicos

### Lista de Presença do Dia 23/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

## Identificação das perspectivas de um Mapa Estratégico


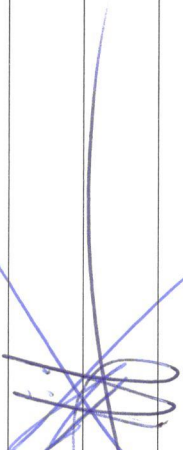



### Lista de Presença do Dia 24/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	



## Identificação das perspectivas de um Mapa Estratégico

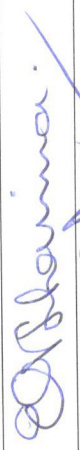




### Lista de Presença do Dia 25/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejar, participar, concretizar.

## Identificação das perspectivas de um Mapa Estratégico

### Lista de Presença do Dia 26/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

## Identificação das perspectivas de um Mapa Estratégico

### Lista de Presença do Dia 27/11/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

## Validação do Mapa Estratégico da UNEMAT (workshop)

### Lista de Presença do Dia 07/12/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

**MEC-FNDE**

**Fundo Nacional de**

**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## APÊNDICE VII

### CERTIFICADOS DA CAPACITAÇÃO

**MEC-FNDE**  
**Fundo Nacional de**  
**Desenvolvimento da Educação**



---

Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012  
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

---

## **APÊNDICE VIII**

### **MEMÓRIAS DE REUNIÕES**











