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

**UNEMAT: A ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**
PRODUTO: Plano de Mobilização Social

Cáceres, MT – Abril/2015

COMITÊ DE COORDENAÇÃO

(instalado pela Portaria Nº 359/2015, de 26/01/2015)

Coordenador do Comitê

Francisco Lledo dos Santos

Membro Titulares

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima

Rinalda Bezerra Carlos

Julio Cezar de Lara

Gisele Castanha Fontes

Membros Suplentes

Valci Aparecida Barbosa

Rafael de Freitas Souza

MULTI ASSESSORIA

Equipe de Consultoria

Silvio Tavares Monteiro

Keila Cristina Costa

Sumário

1. Introdução.....	7
1.1. Identificação do Contrato de Prestação de Serviços	7
1.2. Produtos a serem entregues	8
1.3. Abrangência Territorial do Planejamento	9
1.4. Princípios Norteadores do Plano de Mobilização.....	9
1.5. Objetivos.....	12
1.5.1. Objetivo Geral	12
1.5.2. Objetivos Específicos.....	12
2. Metodologia.....	13
2.1. Etapa I - Preparatória.....	14
2.1.1. A formação do Comitê de Coordenação	16
2.1.2. A formação de um Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação	17
2.1.3. A formação de Equipes Técnicas dos Campi	18
2.1.4. A estratégia de divulgação das ações	20
2.2. Etapa II - Formação dos Multiplicadores (A capacitação).....	22
2.2.1. Objetivo das capacitações e da formação de multiplicadores.....	23
2.2.2. Critérios para indicação dos participantes.....	24
2.2.3. A programação.....	27
2.2.4. A metodologia de trabalho.....	29
2.2.5. A estrutura necessária.....	30
2.2.6. Carga horária e cronograma proposto	31
2.2.7. A capacitação da equipe de Tecnologia da Informação.....	32
2.2.8. A participação dos grupos protagonistas	34
2.3. Etapa III - Análise diagnóstico para a construção da estratégia (Construção da Identidade Organizacional)	35
2.3.1. Metodologia para Diagnóstico da Instituição	36
2.3.2. Resultados esperados com a Análise Diagnóstica	37
2.3.3. Cronograma de Atividades.....	38

2.4.	Etapa IV – Construindo Diretrizes	39
2.4.1.	Metodologia da Construção de Diretrizes	39
2.4.2.	Resultados Esperados	40
2.4.3.	Cronograma de Atividades	41
2.5.	Etapa V – Construindo a Estratégia	41
2.5.1.	Metodologia da Construção da Estratégia.....	42
2.5.2.	Os resultados esperados na Construção das Estratégias	42
2.5.3.	Cronograma de Atividades	43
2.6.	Etapa VI – A construção dos meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico.....	43
2.6.1.	Metodologia da Construção dos Meios de Acompanhamento.....	44
2.6.2.	Resultados Esperados na Construção dos Meios de Acompanhamento do PEP	45
2.6.3.	Cronograma de Atividades	45
2.7.	Etapa VII – Consolidação do Planejamento Estratégico Participativo.....	46
2.8.	Etapa VIII – Finalização da Consultoria	47
3.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	49

Índice de Quadros

Quadro 1: Mapeamento das atividades de formação do Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025	16
Quadro 2. Mapeamento das atividades de formação do Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025...	17
Quadro 3. Mapeamento das atividades de formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025.....	19
Quadro 4. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão das capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025	25
Quadro 5. Número de vagas distribuídas por polo, com suas respectivas cidade sede onde serão realizadas as capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025.....	26
Quadro 6. Programação Completa da 1ª Fase da Etapa de Formação de Multiplicadores para o Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025.....	28
Quadro 7. Cronograma de capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025.....	31
Quadro 8. Número de vagas distribuídas por campus para capacitações da Equipe de Tecnologia da Informação em Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025....	33
Quadro 9. Cronograma de capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT para área de Tecnologia da Informação- 2016-2025.....	33
Quadro 10. Mapeamento das atividades dos seminários para análise diagnóstica e formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025	35
Quadro 11. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão do seminário de análise diagnóstica do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025	37
Quadro 12. Cronograma dos seminários da Etapa III do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025	38
Quadro 13. Cronograma de seminário para construção de Diretrizes e Estratégias do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025	41

Quadro 14. Cronograma de seminário para construção dos meios de Acompanhamento do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025.....	45
Quadro 15. Cronograma de encontros presenciais em 2014 para a elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT, 2015	46

1. Introdução

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

Neste sentido, se faz necessário o empenho dos gestores e da vontade política para elaborar um Plano de Mobilização que conte com a participação da comunidade. O que pressupõe afirmar que é imprescindível a conscientização e a capacitação das lideranças para participarem de todas as etapas do processo de elaboração do plano, das decisões futuras, bem como o atendimento das proposições e metas elencadas no processo e nas revisões posteriores.

1.1. Identificação do Contrato de Prestação de Serviços

O presente Plano de Mobilização faz parte dos compromissos do contrato nº 154/2014, firmado entre a UNEMAT e a MULTI Assessoria, objetivando a prestação de serviços de consultoria para a capacitação de servidores da Instituição, visando a elaboração participativa do seu Planejamento Estratégico (PE) em toda a sua abrangência territorial.

Os principais dados do Contrato são:

- Licitação: Pregão Presencial nº 022/2014/UNEMAT, conforme Processo Administrativo nº 493268/2014 - UNEMAT;
- Identificação do Contrato: 154/2014, UNEMAT / MULTI Assessoria;
- Data da assinatura do Contrato: 01 de dezembro de 2014;
- Ordem de Serviço para Início dos Serviços: 01 de dezembro de 2014;
- Prazo de Execução dos Serviços: 24 meses;
- Data Prevista de Encerramento dos Serviços: 01 de dezembro de 2016;
- Valor do Contrato: R\$ 3.136.304,00;
- Origem dos Recursos Financeiros: Convênio nº 771800/2012 - FNDE/UNEMAT.

1.2. Produtos a serem entregues

Originalmente, o Termo de Referência que integra o escopo do contrato 154/2014 apresenta 16 produtos a serem produzidos por este trabalho:

- Produto 1: Capacitação de equipe técnica da UNEMAT (200 pessoas);
- Produto 2: Plano de Trabalho Ajustado (já finalizado);
- Produto 3: Plano de Mobilização Social;
- Produto 4: Entendimento da Estratégia;
- Produto 5: Mapa Estratégico;
- Produto 6: Indicadores de Desempenho e Metas de Curto, Médio e Longo Prazo;
- Produto 7: Identificação de Projetos Estratégicos;
- Produto 8: Plano de Comunicação;
- Produto 9: Modelo de Gestão e Plano de Implementação;
- Produto 10: Reunião de Gestão Estratégica;
- Produto 11: Definição de FCSs (Fatores Críticos de Sucesso);
- Produto 12: Matriz de Conexão dos Processos com os FCSs e Plano de Melhorias;
- Produto 13: Capacitação de gestores em liderança universitária;
- Produto 14: Sistema de Informação Estratégico da UNEMAT;
- Produto 15: Plano de ação para implementação e Relatório Final da Capacitação;
- Produto 16: Monitoramento Técnico dos Resultados do Objeto pelo período de 12 meses.

Os Produtos de 1 a 15 referem-se à execução do contrato para o ano 2015, fazendo parte da capacitação para elaboração do PE. O produto 16 está previsto para execução em 2016, pois diz respeito ao acompanhamento/monitoramento do PE.

Porém, a “ordem” dos Produtos do Termo de Referência foi flexibilizada, conforme consta no “Plano de Trabalho Ajustado” entregue primeiramente pela Consultoria

como Produto 2, devendo este, o “Plano de Mobilização Social” ser o segundo produto a ser encaminhado para a UNEMAT, como o Produto 3.

1.3. Abrangência Territorial do Planejamento

A capacitação e conseqüente elaboração do Planejamento Estratégico Participativo, previstos na consultoria, deverá abranger todos os campi da UNEMAT, presentes nos seguinte municípios do Estado de Mato Grosso, conforme dispostos no mapa da Figura 1: Cáceres; Alta Floresta; Alta Araguaia; Barra do Bugres; Colíder; Diamantino; Juara; Luciara; Nova Mutum; Nova Xavantina; Pontes e Lacerda; Sinop e Tangará da Serra.



Figura 1: Mapa de atuação presencial da UNEMAT

Fonte: disponível em <http://goo.gl/iBvWel>, acesso em 26/03/2015

1.4. Princípios Norteadores do Plano de Mobilização

Inicialmente, reconhecemos a importância da comunicação como um elemento essencial nos processos sociais em instituições do conhecimento. A comunicação, obviamente, ocorre pela necessidade de diferentes atores interagirem sobre suas atividades práticas. Assim, temos uma “ação comum”, uma ação de indivíduos,

grupos, sobre um interesse comum, como a necessidade geradora do ato de comunicar. De acordo com Friedrich (1988, p. 56):

(...) a metodologia gerada para a comunicação clássica de obter condutas esperadas e pré-determinadas como respostas a estímulos sensoriais e pressões psicológicas, não se adequa, em absoluto, à nova concepção centrada na pessoa e baseada na solidariedade humana, e, por isto, humanista e humanizadora.

A comunicação das organizações e da sociedade é um processo de partilhar, de trocar, dialogar, transmitir ideias, influenciar sobre problemas e interesses que afetam as partes envolvidas na mesma. É importante ressaltar que esta comunicação não é unilateral, ou seja, o processo de uma fonte emitir mensagens para um público receptor passivo.

Neste plano de mobilização, o enfoque “autoritário” é repudiado por entrar em desacordo com a cultura institucional e com os objetivos e métodos do planejamento estratégico. Portanto, não se trata de comunicação “midiática” influenciada por fins mercantis, pois, a comunicação que se busca é a que promova a participação e a co-responsabilidade, reforçando os processos de integração institucional.

Assim, o Planejamento Participativo foi uma opção política orientada por valores democráticos da Universidade pública, descartando, portanto, todo tipo de ação autoritária, uni-direcional para propiciar, confirmar ações abertas, multidirecionais, sem abrir mão do método planejamento como meio organizativo e coordenador das iniciativas e ações programadas.

A mobilização é a convocação dos diferentes atores para um propósito determinado, para um aperfeiçoamento da atual realidade e o alcance de objetivos estratégicos.

Nas palavras de Freire (1982, p. 35)

(...) a realidade concreta é algo mais que fatos ou dados a serem tomados mais ou menos em si mesmos. Ela é todos estes fatos e todos estes dados mais a percepção que deles esteja tendo a população neles envolvida. Assim, a realidade concreta, se dá a mim na relação dialética entre objetividade e subjetividade.

Trata-se de um processo de pôr em movimento, de mover, de ocasionar uma ruptura com a aparente “falsa inércia” por meio de um processo de auto-análise, de pesquisa participativa da realidade presente que resulte em outro nível organizacional. Falsa inércia, pois os problemas institucionais do presente, ao não serem resolvidos, criam uma aparente imobilidade, uma cultura do “silêncio”¹. No entanto, eles, com suas contradições, podem ser os “elementos de combustão” que conduzidos democraticamente, ao alimentar as mudanças desejáveis, possíveis, resultarão em avanço evolutivo para a Universidade.

Assim, a mobilização social não usará a comunicação apenas para informar sobre atividades, emitir convites, fornecer dados, etc., ela será operacionalizada no Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT (PEP), posto que além de necessariamente informar para partilhar ações e compromissos, seu papel inclui estimular, promover o autoconhecimento dos problemas e potenciais, ampliar a objetividade, propiciar participação ordenada e democrática, além de promover mais integração.

A comunicação motivadora da mobilização participante não pode ser vista de outro modo que não como um processo dialógico, como defendido por Friedrich (1988) onde, o que temos no processo são comunicadores com sua rica diversidade para participarem e construir o PEP-UNEMAT.

As atividades práticas, os eventos, os encontros, as reuniões de trabalho norteados pelo movimento prática-teoria-nova prática são uma ação de formação continuada, onde o planejamento não deve transformar-se num fim em si mesmo. Particularmente, pela UNEMAT ser uma instituição onde cabem iniciativas descentralizadas. Assim, consideramos que a geração de informações para o processo de planejamento não pode cair no horror tecnocrático de gerar dados mecanicamente para alimentarem outros sistemas que impossibilite, os que agem, de pensar no que fazem, desvinculando assim os que pensam dos resultados de suas ações, alienando.

¹ Já abordada por LIMA e, em dissertações não publicadas como de BARBOSA, 2013.

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

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo Geral

O objetivo principal deste Plano de Mobilização é estimular os diversos atores sociais envolvidos para interagirem de forma articulada e propositiva, garantindo assim a universalização das propostas.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Motivar os participantes envolvidos direta ou indiretamente nas ações da elaboração do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT, a interagirem de forma propositiva;
- Obter a participação e manutenção engajada dos atores institucionais durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT;
- Divulgar as informações e as atividades operacionais do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT para os atores institucionais e comunidade;
- Reforçar a rede de comunicação, bem como o seu uso na gestão institucional.

2. Metodologia

O Plano de Mobilização do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da UNEMAT vai se sustentar nas etapas definidas no Plano de Trabalho Ajustado, a saber:

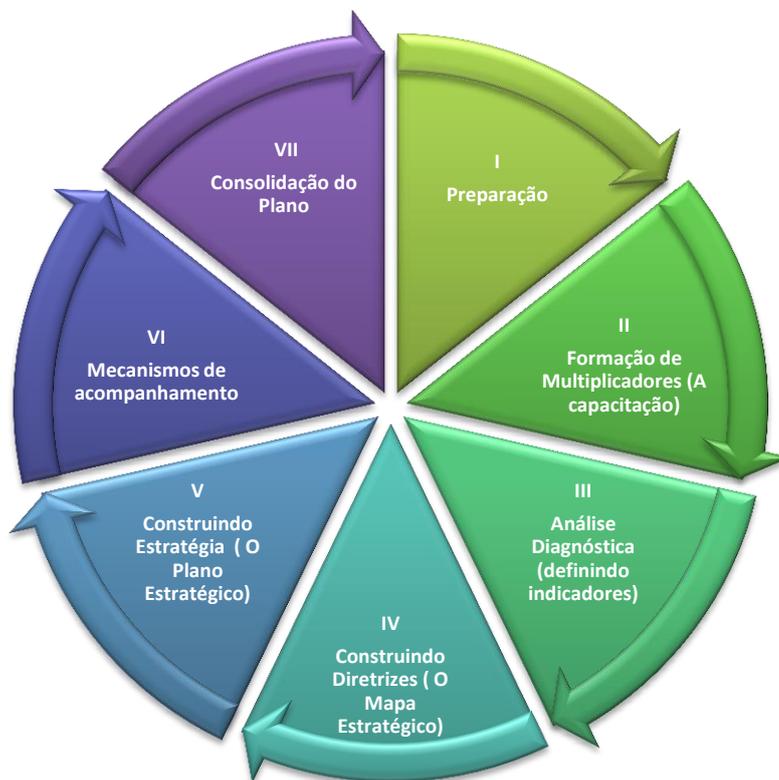


Figura 2: Etapas previstas para o Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT
Elaboração: Comitê de Coordenação.

Neste plano de mobilização procura-se apresentar a metodologia utilizada para realização deste processo de planejar e pensar a universidade. Também será descrito como se pretende executar todas as ações nas diversas etapas acima descritas. Entre as diversas definições deve-se conhecer de cada etapa:

- O que será realizado? Quais são as fases?
- Por que será realizado? Quais as justificativas para realizar cada fase?
- Onde será realizado? Qual é o local/ambiente físico que será realizado cada atividade?
- Quando será realizado? Qual é o prazo para realização de cada atividade?

- Por quem será realizado? De quem será a responsabilidade da realização da atividade?
- Como será realizado? Qual será o método de realização da atividade?

A seguir detalhar-se-á as sete etapas que compõem o projeto de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo na UNEMAT. Cada etapa tentará agrupar o máximo de informações possíveis para auxílio na programação de cada atividade no decorrer do processo e realização de ações de mobilização entre os docentes, técnicos, discentes e toda a comunidade acadêmica.

Antes de iniciar o detalhamento das etapas do processo de planejamento estratégico, cabe lembrar que este processo de elaborar, executar e monitorar o planejamento dentro da instituição não tem pretensão de mudar seus princípios ou fins estabelecidos no Estatuto, com aprovação colegiada. Na prática, o planejamento estratégico irá demonstrar quais os caminhos e como se pode alcançar os objetivos e metas propostas pelos diversos instrumentos que compõem a gestão da universidade (PPA, PTA, PDI, PPI e PPC dos Cursos). Resumidamente, o planejamento estratégico não visa tratar de grandes revisões em suas bases, mas sim de reforçar a capacidade de planejamento entre os segmentos que atuam nas diversas áreas da instituição.

2.1. Etapa I - Preparatória

Trata-se da etapa inicial onde será realizado um diagnóstico da Instituição por parte da Consultoria. É nesta etapa que irá se constituir um Comitê Central, aqui denominado de Comitê de Coordenação, que atuará em conjunto com a equipe da consultoria contratada para elaborar, acompanhar e executar os trabalhos. Também será necessário instalar um Grupo de Trabalho dar apoio ao Comitê de Coordenação com a atualização e sistematização de informações qualitativas e quantitativas que servirão de base no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.

Além do Comitê de Coordenação e o Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação será constituída uma Equipe Técnica composta por um representante de cada unidade administrativa (13 campi e sede administrativa). A formação desta

Equipe Técnica acontecerá durante a segunda etapa, ou seja, na formação dos multiplicadores. Cada campus terá uma equipe própria de planejamento, conforme detalhado no item 3.1.3, a qual será responsável por desencadear o processo local.

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

- A disseminação entre os diversos atores das ações desenvolvidas, buscando o envolvimento dos servidores na construção de um Planejamento Estratégico participativo e democrático.
- O levantamento de informações específicas de cada campus, de forma que garanta a aderência ao modelo que será construído, visando atendimento às necessidades de toda a universidade;
- A definição de um slogan e um layout que serão utilizados em todos os documentos produzidos pela consultoria, servindo também como uma frase ou objetivo de fácil memorização que resumirá as principais características do processo de planejar democrática e participativamente a universidade.

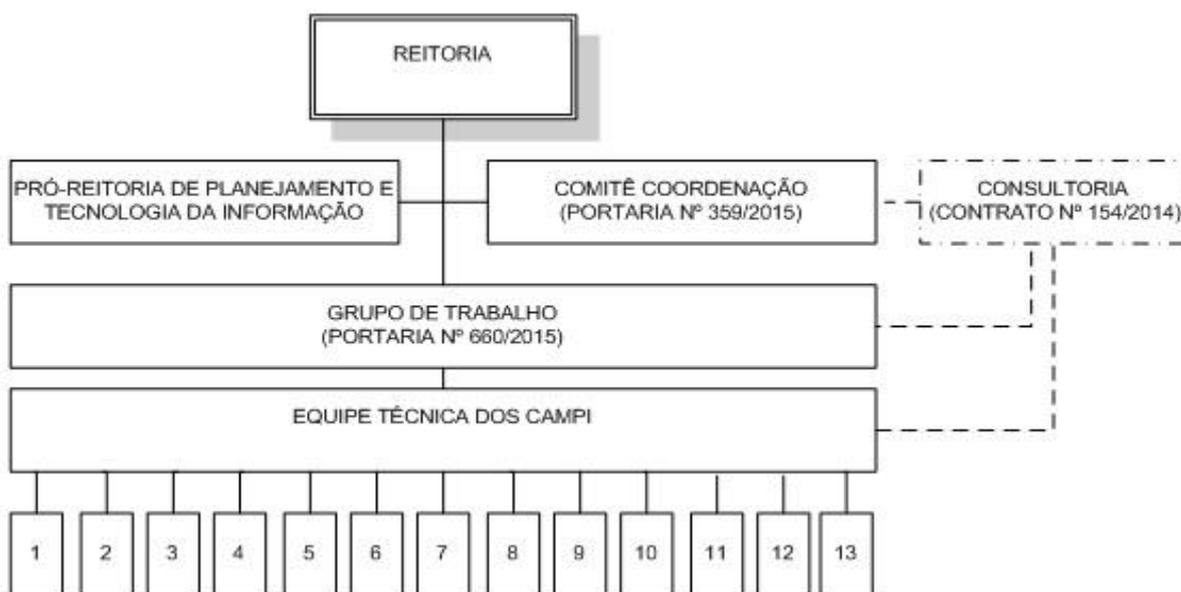


Figura 3: Organograma do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT - 2016-2025
Elaboração: Comitê de Coordenação.

2.1.1. A formação do Comitê de Coordenação

O Comitê de Coordenação será formado por um conjunto de servidores efetivos que atuem na UNEMAT e tenham amplo conhecimento sobre Planejamento Estratégico e Políticas Públicas, composto por um presidente, quatro membros e dois suplentes, que serão devidamente capacitados para atuarem em conjunto com a consultoria contratada no acompanhamento da elaboração e execução dos trabalhos. Abaixo iniciaremos a descrição detalhada da formação do Comitê de Coordenação.

Quadro 1: Mapeamento das atividades de formação do Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

O que será realizado?	Formação de um Comitê de Coordenação central com servidores que tenham amplo conhecimento sobre Planejamento Estratégico e Políticas Públicas.
Por que será realizado?	O comitê será formado para que uma equipe multidisciplinar possa acompanhar a elaboração, execução e monitoramento do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade.
Qual é o local de realização de suas atividades?	O local de atuação do Comitê de Coordenação será no gabinete da Reitoria ou em locais em que possam existir reuniões estratégicas para decisão dos rumos do projeto.
Qual é o prazo para realização da atividade?	O Comitê de Coordenação atuará em toda a fase de elaboração, execução e monitoramentos das ações desenvolvidas durante o projeto de Planejamento, ou seja, a atuação do Comitê será de 24 (vinte e quatro) meses. As reuniões do Comitê devem ser efetuadas com frequência mínima quinzenal.
Por quem será realizado?	O Comitê de Coordenação será composto por um presidente, quatro membros titulares e dois suplentes, que no caso de ausência dos membros titulares

	poderão responder pelas decisões tomadas.
Como será realizado?	Os métodos de atuação do Comitê de Coordenação terão como pressupostos a gestão participativa e democrática onde todos os atuantes serão ouvidos e as decisões tomadas em conjunto serão respeitadas.

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

2.1.2. A formação de um Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação

Para apoiar o Comitê de Coordenação será formado um Grupo de Trabalho Técnico que atuará na atualização e sistematização dos dados.

Quadro 2. Mapeamento das atividades de formação do Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

O que será realizado?	Formação de um Grupo de Trabalho técnico de servidores atuantes na sede administrativa da universidade que possam coletar, atualizar e sistematizar dados para serem utilizados na elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.
Por que será realizado?	O Grupo de Trabalho será formado para dar apoio ao Comitê de Coordenação e a Equipe Técnica constituída por representantes nos Campi. Esse Grupo de Trabalho terá um objetivo claro: coletar, atualizar e sistematizar dados que deem apoio aos grupos que estarão participando diretamente na elaboração do Planejamento Estratégico, bem como apoiar a Gestão Universitária com dados e informações suficientes para a tomada de decisão.
Qual é o local de realização de suas atividades?	O local de atuação do Grupo de Trabalho será na Sede Administrativa da UNEMAT ou em locais em que possam existir reuniões de trabalho.
Qual é o prazo para realização da	O Grupo de Trabalho atuará em toda a fase de elaboração do Planejamento Estratégico, ou seja, nos primeiros 12

atividade?	meses do projeto de Planejamento Estratégico Participativo.
Por quem será realizado?	O Grupo de Trabalho será composto por servidores efetivos e com experiência em suas áreas de atuação. A escolha dos membros será efetuada pelas Pró-reitorias, cada Pró-Reitoria deve garantir a participação mínima de um servidor no Grupo de Trabalho para discutir os dados e as ações de suas respectivas áreas de atuação.
Como será realizado?	Os métodos de atuação do Grupo de Trabalho serão definidos pelo Comitê de Coordenação, que irá definir quais são os dados a serem coletados, atualizados e sistematizados.

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

2.1.3. A formação de Equipes Técnicas dos Campi

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

Na Etapa II será efetuada a Capacitação e a Formação de Multiplicadores, onde serão formados no mínimo 200 (duzentos) servidores escolhidos representantes de cada Unidade Organizacional para formação da Equipe Técnica. O número de vagas oferecidas para compor a Equipe Técnica dos Campi será vinculada ao número de multiplicadores capacitados em cada campus e terá seu detalhamento demonstrado na explanação da Etapa III.

Para cada Equipe Técnica formada nos Campi será eleito, pela própria equipe, um Coordenador, que atuará em nome da equipe, no caso de convocações

extraordinárias ou decisões de um grupo menor e terá seu nome formalizado através de portaria emitida pela Reitoria da UNEMAT.

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

Quadro 3. Mapeamento das atividades de formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

O que será realizado?	Formação de uma Equipe Técnica com servidores escolhidos entre os que participarem das capacitações em seus respectivos Polos ² .
Por que será realizado?	Para assegurar a participação e contar com a colaboração e ideias oriundas de todas as unidades organizacionais da Instituição. Serão escolhidos servidores que atuarão como líderes em suas unidades organizacionais trazendo suas discussões locais para serem discutidas e integrarem o planejamento macro.
Qual é o local de realização de suas atividades?	Haverá dois locais de atuação: O de sua própria unidade administrativa, onde discutirá entre seus pares as questões mais relevantes para integrarem o Planejamento Estratégico da UNEMAT. O segundo local será na cidade de Cáceres, sempre que todos os membros da equipe técnica forem convocados para orientações e despachos necessários.
Qual é o prazo para realização da atividade?	A Equipe Técnica será composta na fase de formação dos multiplicadores e atuará durante toda a fase de elaboração do Planejamento Estratégico, ou seja, nos primeiros 12 meses do projeto de Planejamento Estratégico Participativo.
Por quem será realizado?	A Equipe Técnica dos Campi será constituída por representantes das unidades organizacionais. As indicações

² Os polos a que se refere a equipe de capacitação estão descritos no item 2.2.2 onde será esclarecida a definição dos critérios para indicação dos participantes.

	dos servidores para compor a equipe técnica dos campi serão realizadas pela indicação conjunta do Diretor Político-Pedagógico e Diretor Administrativo e do gabinete da Reitoria, indicando obrigatoriamente servidores que participarão das capacitações/formação de multiplicadores e que disponham de conhecimento, experiência e tempo para se dedicar as discussões e aos trabalhos que serão necessários para elaboração do Planejamento Estratégico.
Como será realizado?	A metodologia de atuação da Equipe Técnica será definida no decorrer das capacitações e reuniões realizadas pela consultoria e terá como princípio base a democracia e participação de todos nas discussões, com exposição de ideias e planos discutidos em conjunto sobre os rumos da Universidade.

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

Após a formação do Comitê de Coordenação e do Grupo de Trabalho de apoio ao Comitê de Coordenação, será preciso iniciar as definições detalhadas das atividades relacionadas a cada evento proposto nas demais fases. Iniciaremos agora a explanação da segunda fase do Plano de Mobilização, expondo a maneira pela qual será elaborada a formação de multiplicadores.

2.1.4. A estratégia de divulgação das ações

A UNEMAT possui uma Assessoria de Comunicação que irá auxiliar na divulgação do Planejamento Estratégico Participativo e suas ações junto à comunidade acadêmica e externa. Este envolvimento tem por finalidades divulgar as ações desenvolvidas no âmbito do PE e sensibilizar os diversos atores que farão parte do processo.

Entre as diferentes ferramentas de divulgação, a Assessoria de Comunicação da UNEMAT utilizará:

- ✓ **O Portal UNEMAT** - onde serão divulgadas informações de cunho noticioso, mediante o uso de técnicas jornalísticas e de interesse da UNEMAT, destinadas ao público externo.
 - ✓ **Vídeos** - Serão gravados vídeos de curta duração com a equipe de gestão da Universidade e o gabinete da Reitoria onde a cada etapa do processo de Planejamento Estratégico Participativo haverá o incentivo e a motivação para participação e conclusão do processo.
 - ✓ **Papelaria (folders, panfletos, lâminas, entre outros)** - para divulgar informações, mensagens, conceitos e funções da universidade pública, conceitos sobre planejamento estratégico e ações correspondentes à elaboração participativa do Planejamento Estratégico da UNEMAT.
 - ✓ **Cartazes temáticos/banners** que devem ser editados para cada etapa do processo como: O que busca o Planejamento Estratégico; A análise-diagnóstica para a construção da estratégia adotada pela instituição; A construção de diretrizes estratégicas; A estratégia UNEMAT de desenvolvimento institucional; Os necessários meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico. Importa ressaltar que em cada etapa, os cartazes deverão ser distribuídos em todos os campi, permitindo assim que os representantes das unidades recebam o material de mobilização para construir um conjunto lógico de todo o processo do PE e possam discutir entre seus pares. Esses cartazes auxiliarão nos trabalhos de divulgação e reforçarão a imagem visual do processo de Planejamento.
 - ✓ **Boletins eletrônicos** - que servirão para enviar informações aos 200 participantes, após o levantamento dos endereços eletrônicos dos mesmos. Esse sistema poderá ser estendido aos demais membros da comunidade acadêmica, assim que os mesmos sejam identificados e tenham seus e-mails encaminhados à Assessoria de Comunicação.
1. Vale salientar que o detalhamento das ações de divulgação do processo de Planejamento Estratégico Participativo com o ambiente interno (professores, acadêmicos e técnicos) e com o ambiente externo (sociedade em geral) será

especificado em um plano a parte, denominado Plano de Comunicação do PEP-UNEMAT.

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

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

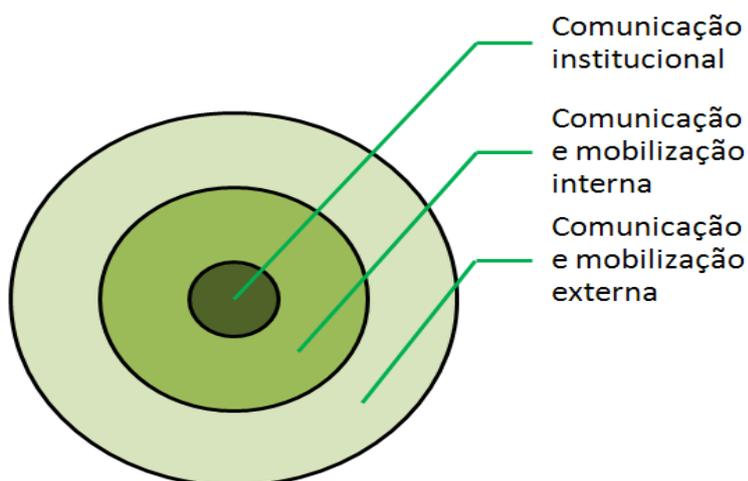


Figura 2: Fluxos da Comunicação
Fonte: Multi Assessoria, 2015

A necessária “horizontalidade” da comunicação flui nas dinâmicas dos eventos e na promoção do livre acesso às informações.

2.2. Etapa II - Formação dos Multiplicadores (A capacitação)

Na segunda etapa será exposto o plano de capacitação aos servidores da UNEMAT, que tem por objetivo sensibilizar, conscientizar e estimular toda a comunidade acadêmica a se envolver com o Planejamento Estratégico Participativo.

Para dar início ao lançamento desta etapa, ou seja, na formação dos servidores como multiplicadores do processo de Planejamento Estratégico Participativo, será realizado um lançamento oficial do projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Participativo, que tem como tema central: *“Planejamento Estratégico Participativo: Participar, planejar e concretizar”*.

O lançamento oficial do Projeto contará com a presença de um palestrante de renome nacional/internacional e ocorrerá um dia antes da primeira formação de multiplicadores nos polos.

Na abertura da primeira etapa das capacitações de formação de multiplicadores nos cinco polos, contar-se-á com a presença de ao menos um representante da Gestão da Universidade e um representante do Estado, a qual demonstrará seu apoio e confirmará que os resultados do projeto serão considerados em sua administração.

Esta etapa deverá ser composta de duas fases, sendo a 1ª fase realizada entre o período de 11 de maio a 02 de junho de 2015 e a 2ª fase realizada entre o período de 03 de agosto e 18 de agosto de 2015. A segunda fase da formação de multiplicadores só ocorrerá após a realização do 1º Seminário de Análise Diagnóstica, que será detalhado na Etapa III.

Para maior detalhamento desta etapa, esta seção será dividida em algumas subseções que mostrarão os objetivos das capacitações, os critérios de indicação dos participantes, a estrutura necessária e a carga horária, bem como o cronograma proposto.

2.2.1. Objetivo das capacitações e da formação de multiplicadores

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

Nesta etapa a consultoria deverá realizar várias ações, entre elas:

- ✓ Fornecer subsídios para unificar conceitos e procedimentos operacionais;

- ✓ Oportunizar experiências de outras instituições de Ensino Superior;
- ✓ Gerar capacidade de multiplicação dos objetivos do Planejamento Estratégico;
- ✓ Fornecer subsídios para a construção participativa da análise do diagnóstico institucional;

É a etapa da formação de multiplicadores que proporcionará aos participantes a possibilidade de ter uma visão geral de todo o processo de construção do Planejamento Estratégico em suas diferentes etapas e como acontecerá todo o processo de elaboração, execução e monitoramento das ações.

2.2.2. Critérios para indicação dos participantes

Para que haja uma participação democrática e justa no processo de elaboração do Planejamento Estratégico é preciso definir alguns critérios para a indicação do processo de formação de multiplicadores. Dessa forma os servidores, técnicos e docentes, deverão ser escolhidos de forma que garanta a representatividade entre os diversos campi da Instituição.

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

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

- a. Serão constituídos Polos de Capacitações Regionalizados envolvendo todos os campi e a sede administrativa da UNEMAT, ficando dispostos da seguinte forma:
 - Polo I: Sede Administrativa, Campus de Cáceres e Pontes e Lacerda;
 - Polo II: Campi de Tangará da Serra, Barra do Bugres e Diamantino;
 - Polo III: Campi de Alta Floresta e Colíder;
 - Polo IV: Campi de Sinop, Nova Mutum e Juara;

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

Quadro 4. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão das capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

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

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

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

Quadro 5. Número de vagas distribuídas por polo, com suas respectivas cidade sede onde serão realizadas as capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

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

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

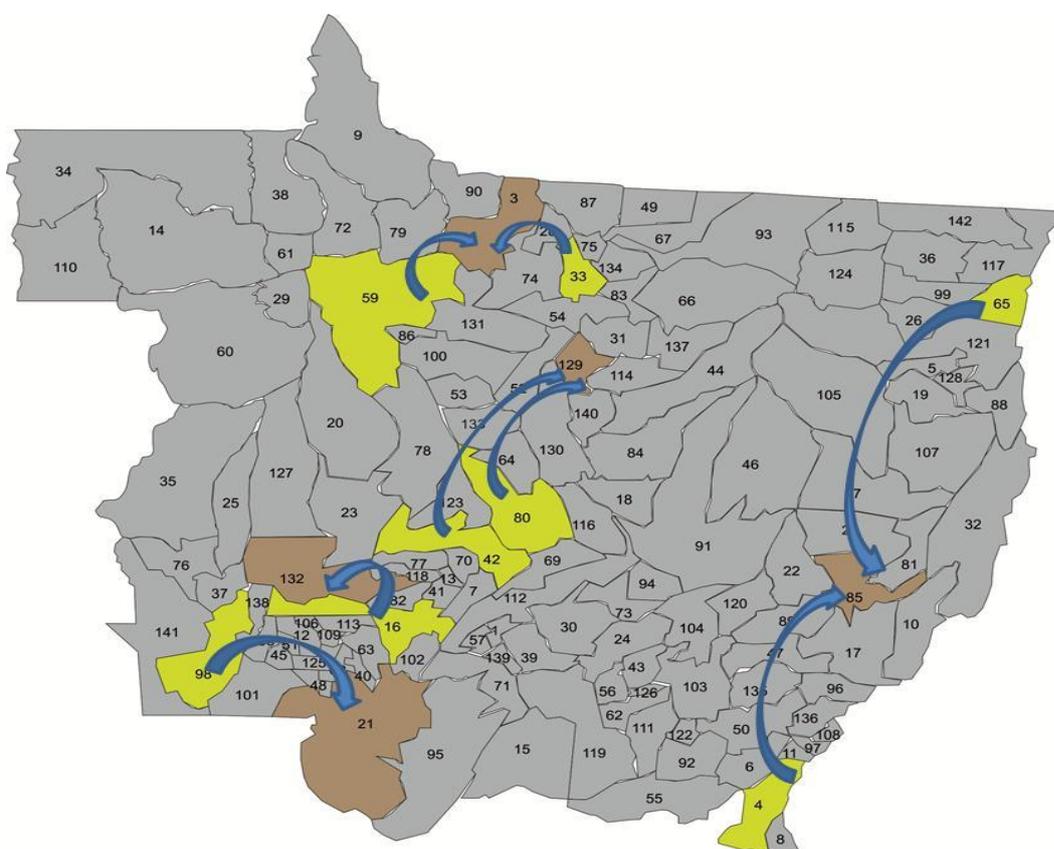


Figura 5: Mapa Demonstrativo dos Polos de Capacitação

Fonte: Multi Assessoria, 2015

Legenda:

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

Quanto aos critérios de escolha e indicação dos participantes, entendemos que cada unidade regionalizada deve possuir autonomia para escolher e indicar os participantes desse processo.

Nos campi, a definição dos critérios para seleção ficará a cargo do Diretor Político, Pedagógico e Financeiro em conjunto com o Diretor Administrativo, ambos cargos eletivos e que representam a unidade regionalizada. No processo de escolha desses participantes deve-se:

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

A distribuição das vagas na sede administrativa será realizada de maneira proporcional a estrutura das pró-reitorias.

2.2.3. A programação

Serão desenvolvidos os conteúdos do programa em forma teórica e prática, utilizando palestras, aulas dialogadas, trabalhos de grupo e estudo individual de textos teóricos. Para suporte dos conteúdos a serem desenvolvidos e melhor compreensão dos temas tratados, utilizar-se-á meios multissensoriais como: projetor de multimídia, cartazes, conteúdos em PowerPoint, quadro branco e caneta.

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

Comitê de Coordenação, professores convidados e o pessoal de suporte da consultoria.

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

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

Quadro 6. Programação Completa da 1ª Fase da Etapa de Formação de Multiplicadores para o Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Dia/turno	Atividades-temas	Responsável
1º Dia manhã	-Inscrições ³ , Abertura -Palestra A UNIVERSIDADE PÚBLICA E SEUS DESAFIOS - Debates	Cerimonial, Palestrante convidado C. Coordenação, Consultoria
	Intervalo - almoço	
1º Dia tarde	O Planejamento Estratégico A UNEMAT (dados gerais- GT13) A objetividade e o planejamento (dados demográficos)	Consultoria C.Coord + GT13
1º Dia Noite	Atividade cultural	Música, cine, teatro, (a ser sugerido por cada campus)
2º Dia Manhã	O diagnóstico, a Análise para a construção da estratégia: -A situação da UNEMAT nas funções: Ensino, pesquisa, extensão e gestão (a identificação de problemas internos e externos - exemplo da metodologia “a árvore dos problemas” -marco lógico); -Alguns dados do ambiente institucional externo (concorrencial e/ou complementar);	Consultoria

³ As inscrições são a base da agenda eletrônica, essencial para as atividades previstas no Plano de Mobilização Social.

	Intervalo almoço	
2º Dia Tarde	-Caracterização de ameaças e oportunidades para a realização dos objetivos (exemplo exercício FOFA) - A opinião social e o diagnóstico (sugestão de abordagem); - Roteiro para sistematizar a análise diagnóstica; - A indicação de representação dos campi;	Consultoria C. Coordenação
2º Dia Noite	- Atividade cultural - Avaliação do Evento - Encerramento.	Música, cine, teatro, (a ser sugerido por cada campus)

Fonte: Multi, 2015.

Deverão ser distribuídos cartazes, banners, folhetos e folders para que os participantes levem para as suas unidades operacionais, abordando as características da etapa denominada “análise-estratégica” a que irão dedicar-se após a primeira fase da capacitação.

2.2.4. A metodologia de trabalho

Para realização da 1ª fase desta etapa a consultoria adotará palestras, debates, aulas dialogadas, trabalhos em grupos e estudos individuais de textos teóricos.

Como exemplo de algumas técnicas que serão desenvolvidas na coleta e sistematização dos dados estão a análise SWOT (na 1ª fase) e o método de caracterização dos problemas, denominado método ZOPP (na 2ª fase).

Análise SWOT: A análise SWOT é uma ferramenta administrativa utilizada para fazer a análise ambiental, ou seja, análise minuciosa dos seus aspectos internos como forças e fraquezas, e de aspectos externos como oportunidades e ameaças. Mas essa ferramenta não serve apenas fazer uma análise situacional, ela também poderá indicar estratégias para desenvolver as potencialidades e mitigar os riscos e desafios.

A análise SWOT consiste basicamente em cruzar as informações dos quadrantes (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), de forma a obter uma matriz que permita definir estratégias para o futuro da instituição.

2.2.5. A estrutura necessária

Esta subseção será dividida em três pontos:

- ✓ A infraestrutura necessária para realização das capacitações;
- ✓ Materiais e equipamentos que serão utilizados nas capacitações;
- ✓ Recursos Humanos que serão necessários para o plano de capacitação e gestão dos aspectos logísticos.

Quanto a infraestrutura, cada campus indicado para ser uma cidade sede de polo das capacitações poderá proporcionar o espaço físico necessário para as devidas capacitações. Estes ambientes deverão comportar o número total de participantes, sendo eles:

- No campus de Cáceres: 67 (sessenta e sete) participantes;
- No campus de Tangará da Serra: 54 (cinquenta e quatro) participantes;
- No campus de Sinop: 39 (trinta e nove) participantes;
- No campus de Nova Xavantina: 22 (vinte e dois) participantes;
- No campus de Alta Floresta: 18 (dezoito) participantes.

O espaço físico colocado à disposição deverá possuir como estrutura mínima: poltronas e sistema de ar condicionado em perfeitas condições.

Além do ambiente físico adequado para comportar os participantes acima citados, haverá necessidade de disponibilização, de responsabilidade do campus-sede do polo, de 03 (três) salas de aulas para o trabalho coletivo dos servidores, tanto em aulas-dialogadas, quanto nas atividades de grupo.

Quanto aos materiais e equipamentos como retroprojetores multimídia, notebooks, passadores de slides, laser, equipamentos de som, microfones, cartazes, flip-charts, quadros brancos, canetas e blocos de anotações serão de inteira responsabilidade da Consultoria, assim como custos com coffee break's, água e outros materiais necessários para o bom andamento das capacitações.

Assim toda a previsão de equipamentos, materiais e insumos variados necessários para cada capacitação, considerando o número de participante em cada polo, será de responsabilidade da empresa consultora.

Quanto aos Recursos Humanos necessários para realização das capacitações, a consultoria disponibilizará para atendimento: 01 (um) coordenador de projetos; 05 (cinco) consultores seniores que deverão acompanhar todas as etapas do projeto e que serão nomes sugeridos pelo Comitê de Coordenação, considerando a necessidade de tratamento de assuntos específicos ou experiências que são incontestáveis no Ensino Superior; 03 (três) consultores juniores convocados pelo coordenador de projetos e que deverão auxiliar a consultoria em suas atividades e nas atividades dos consultores seniores; e outros profissionais que a consultoria entender que sejam necessários para a realização das atividades como logísticas, organização e coordenação.

2.2.6. Carga horária e cronograma proposto

As capacitações propostas aos vários servidores lotados nos diversos campi serão realizadas em etapas, nos cinco polos em períodos não coincidentes, ou seja, datas sequenciais conforme o cronograma abaixo:

Quadro 7. Cronograma de capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Pólo - Cidade-sede	Datas propostas para realização da 1ª Fase	Datas propostas para realização da 2ª Fase	Capacitações Virtuais e Visitas Técnicas
I - Cáceres	11 e 12 de maio	03 e 04 de agosto	De 03 de junho a 02 agosto de 2015
II - Tangará da Serra	14 e 15 de maio	06 e 07 de agosto	
III - Alta Floresta	28 e 29 de maio	13 e 14 de agosto	
IV - Sinop	25 e 26 de maio	10 e 11 de agosto	
V - Nova Xavantina	01 e 02 de junho	17 e 18 de agosto	

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

A diferença temporal entre a primeira e a segunda fase será de aproximadamente um mês, tempo em que os servidores deverão coletar dados e realizar suas discussões internas com seus pares, nos seus respectivos campi.

Cada evento realizado terá uma carga horária de 24 horas, composto por palestras, debates e outras atividades ocorridas nos três períodos (matutino, vespertino e noturno). Como serão realizadas duas fases em cada polo, teremos o total de dez capacitações efetivadas, ou seja, uma carga horária de capacitações próximas a 240 horas.

No período de tempo entre a primeira e a segunda etapa das capacitações a consultoria estará disponível em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA/Moodle) onde disponibilizará salas de aula para debates, fóruns e exercícios específicos para cada polo e campus. Cada polo terá uma sala específica para realizar seus debates entre os próprios servidores capacitados que participaram das capacitações no polo. O curso terá uma carga horária mínima de 20 horas, sendo cinco salas de aulas, totalizando 100 horas com capacitações virtuais.

2.2.7. A capacitação da equipe de Tecnologia da Informação

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

Como resultado espera-se que a equipe de suporte em TI seja preparada para atuar em todas as unidades de planejamento com conhecimentos e técnicas suficientes para que os servidores possam elaborar, executar e monitorar um plano de Tecnologia de Informação para a UNEMAT.

As vagas serão priorizadas aos servidores efetivos lotados na Diretoria de Tecnologia da Informação (DATI/PRPTI). Também serão oferecidas vagas aos servidores técnicos em informática, lotados nos campi e aos demais ocupantes do cargo de analista de sistemas, que eventualmente não estejam desempenhando suas atividades na Diretoria de Tecnologia de Informação. Ficará a cargo do Diretor de Tecnologia de Informação, indicar, caso houver vagas, nomes de servidores efetivos

para participarem no processo de planejamento estratégico para a Tecnologia de Informação, desde que sejam responsáveis por alimentar sistemas informatizados ou responsáveis por atualização de Website ou programas específicos de utilização da UNEMAT. O quadro de distribuição das vagas ficará da seguinte forma:

Quadro 8. Número de vagas distribuídas por campus para capacitações da Equipe de Tecnologia da Informação em Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Unidade Organizacional	Nº de Vagas disponibilizadas
Sede da Reitoria	18
Campus de Alta Floresta	01
Campus de Alto Araguaia	01
Campus de Barra do Bugres	03
Campus de Cáceres	04
Campus de Colíder	01
Campus de Diamantino	01
Campus de Juara	01
Campus de Luciara	01
Campus de Nova Mutum	01
Campus de Nova Xavantina	01
Campus de Pontes e Lacerda	01
Campus de Sinop	03
Campus de Tangará da Serra	03
Total	40

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

Abaixo se descreve mais detalhes sobre os períodos de realizadas das capacitações:

Quadro 9. Cronograma de capacitações do Planejamento Estratégico da UNEMAT para área de Tecnologia da Informação- 2016-2025

Fase	Período de Realização	Local de Realização
1ª	A definir	Cidade Universitária, Cáceres
2ª	A definir	Cidade Universitária, Cáceres
3ª	A definir	Cidade Universitária, Cáceres

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

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

Essas capacitações coincidem com a Criação dos Grupos de Tecnologia da Informação e Comunicação que a Diretoria de TI da UNEMAT vem desenvolvendo.

Para tanto será necessário realizar capacitações específicas para os líderes de TI, que neste caso serão disponibilizadas vagas para o Diretor e os supervisores que compõem a Diretoria de Tecnologia de Informação da UNEMAT. As capacitações específicas deverão abranger treinamentos gerenciais como o ITIL - *Information Technology Infrastructure Library* - que é uma capacitação que demonstrará como possuir um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de Tecnologia da Informação.

Caberá à consultoria realizar o treinamento e possibilitar aos servidores aprimorar seus conhecimentos em TI para trabalharem na Administração Pública. A especificação de outros temas e assuntos poderão ser sugeridos pelo Comitê de Coordenação, ouvida a respectiva área técnica.

2.2.8. A participação dos grupos protagonistas

Cabe esclarecer que a atuação da Consultoria não resultará na elaboração de um Planejamento Estratégico da Universidade, na realidade a empresa contratada demonstrará as técnicas e procedimentos necessários para que a própria comunidade acadêmica pense, discuta e planeje seu futuro.

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

- ✓ O Comitê de Coordenação além de possuir o papel de acompanhar e elaborar o Planejamento Estratégico em todas suas fases deve trabalhar em conjunto com a Consultoria, como também terá de acompanhar *in loco* os eventos realizados nos polos regionalizados. A participação ativa do Comitê de Coordenação em todo o processo garante a credibilidade necessária e atesta a atuação da consultoria perante toda a sociedade acadêmica.
- ✓ O Grupo de Trabalho que apoiará o Comitê de Coordenação desenvolverá um importante trabalho na busca por informações e dados relevantes para a

Universidade e ainda atuará na análise do diagnóstico, consolidação e formalização desses dados no Planejamento Estratégico.

- ✓ As Equipes Técnicas dos Campi atuarão como geradores de informações e realizarão a sistematização das etapas do Planejamento Estratégico no seu âmbito de ação local e regional. Essas equipes também serão sistematizadoras das propostas das unidades de planejamento.

É na etapa II que será iniciada a estruturação de uma rede descentralizada e ascendente da construção do Planejamento Estratégico Participativo. Os eventos acima dispostos também deverão ser propiciadores do surgimento de novos protagonistas, que se converterão, por sua vez, em multiplicadores, apoiadores do processo, facilitadores nas unidades operacionais distantes das atividades que serão efetuadas.

2.3. Etapa III - Análise diagnóstico para a construção da estratégia (Construção da Identidade Organizacional)

As Etapas III (análise diagnóstica), IV (construção das diretrizes) e V (construção da estratégia), terão suas ações realizadas concomitantemente, mas para fins de esclarecimentos didáticos essas Etapas serão apresentadas separadamente neste Plano de Mobilização.

A seguir haverá um breve detalhamento da Etapa III.

Quadro 10. Mapeamento das atividades dos seminários para análise diagnóstica e formação da Equipe Técnica para elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

O que será realizado?	Dois seminários com no mínimo 40 componentes escolhidos nos polos, representando os 13 campi e a Sede Administrativa.
Por que será realizado?	Para realizar a análise diagnóstica da UNEMAT, baseada nas discussões realizadas em seus campi e nos dados que o Grupo de Trabalho apresentará.
Qual é o local de realização de suas atividades?	Na cidade de Cáceres - MT
Qual é o prazo para realização da atividade?	Será dividido em duas fases, sendo a 1ª fase prevista para ocorrer entre 15 e 19 de junho e a 2ª fase entre 17 e 21 de agosto de 2015.

Por quem será realizado?	Pela consultoria, em conjunto com o Comitê de Coordenação e apoiado pelo Grupo de Trabalho.
Como será realizado?	Serão realizados dois seminários de 40 horas para efetuar a análise diagnóstica da Universidade. No 1º seminário serão apresentados os resultados do diagnóstico de cada campus, havendo a consolidação dos dados, atividade que será exercida em conjunto com o Comitê de Coordenação e o Grupo de Trabalho da Sede Administrativa. No 2º seminário haverá a validação de todo o diagnóstico da Instituição, bem como a construção das Diretrizes (Etapa IV) e Estratégias (Etapa V).

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

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

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

2.3.1. Metodologia para Diagnóstico da Instituição

A presente etapa do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT, também se dividirá em duas fases, a primeira refere-se à consolidação da análise diagnóstica da Universidade e a segunda à validação dos Fatores Críticos de Sucesso.

Na 1º seminário desta etapa os servidores indicados irão apresentar suas análises diagnósticas, que após orientações e subsídios que receberão da Consultoria, Comitê de Coordenação e do Grupo de Trabalho, realizarão a consolidação dos dados para elaboração de Diretrizes e Estratégias.

Na 2ª fase desta etapa ou 2º seminário, os representantes das 14 unidades de planejamento reunir-se-ão em um evento de socialização e ajustes dos resultados, onde receberão orientações para efetuar a construção das Diretrizes e Estratégias do Planejamento Estratégico da UNEMAT.

É na primeira fase das capacitações que serão indicados 40 representantes para participar da análise e diagnóstico da UNEMAT. Esses representantes formarão as

Equipes Técnicas nos Campi. Para garantir a distribuição mínima por campi determina-se a seguinte distribuição:

Quadro 11. Número de vagas por unidade organizacional dos servidores que participarão do seminário de análise diagnóstica do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Nº	Unidade Organizacional	Multiplicadores capacitados	Nº de indicações para formação da Equipe Técnica
01	Sede Administração	19	03
02	Alta Floresta	12	03
03	Alto Araguaia	09	02
04	Barra do Bugres	18	03
05	Cáceres	39	07
06	Colíder	06	02
07	Diamantino	12	03
08	Juara	06	02
09	Luciara	01	01
10	Nova Mutum	09	02
11	Nova Xavantina	12	03
12	Pontes e Lacerda	09	02
13	Sinop	24	05
14	Tangará Da Serra	24	05

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

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

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

Os servidores indicados para fazer parte da Equipe Técnica dos Campi participarão de todas as demais Etapas do Planejamento Estratégico.

2.3.2. Resultados esperados com a Análise Diagnóstica

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

- ✓ Quem somos?
- ✓ O que estamos fazendo?

✓ Por quê?

O foco da análise, além das três funções finais e indissociáveis da instituição (ensino, pesquisa e extensão), deve contemplar também a importante função meio, a gestão.

A análise dos servidores sobre os serviços (no passado, os atuais e os potenciais) e produtos entregues à sociedade terá como resultado um exame da concorrência das capacidades internas, seu grau de utilização, suas fraquezas, suas potencialidades, a identificação das oportunidades e a caracterização dos “problemas” que podem sofrer intervenção. O subsídio de informações, de técnicas específicas sugestivas, de informações quantitativas como exemplos adequados são importantes para permitir homogeneidade na forma de apresentação dos resultados.

2.3.3. Cronograma de Atividades

O período que ocorrerá este evento está compreendido entre 30 de junho e 03 de julho de 2015 e está temporalmente alocado em um período de intervalo entre a primeira e a segunda fase das capacitações e formação de multiplicadores, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 12. Cronograma dos seminários da Etapa III do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Polo - Cidade	Formação de Multiplicadores - 1ª Fase	1º Seminário para análise diagnóstica	Formação de Multiplicadores - 2ª Fase	2º Seminário para análise diagnóstica
I - Cáceres	11 e 12 de maio	30 de junho a 03 de julho	03 e 04 de agosto	21 a 24 de setembro
II - Tangará da Serra	14 e 15 de maio		06 e 07 de agosto	
III - Alta Floresta	28 e 29 de maio		13 e 14 de agosto	
IV - Sinop	25 e 26 de maio		10 e 11 de agosto	
V - Nova Xavantina	01 e 02 junho		17 e 18 de agosto	

Fonte: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

O término desta etapa é também o momento de encontro para iniciar a seguinte. Sua finalização é um evento de socialização dos resultados, onde representantes das 14 unidades de planejamento devem trazer os resultados de seus levantamentos,

discuti-los, compatibilizá-los e ajustá-los para receberem novas orientações para o desempenho das etapas seguintes.

2.4. Etapa IV – Construindo Diretrizes

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

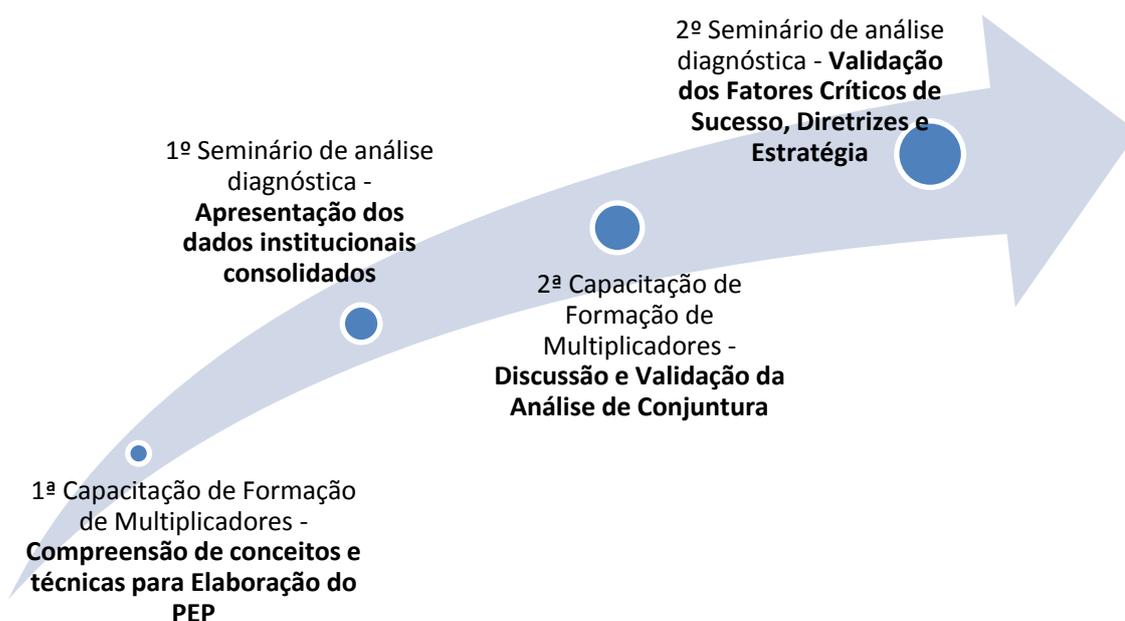


Figura 3 - Evolução das capacitações no Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT
Elaboração: Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

2.4.1. Metodologia da Construção de Diretrizes

A sistemática metodológica desta etapa se dará na realização de um evento que contará com participação dos grupos protagonistas, onde estes apresentarão seus trabalhos, debaterão sobre os resultados encontrados, sofrerão ajustes e entrarão na etapa de preparação, orientações e discussões para desempenharem a construção das Diretrizes estratégicas.

É nesta etapa que as equipes técnicas dos campi iniciarão a construção das Diretrizes Estratégicas para o Planejamento. O objetivo primordial é procurar realizar o entendimento da Estratégia considerando as definições dos Fatores Críticos de Sucesso, já discutidos na etapa anterior.

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

As perguntas essenciais desta etapa serão:

- ✓ O que queremos ser?
- ✓ Por quê?

Na construção de Diretrizes é fundamental realizar uma revisão e/ou aperfeiçoamento ou até convalidar a manutenção do acordado no Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição. A discussão deve ser realizada em todas as 14 unidades organizacionais e será um importante momento de construção da unidade necessária para o sucesso do Planejamento Estratégico. Assim os aspectos como missão, valores, macro-objetivos e objetivos regionalizados são construídos ou reconstruídos e pactuados ou repactuados nesta etapa.

A metodologia utilizada para esta etapa será efetuada através da abordagem democrática e participativa com debates e acordos que consolidam as Diretrizes Estratégicas.

2.4.2. Resultados Esperados

Com a construção ou reconstrução dos aspectos informados na missão, valores, macro-objetivos e objetivos regionalizados será possível, através da capacitação, definir os Fatores Críticos de Sucesso que podem comprometer as estratégias que serão traçadas.

Nessa Etapa é de fundamental importância que os grupos protagonistas possam encontrar o caminho para definir os Fatores Críticos de Sucesso, bem como realizar a indicação dos responsáveis para acompanhamento desses fatores.

2.4.3. Cronograma de Atividades

O início das atividades da equipe técnica dos campi acontecerá na 1ª fase da etapa de formação de multiplicadores e é na atual fase, da construção de diretrizes que haverá a possibilidade do segundo encontro presencial de todas as equipes técnicas dos campi para discussão e validação dos dados. Os acompanhamentos e as capacitações virtuais, bem como o encontro presencial terão a seguinte programação:

Quadro 13. Cronograma de seminário para construção de Diretrizes e Estratégias do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Participantes	Capacitações Virtuais (60 horas)	Encontro presencial: Cáceres (40 horas)
Comitê de Coordenação	19 de agosto a 20 de setembro	21 a 24 de setembro
Grupo de Trabalho - Sede Administrativa		
Equipe Técnica dos Campi.		

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

Entre a fase inicial de formação dos multiplicadores e a atual etapa do processo, os grupos articularão com suas unidades e toda a comunidade acadêmica as discussões sobre diretrizes e estratégias. Os acompanhamentos realizados pela Consultoria, bem como as capacitações virtuais servirão como um importante instrumento nas discussões que finalizarão no encontro presencial, em Cáceres, entre os três grupos protagonistas.

Nesse momento de orientações e discussões haverá a consolidação e convalidação das Diretrizes do Planejamento Estratégico preparando o material para a próxima fase do projeto: A construção da Estratégia.

2.5. Etapa V – Construindo a Estratégia

Repete-se a sistemática de finalização das outras etapas realizando-se evento com representantes das diversas unidades onde todas devem apresentar, debater e ajustar seus trabalhos para em seguida entrar na etapa de preparação, orientações e discussões para desempenharem a construção de um mapa estratégico.

2.5.1. Metodologia da Construção da Estratégia

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

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

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

Os projetos estratégicos deverão ter um ordenamento temporal por critérios de prioridade, sendo conveniente a elaboração de um primeiro “mapa estratégico do PE” construído pelos grupos protagonistas que terão as respostas demandadas pela Etapa Anterior.

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

2.5.2. Os resultados esperados na Construção das Estratégias

Espera-se com essa etapa concluída a construção de um Mapa Estratégico que identifique os principais objetivos estratégicos, as perspectivas do Ensino Superior no Estado de Mato Grosso, no Brasil e no Mundo e se construa um modelo de causalidade entre os objetivos propostos e suas relações de causa-efeito no Planejamento.

Outro resultado esperado na construção das estratégias é a Matriz de Conexão dos Processos com os Fatores Críticos de Sucessos e o Plano de Melhorias, onde haverá a possibilidade de realizar a conexão dos Fatores Críticos de Sucesso com os processos, realizar a análise de suficiência para o alcance dos Fatores Críticos de Sucesso. A elaboração da matriz de Conexão dos Processos também demonstrará as ações e os projetos que devem ser priorizados para que os processos sejam implementados, bem como a indicação das ações de melhorias para os processos críticos.

2.5.3. Cronograma de Atividades

O cronograma das atividades desta Etapa (construção de estratégias) será concomitante com o cronograma da Etapa anterior (construção das diretrizes) tendo em vista que a discussão conjunta das Diretrizes e Estratégias é mais apropriada para um bom resultado. Assim, o cronograma adotado para esta Etapa é o já demonstrado no quadro nº 13.

Nesse momento de orientações e discussões haverá a consolidação e convalidação das diretrizes e estratégias do Planejamento e todos os planos validados pelos grupos protagonistas que serão utilizados na próxima etapa do projeto e resultará na construção do sistema de acompanhamento do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT. Assim com a construção das Diretrizes e Estratégias haverá ainda, nesta Etapa, a orientação aos servidores para construção dos meios de acompanhamento que serão detalhados na próxima fase. Estes voltarão as suas unidades para trabalhar com os meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico.

2.6. Etapa VI - A construção dos meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico

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

2.6.1. Metodologia da Construção dos Meios de Acompanhamento

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

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

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

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

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

Esta etapa terá como objetivo aperfeiçoar o que existe e criar as bases de fluidez de informações para reforçar a capacidade de monitorar e, com isto, ter mais qualidade na gestão. O esforço maior deve ser em escolher indicadores essenciais e não perder-se em quantidade de indicadores, garantindo a funcionalidade do sistema, da origem dos dados, até a sua análise e uso socializado.

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

2.6.2. Resultados Esperados na Construção dos Meios de Acompanhamento do PEP

Espera-se com essa etapa concluída alcançar:

- ✓ Proposição de Metas de curto, médio e longo prazo, bem como indicadores de desempenho, juntamente com seu inventário de indicadores existentes na UNEMAT e propostas de novos indicadores;
- ✓ Mapeamento do fluxo de informações acadêmicas e administrativas com auxílio de um Sistema de Informação Estratégica da UNEMAT, onde poderá se estruturar as informações acadêmicas e administrativas de maneira ordenada que auxilie na tomada de decisão estratégica e tática.
- ✓ Capacitação e assessoramento da equipe técnica da Gestão da Universidade para operacionalização dos indicadores que constarão no Planejamento Estratégico Participativo.

2.6.3. Cronograma de Atividades

Esta Etapa de construção dos meios de acompanhamento do Planejamento se realizará após a conclusão das etapas anteriores. Nas etapas anteriores os grupos protagonistas receberam subsídios suficientes para trazer as respostas das perguntas que indicarão os mecanismos de acompanhamento.

Assim a construção dos meios de acompanhamento do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT terá a seguinte programação:

Quadro 14. Cronograma de seminário para construção dos meios de Acompanhamento do Planejamento Estratégico da UNEMAT- 2016-2025

Participantes	Capacitações Virtuais	Encontro presencial: Cáceres
Comitê de Coordenação	Outubro/15	Novembro/15
Grupo de Trabalho - Sede Administrativa		
Equipe Técnica dos Campi.		

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

Com a realização dos seminários pertencentes a esta etapa, debates e discussões sobre os mecanismos de acompanhamento do Planejamento Estratégico com os grupos protagonistas e de recepção de novas sugestões operacionais caminha-se para a etapa de consolidação final do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT.

2.7. Etapa VII – Consolidação do Planejamento Estratégico Participativo

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

Para os gestores das grandes unidades operacionais serão proporcionadas atividades específicas (o evento curso para gestores universitários), partindo da discussão de alternativa de aperfeiçoamento do modelo de gestão que permita o aperfeiçoamento de suas habilidades gerenciais. Assim, teremos ao longo de todo o processo um conjunto de seis eventos, momentos presenciais unificadores:

Quadro 15. Cronograma de encontros presenciais em 2014 para a elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT, 2015

Participantes	Períodos	Local	Etapa
Servidores Multiplicadores (200)	1ª Fase: 11 de maio a 02 de junho 2ª Fase: 03 de agosto a 18 de agosto	Nos cinco polos: Cáceres, Tangará da Serra, Alta Floresta, Sinop e Nova Xavantina	II. Formação de Multiplicadores
Comitê de Coordenação + Grupo de Trabalho - Sede Administrativa + Equipe Técnica dos Campi	1ª Fase: 30 de junho a 03 de julho 2ª Fase: 21 a 24 de setembro	Cidade de Cáceres	III. Análise Diagnostica IV. Construção de diretrizes V. Construção da estratégia
	Fase única: Novembro/15	Cidade de Cáceres	VI. Construção dos Meios de acompanhamento; VII. Consolidação do

			PEP;
--	--	--	------

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

Com o objetivo de termos momentos de aprofundamento e subsídios para os trabalhos, reiteramos que em cada evento ocorrerão palestras de especialistas nacionais ou internacionais, sob a temática geral: “Os Desafios Da Universidade Pública e o Desenvolvimento”.

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

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

Aqui propõe-se um aperfeiçoamento do atual modelo de gestão com rápida análise dos custos do PTD colegiado e alternativas de otimização da participação, etc.

Concretizam-se os projetos estratégicos com seus respectivos cronogramas e acordos de responsabilidades.

2.8. Etapa VIII - Finalização da Consultoria

Fica previsto um evento final de encerramento com a participação de todos os grupos protagonistas que fizeram parte do processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo e lançamento do livro, com denominação a ser definida. Nesta etapa será entregue um Relatório final de consultoria. Ou seja, todas as etapas de elaboração, com suas atividades peculiares que conformam um sistema lógico de

construção do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT serão realizadas com a participação das unidades de planejamento central e regionais.

Portanto, seminários temáticos de consolidação e multiplicação de novos conhecimentos com a presença de representantes de todas Comissões de Planejamento Estratégico deverão ocorrer em cada etapa, em Cáceres. Estes Seminários irão, ao longo de suas realizações, reforçando os laços presenciais necessários para que no intercâmbio das atividades práticas se rompa com a fragmentação e se construa a unidade necessária.

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

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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