

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.



UTILIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E FERRAMENTA MATRIZ SWOT NO PEP 2016/2018, NO CAMPUS UNEMAT - DIAMANTINO-MT, A RESPEITO DOS INDICADORES PRESENTES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT, DIANTE DAS REALIDADES EXISTENTES NO CAMPUS DE DIAMANTINO/MT

UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y MATRIZ SWOT EN PEP 2016/2018, EN EL CAMPUS UNEMAT - DIAMANTINO-MT, EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DE UNEMAT, EN VISTA DE LAS REALIDADES EXISTENTES EN EL CAMPUS DIAMANTINO/MT

SANTOS, Marinalva Pereira dos ¹
DOMINGUES, Ana Cristina Peron ²
SILVA, Elba Regina Ferreira da ³
MACHADO, Fernanda Araújo Alencar ⁴

¹ Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas de Diamantino. Mestre em Ciências da Educação UEP – Assunción/Paraguay. E-mail marinalvaconci@hotmail.com

² Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas de Diamantino. Mestre em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola - Unemat. E-mail ana.peron@unemat.br

³ Graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Sociais e aplicadas de Diamantino. Mestranda em Ciências da Educação UEP – Assunción/Paraguay. E-mail elbareginaadm@gmail.com

⁴ Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Gestão da Informação, pela Faculdade de Cuiabá - FAUC. Mestre em Ciências da Educação UEP – Assunción/Paraguay. E-mail fernandamachado.cba@hotmail.com

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

Resumo: Neste artigo será abordado sobre a importância e a utilização do planejamento estratégico na educação pública e nos diferentes ambientes e atores envolvidos nesse processo, bem como a fase diagnóstica e uso da ferramenta Matriz SWOT. O estudo foi realizado na Unemat - Campus Diamantino/MT, utilizando de questionário, referenciais teóricos, pesquisa documental e análise de dados. Dentre os envolvidos ainda cita-se sobre a existência dos Cursos no Campus- Administração, Direito, Educação Física e Enfermagem. Diante da realidade do que compõem uma Universidade, ressalta-se considerar os indicadores ensino e currículo, gestão, inovação e tecnologia e infraestrutura. Chiavenato (2006, p. 438), afirma que diagnóstico situacional: da análise dos dados coletados; passa-se a sua interpretação e diagnóstico, procura identificar preocupações e problema, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos. Segundo Porter (2013) a Matriz SWOT é um instrumento simples e valioso. Onde no primeiro momento foi a construção do diagnóstico situacional do PEP da Unemat Diamantino e posteriormente analisar os dados coletados e construir a Matriz Swot. Com os dados coletados verificou-se a importância do papel do docente bem como sua formação contínua e práticas pedagógicas inovadoras, condições para o mesmo desenvolver suas atividades e o fazer da gestão em todo o processo, fazendo que os acadêmicos se interessem a participar do processo de construção.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Diagnóstico. Ferramenta. Análise. Gestão.

Resumen: En este artículo se abordará sobre la importancia y la utilización de la planificación estratégica en la educación pública y en los diferentes ambientes y actores involucrados en este proceso, así como la fase diagnóstica y el uso de la herramienta Matriz SWOT. El estudio fue realizado en la Unemat-Campus Diamantino / MT, utilizando cuestionario, referenciales teóricos, investigación documental y análisis de datos. Entre los involucrados aún se cita sobre la existencia de los Cursos en el Campus-Administración, Derecho, Educación Física y Enfermería. Ante la realidad de lo que componen una Universidad, se resalta considerar los indicadores enseñanza y currículo, gestión, innovación y tecnología e infraestructura. (En el caso de las mujeres). se pasa su interpretación y diagnóstico, busca identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y establecer los objetivos y objetivos. Según Porter (2013), la matriz SWOT es un instrumento sencillo y valioso. Donde en el primer momento fue la construcción del diagnóstico situacional del PEP de la Unemat Diamantino y posteriormente analizar los datos recolectados y construir la Matriz Swot. Con los datos recolectados se verificó la importancia del papel del docente así como su formación continua y prácticas pedagógicas innovadoras, condiciones para el mismo desarrollar sus actividades y el hacer de la gestión en todo el proceso, haciendo que los académicos se interesen a participar del proceso de construcción.

Palabra clave: Planificación estratégica. Diagnóstico. Herramienta. Análisis. Gestión.

1 INTRODUÇÃO

O diagnóstico situacional consiste na verificação de conjunto de fatores institucionais externos e dos fatores individuais, que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma instituição ou organização, com base nos indicadores: Docentes, Discentes, Técnicos Administrativos, Orçamento e Finanças, Gestão, Infraestrutura, Ensino e Currículo, Inovação e Tecnologia.

Constitui-se num método de levantamento e análise das causas de baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da organização, identificando as deficiências e os desequilíbrios com vistas a elaboração de programa de reorganização que facilite o processo de tomada de decisão.

Desta mesma maneira Chiavenato (2006, p. 438), afirma que diagnóstico situacional: da análise dos dados coletados; passa-se a sua interpretação e diagnóstico, procura identificar preocupações e problema, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos.

Portanto, será feita uma análise dos dados e informações coletadas pela pesquisa documental: documentos legais, documentos impressos da instituição, Jornais da UNEMAT (publicações), PDI (plano de desenvolvimento institucional), Planejamento Estratégico Participativo 2016/2025 (PEP).

A partir desses dados pesquisados nos documentos consegui conhecer a instituição e de todos os processos administrativos.

Partindo dos dados coletados, com a pesquisa *in loco*, foram analisadas e contextualizadas, quais são as causas de algumas ações do Planejamento Estratégico Participativo não correspondem a necessidades do Câmpus de Diamantino, assim precisando de uma pesquisa junto à comunidade acadêmica, para saber o que atende à necessidade *in loco* regional.

Sabendo em que o grau de eficiência e eficácia o PEP atende a instituição, assim percebendo se o mesmo se mantém eficiente em relação a seus propósitos e fins, sendo o diagnóstico Situacional fornece essas informações.

Sendo que o diagnóstico situacional consiste na verificação de conjunto de fatores organizacionais externos e dos fatores individuais, que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma instituição ou organização.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

Com a aplicabilidade da ferramenta de análise a Matriz SWOT, aplicado aos 13 Campus da UNEMAT, identificando as: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças para cada indicador selecionado e para o PEP em sua totalidade.

A utilização da ferramenta Matriz de SWOT, possível identificar as forças, internas e externas da instituição. Onde foi realizado um Seminário Aberto a comunidade acadêmica para apresentação, discussão e validação dos resultados obtidos, definindo os subsídios a serem usados na construção do PEP no Campus Universitário “Francisco Ferreira Mendes”- Diamantino-MT.

Onde será elaborado um Plano Estratégico de Ações para PEP - PEAPEP - com base nos resultados obtidos no seminário realizado, incluindo as discussões de cada segmentos/dimensões da comunidade acadêmica envolvida: gestão, docentes, discentes, técnicos administrativos, Currículo, tecnologia, estrutura entre outros, traçando na sequência os cenários a curto, médio e longo prazo de cada indicador apresentado na pesquisa, onde com aplicação de um questionário a comunidade acadêmica interna.

Todos os indicadores/dimensões serão apresentados por meio de ações validadas pela comunidade acadêmica, demonstrando a comunidade com uma visão claro e objetiva o que compõem e quais são os objetivos estratégicos do PEP 2016/2025.

Finalizando a construção do PEP 2016/2018, os planos e ações propostas e validadas pela comunidade, será apresentado aos diretores do Campus e ao Conselho Universitário da UNEMAT-Diamantino, e na oportunidade será feito uma apresentação formal, de quais metas e ações estão sendo propostas ao Campus, com os indicadores e dimensões que compõem PEP - Campus Diamantino-MT.

O processo de construção ora descrito garantiu que os nossos planos estratégicos fossem concebidos/realizados a partir da mobilização de toda comunidade acadêmica, proporcionando uma visão sistêmica das lacunas existentes e contribuindo para que a implantação e implementação das estratégias das ações propostas no PEP, onde a comunidade participou ativamente do processo de construção do Planejamento estratégico Participativo do Campus Universitário “Francisco Ferreira Mendes” Diamantino-MT.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

2 DESENVOLVIMENTO

Com o advento da nova Constituição em 1988 e a promulgação e da Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional em fins de 1996, novas perspectivas foram colocadas e sonhadas para a sociedade brasileira. A reconstrução de um sistema educacional de qualidade, equitativo e eficiente, trouxe novos e constantes desafios.

Segundo Demo (2012, p. 71) relaciona participação com planejamento, pois, o planejamento não faz participação, mas pode-se apoiar-se. É importante efetivar a realização dos direitos fundamentais atribuídos pelo estado e pela sociedade. No setor público não se tem tradição de fazer planejamento, principalmente na área da educação, na justiça e segurança pública, assistência social devida, meio ambiente, defesa do consumidor, direitos da minoria.

A expansão é necessária, mas com um mínimo de planejamento; a equidade - um grande desafio, pois as desigualdades são enormes; qualidade- principal objetivo e adequação - imperativo para que o sistema responda às aspirações, necessidades e anseios da sociedade brasileira, representada pelos milhares de alunos que batem às portas da Universidade procurando formação e informação.

O enunciado das diretrizes do projeto do PNE (2014-2024) se inicia com o reconhecimento de que “nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um sistema de educação superior forte. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância do ensino superior e suas instituições é cada vez maior. Para que estas possam desempenhar sua missão educativa, institucional e social é fundamental o apoio público”.

As IES têm muito a fazerem no conjunto dos esforços nacionais, para colocar o País à altura das exigências e desafios do Séc. XXI, encontrando a solução para os problemas atuais, em todos os campos da vida e da atividade humana e abrindo um horizonte para um futuro melhor para a sociedade brasileira, reduzindo as desigualdades.

A principal característica do que hoje chama Planejamento Participativo não o fato de estimular a participação de as pessoas que compõem os Campus universitários, sendo representado por toda comunidade acadêmica. Isto existe em quase todos os processos de planejamento: não há condições de fazer algo na realidade atual sem, pelo menos pedir às pessoas que tragam sugestões.

Demo (1989, p.141) usa-se esta participação para cooptar, que de fato é uma tendência (nas universidades) dentro dos campos de propostas de melhorias em

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

todos os processos que constituem uma instituição de ensino público, onde preza pela qualidade dos serviços prestados para toda a comunidade, onde se encontrasse inserida a instituição, e também para interferir na realidade.

Ele se alinha ao lado de outras correntes, como o Planejamento Participativo, o gerenciamento da qualidade do ensino prestado a comunidade acadêmica, ele tem uma filosofia própria e desenvolveu conceitos, modelos, técnicos instrumentos também específicos.

Demo (1993, p.162), argumenta que para introduzir a abordagem emancipatória da gestão participativa, o autor considera a participação como um antídoto contra a tendência histórica de dominação e exclusão social que caracteriza nossa sociedade. Para Demo (1996) a participação é conquistada no processo histórico, juntamente com as condições de autodeterminação, que não podem ser dadas, outorgadas ou impostas.

Usa-se esta participação para cooptar, que de fato é uma tendência (nas universidades) dentro dos campos de propostas de melhorias para interferir na realidade. Ele se alinha ao lado de outras correntes, como o Planejamento Participativo, o gerenciamento da qualidade do ensino prestado a comunidade acadêmica, ele tem uma filosofia própria e desenvolveu conceitos, modelos, técnicos instrumentos também específicos.

O Planejamento Participativo foi desenvolvido para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para construção da realidade social. Tais entidades, incluindo aqui nas universidades.

A fim de colaborar com a formação das estruturas sociais e individuais, o Planejamento Participativo se torna uma ferramenta fundamental, na proporção que descentraliza o poder e a tomada de decisões, “na construção não apenas do ‘como’ ou do ‘com o que’ fazer, mas também do ‘o que’ e do ‘para que’ fazer” (GANDIN, 2011, p. 88).

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, caracterizada como uma pesquisa interpretativa-hermenêutica (GAMBOA, 1999). O autor explicita tal abordagem a partir de categorias de nível técnico/teórico; nível epistemológico e critérios de cientificidade.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

Atende-se às necessidades regionais do *Campus* Universitário Diamantino-MT. O trabalho destina-se a analisar se os objetivos validados no PEP da UNEMAT atende a necessidade do *Campus* objeto de pesquisa.

Esta parte foi constituída de questões objetivas, com uso da Escala Likert, distribuídas por indicador, contendo cada indicador, cinco conceitos. Para cada conceito são oferecidas cinco possibilidades de valorização, considerando: (NI): Não Importante; (IR): Importância Relativa; (IM): Importância Média; (I): importante e (MI): Muito Importante.

Tiveram participação os discentes dos cursos de Administração, Direito, Enfermagem e educação Física, com objetivo de conhecer a percepção dos docentes e discentes em relação aos objetivos estratégicos validado no Planejamento Estratégico Participativo 2016/2018, elaborado e validados para todos os 13 *Campus* da Universidade do Estado de Mato Grosso, onde participaram das amostras do Pré-testes, onde foram atribuídos um valor quantitativo para as seguintes afirmativas, considerando em ordem de crescente importância.

3.1 Caracterização do tipo de Pesquisa

No que se refere aos tipos de pesquisas, na área da educação são mais comuns aquelas com abordagem qualitativa que são voltadas para o entendimento de fenômenos humanos, cujo objetivo é alcançar uma visão detalhada da forma como os informantes os aprendem.

Os princípios que caracterizam a abordagem qualitativa de pesquisa é a descrição, a interpretação, a procura dos significados para os fenômenos estudados.

Oliveira (2012, p. 43) a pesquisa fundamenta-se nas evoluções da pós-modernidade em ciência que trouxeram certa mudança de expectativa com respeito à pesquisa qualitativa. Consideramos que ocorreram fases evolutivas que motivaram discussões fundamentais até alcançar a pesquisa qualitativa.

Para tanto se vê que na tradição positivista, pesquisa qualitativa não fazia muito sentido, pela própria exclusão da dialética e da hermenêutica como método importante da reconstrução do conhecimento. Desta situação decorre o uso acentuado de métodos experimentais e não racionalistas. Na pesquisa buscou-se o equilíbrio na utilização dos procedimentos experimentais relacionados ao raciocínio cognitivo.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 270), o surgimento da pesquisa qualitativa deu-se quando os antropólogos, que estudavam indivíduos, tribos e pequenos ágrafos, perceberam que os dados não podiam ser quantificados, mas sim interpretados.

Assim, a metodologia qualitativa prende sua atenção em examinar e explicar aspectos mais profundos, expondo minuciosamente a complexidade do comportamento humano. Provém de análise mais detalhada referente as investigações, costumes, atitudes, formas de exteriorizar um intento, tendências de comportamento, entre outros aspectos.

De acordo com Menga (apud MARCONI; LAKATOS, 1986, p. 18): “[...] considera o estudo qualitativo aquele que se desenvolve numa situação natural: é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.”

Sampieri (2006, p. 583) a introdução da abordagem qualitativa na pesquisa atendeu as reivindicações das Ciências Sociais e Humanas, inconformadas com a predominância do Método Positivista que assumia como real apenas o que cabia no método, em vez de privilegiar a relação contrária, ou seja, o método de captação da realidade subordinada às marcas e vestígios da realidade, também sob a influência de discussões realizadas em torno da fenomenologia e da hermenêutica, começou-se a falar de método qualitativo. Esta situação gerou a necessidade de trabalhar-se com valores, critérios e percepções na perspectiva qualitativa.

Mas, a resposta real é que constitui uma das características fundamentais do processo qualitativo é: o próprio pesquisador ou o seu próprio. Sim, o pesquisador é quem - através de vários métodos ou técnicas - recolhe os dados (Ele é aquele que observa, entrevistas, examina documentos, conduz sessões, etc.) No inquérito qualitativo, o instrumento não é um teste padronizado, nem uma pergunta nem um Um sistema de medição é o mesmo pesquisador, que também é fonte de dados (SAMPIERI et al., 2006, p. 583).

O método de abordagem aplicado é o qualitativo que segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 269) corresponde a “uma metodologia que se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornecendo informações detalhadas sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências e comportamentos.

Para realização deste estudo fez-se uso de vários métodos a seguir caracterizados: Apropria-se da pesquisa bibliográfica na medida em que se utiliza de

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

materiais como livros, revistas, artigos como explica Silva (2005, p. 21): “Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.”

Bem como da Pesquisa de levantamento na medida e que se utiliza de relatos dos gestores e servidores durante a fase diagnóstica, como explica Silva (2005, p.21): “Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”

3.2 Metodologia: métodos e suas fundamentações

Para realização deste estudo fez-se uso de vários métodos a seguir caracterizados: Apropria-se da pesquisa bibliográfica na medida em que se utiliza de materiais como livros, revistas, artigos como explica Silva (2005, p. 21): “Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. ”

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Questionário com Escala Likert

Foram elaboradas as análises dos resultados dos dados coletados no Relatório Final do PEP validado pela UNEMAT para os 13 *Campus*, foi construído um diagnóstico situacional dos indicadores: Docentes, Discentes, Técnicos Administrativos, Orçamento e Finanças, Gestão, Infraestrutura, Ensino e Currículo, Inovação e Tecnologia.

As instituições públicas são consideradas sistemas dinâmicos e extremamente complexos, que envolvem estruturas organizacionais e tecnologia.

Um dos desafios da gestão pública é transformar as estruturas burocráticas, onde enfatizam a importância do Planejamento Estratégico Participativo como ferramenta essencial para o processo de tomada de decisão. A aplicação da análise SWOT pode ser empregada na avaliação externa e interna da instituição, realizado

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

por equipes da gestão e pela comunidade acadêmica, empenhadas em uma gestão participativa.

Para coleta de dados utilizou-se informações da matriz de SWOT utilizada em todos os 13 Campus da Universidade. A partir das informações foi criado uma Matriz própria para o campus de Diamantino.

4.2 Uso da ferramenta Matriz SWOT e análise - no Brasil F.O.F.A.

Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. F.O.F.A. é um acróstico para: Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

A Matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso (PORTER, 2013).

Figura 1 - Representação do ambiente interno e externo da Matriz de Swot
Análise Swot



Fonte: Porter (2013)

Porter (2013, p. 135) afirma que matriz SWOT - F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos. Saiba como construir a matriz lendo as explicações a seguir:

a) Forças - Faça uso das forças

São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

b) Fraquezas - Elimine as fraquezas

São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.

c) Oportunidades - Explore as oportunidades

São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado e no caso de instituição pública melhorar através de benefícios para comunidade.

d) Ameaças - Evite as ameaças

São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.

Busque identificar os fatores internos das organizações, que possam impactar sua atividade futura, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Por meio da análise ambiental as equipes de trabalho poderão traçar a área de abrangência da unidade de atuação, na medida em que ela descreve/identifica limitações reais ou auto impostas pela instituição.

A abrangência definida pelas diretrizes e políticas, qualifica e especifica, por exemplo, que tipo de público, faixa etária e que áreas de formação deverão compor o elenco de cursos/serviços a serem oferecidos pela UNEMAT.

Lembre-se: O ambiente interno da instituição pode ser gerenciado pelos seus gestores, pois é resultado das suas estratégias de atuação definidas pelas instâncias de decisão.

Sendo assim, um ponto forte deve ser ressaltado ao máximo e um ponto fraco deve ser controlado ou ter seu efeito minimizado.

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

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

Aplicabilidade da ferramenta de análise a Matriz SWOT, identificando as: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para cada indicador selecionado e para o PEP em sua totalidade.

		FATORES INTERNOS – (CONTROLAVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLAVEIS)
Pontos Fortes	Forças		Oportunidades
		✓ A UNEMAT tem boa imagem perante a sociedade ✓ Números significativo de concorrência nos vestibulares nos cursos oferecidos. ✓ Instrumento de avaliação institucional (PDI) ✓ Laboratório de Gestão Empresarial ✓ Laboratório de práticas jurídica ✓ Laboratório Curso de Enfermagem ✓ Políticas de qualificação dos docentes efetivos. ✓ Salas de aulas climatizadas ✓ Amplo espaço para expansão do Câmpus ✓ Possui programas de bolsas de iniciação a pesquisa e extensão, ✓ Auxílios transportes, moradia e alimentação ✓ Diversidade de estudos. ✓ Excelente laboratório de Informática, ✓ Unemat está como Polo entre 10 municípios	✓ Garantia de repasse financeiro todo mês pela lei, houve restrição, quanto a questões financeiras. ✓ Ser a única Universidade Estadual (MT) ✓ Garantia de estabilidade funcional pelo concurso público ✓ Integração entre Unemat e empresas local e região ✓ Alta demanda pelos cursos em Diamantino e região. ✓ A instituição oferece uma boa remuneração em relação as empresas privadas e outras IES. ✓ Demanda por novos cursos ✓ Diversidade de campos para a pesquisa ✓ PPP - parcerias públicas privadas. ✓ Conexão com o mundo acadêmico facilitado região apresenta boa demanda e muita carência pessoas com baixo poder aquisitivo. ✓ Carências de soluções tecnológicas.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-, jun. 2020.

Pontos Fracos	FRAQUEZAS INTERNOS - CONTROLÁVEIS	AMEAÇAS EXTERNOS - INCONTROLÁVEIS
	✓ Metodologia utilizadas pelos professores necessitam ser aperfeiçoadas ✓ Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos ✓ Falta de professores efetivos (concursados) ✓ Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica Evasão de professores ✓ Incentivar os acadêmicos a participar nos projetos de pesquisa a campo e extensão, e cursos oferecidos pela instituição ✓ Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos ✓ Falta de capacitação e qualificação e atualização pedagógica ✓ Falta de medidas para combater a evasão e a retenção recursos tecnológicos ✓ Excessivo número de professores atuando na gestão. ✓ Ausência na participação no PDI ✓ Falta Planejamento Estratégico no Câmpus. ✓ Os discentes têm dificuldades de conciliar teoria com prática	✓ Atividades de extensão e pesquisa não atendem à demanda social e local e região. ✓ Escassez de mão de obra qualificada nas áreas dos cursos, ✓ Falta de docentes na área ✓ Concurso Público ✓ Revisão nos PPC dos cursos ofertados ✓ Políticas estudantis frágeis. ✓ Falta de incentivo pelas demandas regionais. ✓ Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT. ✓ Baixo apoio da sociedade à UNEMAT. ✓ Baixo apoio dos órgãos públicos locais. ✓ Crise econômica nacional. ✓ Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente. ✓ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural. ✓ Comunidade externa não sabem da importância da instituição na região. ✓ Baixa representação dos conselhos, devidos serem interinos.

Fonte: Autores

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

4.2.1 Análise dos dados da Matriz de SWOT

Afirma Rubens (2014 p. 35) “que a análise diagnostica consiste na identificação do conjunto de fatores, tendências e forças externas e internas, que podem impactar as ações da IES”. Por meio da análise ambiental as equipes de trabalho poderão traçar a área de abrangência da unidade de atuação, na medida em que ela descreve/identifica limitações reais ou auto impostas pela instituição. A abrangência definida pelas diretrizes e políticas, qualifica e especifica, por exemplo, que tipo de público, faixa etária e que áreas de formação deverão compor o elenco de cursos/serviços a serem oferecidos pela UNEMAT.

O estudo demonstrou que aplicação da análise SWOT é de grande relevância para elaboração de planos e metas para as instituições públicas, e torna claro ser possível converter as variáveis que apresentam como fraquezas ou ameaças em oportunidades para atingir os objetivos das instituições públicas e otimizar o tempo e os recursos, cada vez mais escassos (BARNEY; HESTERLY, 2009).

Conclui-se que a análise SWOT aplicada às instituições públicas possibilitam, da mesma forma na empresa privada, alinhando as oportunidades e ameaças do ambiente externo com em pontos fortes e fracos, que são as forças e fraquezas, inerentes a instituição. Constata-se, de forma clara, que a conversão é perfeitamente exequível e que esta conversão pode direcionar a resolução de problemas e como decorrência a realização dos objetivos propostos pelos gestores públicos.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

Dimensão discentes - objetivos estratégicos validados pela comunidade acadêmica

	DIMENSÃO: DISCENTES – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS.	VALOR ATRIBUIDO				
		NI	IR	IM	I	MI
CURTO	Melhorar a Assistência Estudantil (moradia, bolsas, auxílios financeiros, Restaurante universitário).			41	102	205
PRAZO	Definir ações de combate à evasão (políticas de apoio estudantil)			191	97	60
	Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.		86	101	161	
	Potencializar a relação teoria x prática			76	86	186
MÉDIO	Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.			130	138	80
PRAZO	Estimular a convivência e lazer nos Câmpus					
	Aprimorar as formas de ingresso.		49	98	120	81
LONGO	Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.		87	205	46	10
PRAZO	Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos Câmpus e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.		38	39	98	173
	Criar estruturas de atendimento aos universitários.		13	30	102	203

Fonte: Própria autora (2017)

AMOSTRA: 348 DISCENTES (NI e IR - POUCO IMPORTANTE) - (IM - IMPORTÂNCIA MÉDIA) - (I e MI MUITO IMPORTANTE)

DIMENSÃO DISCENTES - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS PELA COMUNIDADE ACADÊMICA:

A análise dos dados nos permite a identificação das percepções dos discentes, em relação aos objetivos estratégicos validados pela comunidade acadêmica na dimensão Tecnologia e inovação.

Destacamos a análise por objetivos validados à curto, médio e longo prazo:

- a) Objetivos a curto prazo, prevaleceu a opção pouco importante.
- b) Objetivos a médio prazo, prevaleceu a opção importância média.
- c) Objetivos a longo prazo, prevaleceu as opções importância e muito importante.

É necessário que o professor crie alternativas e métodos para inovar suas aulas. O discente consegue digerir melhor quando o conteúdo é transmitido de forma diferente e com interação seja com vídeos, seminários, músicas e/ou materiais de apoio relacionados ao tema, e não quando o conteúdo é passado de forma monótona e sem motivação.

Para Masetto (1997, p. 35) “a sala de aula deve ser vista como espaço de vivência”, ou seja, o ambiente deve ser agradável de uma forma que a interação seja o ponto forte nas aulas. O profissional da educação também deve estar atento que as classes é objeto de constante investigação e reflexão para o professor, se este estiver atento a dinâmica do ambiente, saberá que precisa ser modificado ou reelaborado sempre que necessário e de acordo com as necessidades dos discentes ou do conteúdo em destaque.

Segundo Fonseca (2003, p. 43) “diversificar as fontes utilizadas em sala de aula tem sido o grande desafio dos professores na atualidade”, por isso é essencial adequar o professor às inovações tecnológicas e que o mesmo possa utilizar toda esta informação em suas aulas. É fundamental que a universidade adote dinâmicas, acompanhe e incentive mudanças em função das suas necessidades e de seus objetivos, se constituindo como uma instituição.

Não se trata de fazer de cada acadêmico um pesquisador profissional, mas um profissional pesquisador, quer dizer, que sabe manejar as virtudes

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

metodológicas e sobretudo pedagógicas da pesquisa. Para renovar adequadamente os reptos profissionais num mercado escorregadio e submetido a processos violentes e geralmente muito dúbios de inovação, é 10 fundamental saber reconstruir a proposta profissional.

Os conteúdos se consomem no tempo, enquanto a habilidade de saber pensar necessita manter-se viva, mais que nunca. Se não sabe pesquisar, não sabe questionar. Não sabendo questionar, não sabe ultrapassar os impasses inevitáveis que toda profissão encontra em sua prática.

Assim, o mais importante hoje na pesquisa não é o manejo de instrumentos metodológicos, mas o manejo dos desafios inovadores e por vezes surpreendentes da vida. Saber pensar é ótimo para o mercado, mas é ainda mais essencial para a vida (DEMO, 2000).

No *Campus* de Diamantino foi observado o relato de muitos acadêmicos a respeito da metodologia dos docentes, onde muitos se prendem em apostilas ou livro, esquecendo de trazer o conteúdo a realidade dos alunos e fazer com que aprendam de forma interativa. Por isso, seria importante que os professores criassem o habito de quando ministrar suas aulas utilizassem dos recursos disponíveis como: data show, filmes, musicas, trabalhos práticos que fazem o discente pensar e colocar o assunto em prática.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista tudo que foi abordado neste estudo, podemos refletir sobre a importância do discente na construção do planejamento estratégico participativo nas organizações públicas tem como foco a missão, visão estratégica e metas a serem atingidas.

Nas análises dos dados coletados possibilitou a percepção dos discentes no processo de construção do planejamento, pois demovemos considerar que as comunidades acadêmicas devem participar como agente de transformações e melhorias para as ações desenvolvidas no espaço da universidade, no que tange o ensino, pesquisa e extensão.

Ao considerar a organização pública, devemos salientar os aspectos inerentes a sua cultura, clima, valores, crenças, e, sobretudo o comportamento

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

organizacional, onde o docente desenvolve um papel fundamental no ensino e aprendizagem dos discentes.

Oliveira (2009) ressalta que a gestão estratégica necessita seguir uma orientação voltada as demandas e expectativa da comunidade acadêmica docentes e discentes, do contexto social mais amplo, encontrando no planejamento estratégico participativo um instrumento de suma importância para atingir e/ ou alcançar as expectativas dos servidores cidadãos da comunidade e do contexto social mais amplo.

Um dos maiores entraves nas instituições brasileiras, sejam elas públicas e ou privadas, são as resistências as mudanças, onde suas missões devem passar por um processo de realimento, assim onde toda comunidade acadêmica deve estar engajada com os objetivos propostos, pela qual a razão a instituição foi criada.

E com escassez de recursos, administrar sem planejamento os recursos públicos comprometem o papel pelo qual as universidades foram criadas, para garantir serviços prestados a comunidade.

A importância do planejamento nas instituições públicas é forma inovadora de novo modelo de gestão pública. Onde os diretores (gestores públicos), contadores, pedagógicos, docentes, discentes, técnicos administrativos e engenheiros trabalhando juntos em buscarão de objetivos coletivos.

O planejamento participativo quebra paradigmas nas gestões de qualquer instituição, onde o documento do planejamento fica à disposição de toda comunidade acadêmica.

Onde o envolvimento da comunidade acadêmica, na democracia participativa, onde uma equipe terá uma metodologia, que é o planejar, participar e concretizar, fazendo uma revisão na cultura organizacional, sabendo da importância da universidade Unemat para o estado de Mato Grosso. Sabendo que crescer de forma desordenada, fazer educação, onde a mudança incomoda, principalmente na gestão, onde os gestores precisam de qualificações do quadro. A Unemat deve planejar este crescimento da universidade nestes tantos anos de história.

Os Campus deveram elaborar um plano estratégico com todas as áreas dos conhecimentos, em busca de objetivos comuns de uma universidade, onde suas diretorias, coordenações e departamentos precisam obterem conhecimento de todos os papéis desempenhados pela instituição.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

Para promover a renovação do ensino universitário brasileiro, é preciso, também, reformular o rígido sistema atual de controles burocráticos.

A efetiva autonomia das universidades, a ampliação da margem de liberdade das instituições não-universitárias e a permanente avaliação dos currículos constituem medidas tão necessárias quanto urgentes, para que a educação superior possa enfrentar as rápidas transformações por que passa a sociedade brasileira e constituir um polo formulador de caminhos para o desenvolvimento humano em nosso país.

Ressalte-se a importância da expansão de vagas no período noturno, considerando que as universidades, sobretudo as federais possuem espaço para este fim, destacando a necessidade de se garantir o acesso a laboratórios, bibliotecas e outros recursos que assegurem ao aluno-trabalhador o ensino de qualidade a que tem direito nas mesmas condições de que dispõem os estudantes do período diurno. Esta providência implicará a melhoria do indicador referente ao número de docentes por alunos.

É igualmente indispensável melhorar a qualidade do ensino oferecido, para o que constitui instrumento adequado a institucionalização de um amplo sistema de avaliação associada à ampliação dos programas de pós-graduação, cujo objetivo é qualificar os docentes que atuam na educação superior.

Ressalte-se que à educação superior está reservado, também, o papel de fundamentar e divulgar os conhecimentos ministrados nos outros níveis de ensino, assim como preparar seus professores. Assim, não só por parte da universidade, mas também das outras instituições de educação superior deve haver não só uma estreita articulação entre este nível de ensino e os demais como também um compromisso com o conjunto do sistema educacional brasileiro.

Necessário, também, rever e ampliar, em colaboração com o Ministério da Ciência e Tecnologia e com as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa, a política de incentivo à pós-graduação e à investigação científica, tecnológica e humanística nas universidades.

No que diz respeito ao sistema federal de ensino superior, o governo confere prioridade absoluta à necessidade de ser devidamente explorado o imenso e insubstituível potencial do sistema federal de ensino superior para a definição e o cumprimento de toda a política educacional do país.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

É imprescindível destacar a importância das reuniões periódicas, em relação a qualidade das atividades que estão desenvolvidas, e as relações com que se planeja e o que executa e também a qualidade dos serviços prestados a sociedade.

As Organizações Públicas, na sua maioria, realizam planejamento sistemático de suas ações para cumprir exigência dos órgãos de fiscalização.

Na prática, o planejamento por elas realizado cumpre mais o papel de relatório do que propriamente de planejamento, á que raramente chegam no detalhamento do público a ser atingido, ficando no máximo no nível de serviço oferecido.

São baseados, geralmente, em estatísticas de anos anteriores, reproduzindo a situação de conformismo que reina na maior parte dessas Organizações.

Fazendo uma análise dos indicadores a falta de planejamento adequado é reflexo da ausência de postura proativa, principalmente por parte dos diretores públicos. A ferramenta aqui apresentada cumpre o papel de realizar planejamento tendo como alvo a população que deseja um serviço público de qualidade.

O modelo de excelência é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas pelos docentes, tanto em sala de aula, quanto na pesquisa e nos projetos de extensão.

É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas pedagógicas inovadoras com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade nos serviços prestados a comunidade.

Espera-se que com este estudo, se possa ampliar mais as discussões sobre a necessidade da participação da comunidade acadêmica (docente) na construção do planejamento estratégico participativo, mostrando a importância dos indicadores analisados, para que a universidade atinja seus propósitos e objetivos, permanecendo com um papel de construir planos que venham atender os anseios da comunidade, despertando nos acadêmicos o interesse a participar deste processo de construção.

SANTOS, M. P.; DOMINGUES, A. C. P.; SILVA, E. R. F.; MACHADO, F. A. A. Utilização do diagnóstico situacional e ferramenta matriz SWOT no PEP 2016/2018, no Campus UNEMAT - Diamantino-MT, a respeito dos indicadores presentes no planejamento estratégico participativo da UNEMAT, diante das realidades existentes no Campus de Diamantino/MT. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 155-175, jun. 2020.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 13.005 de 25 de Junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. DOU de 26.6.2014 - Edição extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 17 mar. 2017.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 44/2004 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

DEMO, P. **Participação comunitária e Constituição Federal**: avanços e ambiguidades. Brasília: [s.e.], 1989.

DEMO, P. **Participação e conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez, 1988.

FONSECA, S. G. **Didática e prática de ensino de História**. 11.ed. Campinas: Papirus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATO GROSSO. **Constituição do Estado de Mato Grosso de 1989**. Disponível em: <https://www.al.mt.gov.br/arquivos/legislacao/constituicao_estadual.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.

MASSETTO, M. T. **Didática**: a aula como centro. São Paulo: FTD, 1997.

OLIVEIRA, L. M.; COSTA, M. C. (orgs.) **Desenvolvimento gerencial na administração pública**. São Paulo: Fundap - Secretaria de Gestão Pública, 2012.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkar. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016.