

CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE FORMA PARTICIPATIVA: DOCENTES, DISCENTES E EMPRESA JÚNIOR

Natália Veloso Caldas de Vasconcelos, UFERSA, natalia.vasconcelos@ufersa.edu.br
Marianna Cruz Campos Pontarolo, UFERSA, marianna.campos@ufersa.edu.br

Resumo

O objetivo deste relato é descrever a experiência de elaboração do primeiro planejamento estratégico do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA), campus Angicos. Criado em 2013, o curso atua como importante polo de formação no semiárido potiguar, atraindo majoritariamente estudantes da região, muitos em situação de vulnerabilidade socioeconômica e com histórico de baixo desempenho educacional. A ausência de um direcionamento estratégico de longo prazo foi identificada como um fator limitante para o desenvolvimento acadêmico e institucional do curso. Nesse contexto, entre 2024 e 2025, foi conduzido um processo participativo, envolvendo docentes, discentes e a Empresa Júnior do curso (ProJr Consultoria), com o propósito de alinhar expectativas, identificar prioridades e fortalecer a integração entre gestão e comunidade discente. O processo foi avaliado por meio de dois questionários para análise da opinião discente e docente sobre a participação destes atores no processo. Além de gerar um instrumento de gestão orientador para as ações futuras, a iniciativa também proporcionou uma experiência formativa concreta para os alunos, especialmente aqueles vinculados à empresa júnior.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Coordenação de Curso; Empresa Júnior; Metodologias Participativas; Engenharia de Produção.

1. Introdução

O curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA), localizado no campus Angicos, foi criado em 2013 e atua como polo educacional de significativa relevância para o semiárido potiguar. O curso segue a estrutura de um bacharelado de segundo ciclo, em que os alunos cursam, inicialmente em 3 anos, o curso de Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (BCT) e depois fazem a escolha da engenharia específica (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2021).

O curso de Engenharia de Produção atrai, em sua maioria, estudantes provenientes de municípios da região, que veem no ensino superior uma oportunidade de ascensão e mudança nos paradigmas familiares, embora muitos ainda não tenham clareza sobre qual engenharia pretendem cursar após BCT. Em geral, os ingressantes têm pouco conhecimento prévio sobre a formação em Engenharia de Produção, conhecendo as especificidades da área apenas durante sua trajetória na universidade. No Sistema de Seleção Unificada (SISU) 2025, o curso de Bacharelado BCT apresentou ingressantes com nota mínima em torno de duzentos pontos para a instituição e campus em questão. Trata-se de uma pontuação significativamente inferior ao limite máximo da escala do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que é de mil pontos, o que evidencia a baixa concorrência e possíveis desafios relacionados à atratividade e à valorização do curso na região (G1 RIO GRANDE DO NORTE, 2025).

Essa baixa pontuação é corroborada, pela análise dos resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2023 para o Ensino Médio em escolas do município de Angicos e em municípios próximos, como Assú e Ipanguaçu (a menos de 50 km), revelando uma nota média de 261,84 em Matemática. Uma pontuação abaixo do nível adequado de aprendizagem esperado, indicando dificuldades na resolução de problemas de maior complexidade (BRASIL, 2024a).

Em 2023, 77% dos estudantes inscritos no ENEM, oriundos dos municípios supracitados, declararam que suas mães ou mulheres responsáveis, exercem ocupações vinculadas a atividades predominantemente manuais, de baixa remuneração, alta informalidade e baixa escolaridade como: lavradoras, agricultoras sem empregados, boias-frias, criadoras

de animais, pescadoras, diaristas, empregadas domésticas, cuidadoras, atendentes, vendedoras entre outras funções de apoio (BRASIL, 2024b).

Essa diversidade de contextos impõe desafios à permanência e ao engajamento estudantil, o que reforça a importância de ações planejadas para a valorização do curso e retenção de alunos. Diante deste cenário, na gestão atual da coordenação de curso (ciclo 2024-2025), após 11 anos da criação do curso, observou-se uma lacuna no seu planejamento de longo prazo. Percebeu-se que um planejamento estratégico poderia orientar decisões estruturais, acadêmicas e administrativas, além de apoiar no fluxo do curso em prol de melhorias futuras. O curso, apesar de já consolidado em termos de estrutura curricular, carecia de um direcionamento estratégico que integrasse as diferentes dimensões da formação e da gestão.

Com isso, foi proposto o desenvolvimento de um planejamento estratégico inédito, construído de maneira participativa, envolvendo docentes, discentes e a empresa júnior do curso (ProJr Consultoria). O objetivo principal foi criar um instrumento de gestão acadêmica e institucional, capaz de alinhar expectativas, identificar prioridades e orientar ações de curto, médio e longo prazo. O projeto também teve como propósito estreitar os laços entre a gestão do curso e os alunos, além de oferecer à empresa júnior uma experiência formativa concreta, com o acompanhamento constante docente, além da tutoria. Trata-se de uma iniciativa inovadora e precursora no campus e no curso.

2. Descrição do problema

A construção do planejamento estratégico do curso de Engenharia de Produção da UFERSA/Angicos surgiu como resposta à necessidade de organização e direcionamento estratégico da formação, contemplando estratégias de curto, médio e longo prazo, também objetivando melhores desempenhos em avaliações como visitas do MEC e ENADE. A ausência de um plano estruturado dificultava ações de médio e longo prazo e comprometia a visão sistêmica necessária para o desenvolvimento do curso. Desta forma, a gestão da coordenação alinhou e convidou a ProJr Consultoria para realização do projeto no princípio do semestre letivo 2024.1, como primeira ação da nova gestão.

O projeto foi conduzido como atividade de extensão, com protagonismo da ProJr Consultoria, sob orientação docente e coordenação ativa da tutora. Nesse contexto, o

projeto colaborou com o desenvolvimento de ações/atividades que de forma orgânica resultaram em uma maturidade maior na perspectiva de prática de gestão para o curso. O projeto foi desenvolvido contemplando eixos diversos:

- Gestão acadêmica inovadora: a coordenação mobilizou diferentes atores internos, estimulando uma construção coletiva e integrada, numa lógica que rompe com modelos hierarquizados de gestão acadêmica.
- Integração com a empresa júnior: a ProJr foi tratada como agente de gestão e não apenas como espaço de simulação. A coordenação assumiu papel de cliente com apoio da tutora, incentivando a autonomia e a responsabilidade da equipe discente.
- Participação discente qualificada: foram criados ambientes seguros de escuta, com metodologias participativas que valorizaram as opiniões dos estudantes. O uso de formulários e workshops específicos para discentes garantiu maior liberdade de expressão.
- Formação por competências: o projeto integrou conteúdos de disciplinas como Gestão de Projetos e Estratégia Competitiva das Organizações, componentes da estrutura curricular curso, através de desafios reais no contexto do curso, contribuindo diretamente para a formação prática e reflexiva dos estudantes envolvidos.
- Uso de ferramentas de gestão: ferramentas como o Canva estratégico, Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), EAP - Estrutura Analítica do Projeto, cronograma e plano de ação em formato 5W1H foram utilizadas, promovendo o aprendizado prático e o desenvolvimento de uma cultura de planejamento no ambiente acadêmico.

3. Solução desenvolvida (percurso metodológico)

O projeto foi desenvolvido com base nas áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMI (2017), bem como nas diretrizes atualizadas do PMI (2021). Na fase de iniciação, foram elaborados os documentos preliminares, com destaque para o Termo de Abertura do Projeto (TAP), que definiu aspectos essenciais, tais como os objetivos, a justificativa, os critérios de sucesso, as metas SMART, as principais entregas, a composição da equipe, as premissas e restrições, os riscos envolvidos e o orçamento previsto. Após validação e assinatura do TAP, deu-se início formal ao projeto.

Na etapa de planejamento, foi desenvolvida a Declaração do Escopo, acompanhada de outros documentos relevantes, como o cronograma detalhado, a identificação dos stakeholders, a coleta de requisitos, entre outros, em conformidade com as práticas recomendadas na literatura especializada.

Durante a fase de execução, que ocorreu em paralelo com os processos de monitoramento e controle, foram produzidos documentos específicos relacionados ao planejamento estratégico, além de serem realizadas atualizações periódicas nos artefatos do projeto. Ainda nesse período, algumas solicitações de mudança foram registradas e analisadas, como, por exemplo, o ajuste decorrente da paralisação docente que impactou o ciclo de vida do projeto. As fases do projeto foram seguidas conforme Figura 1.

Figura 1 - Fases do Projeto



Fonte: Esta pesquisa (2025)

No tocante ao cronograma, este projeto teve a duração de 10 meses. Em Março/2024 a coordenação do curso fez o convite para a ProJr Consultoria realizar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do curso, considerando o ciclo 2025-2027. Foi enfatizado que o processo seria realizado em conjunto, todas as etapas seriam acompanhadas de perto por: coordenação, tutora e docentes, caso necessário.

Entre os meses de Março/2024 e Maio/2024 foram elaborados documentos como o Termo de Abertura, EAP, cronograma e definição do escopo. Ocorreram reuniões regulares entre consultores e coordenação para alinhamento de expectativas. Entre os meses de Março/2024 e Julho/2024 foram revisados os materiais institucionais e de planejamentos anteriores. O Canva estratégico realizado durante a disciplina de Estratégia Competitiva das Organizações e o Planejamento Pedagógico do Curso foram referências, assim como

documentos externos como o planejamento de outras organizações que serviram de *benchmarking*.

Entre os meses de Maio/2024 e Junho/2024, a empresa júnior elaborou e aplicou um questionário online para discentes (80,4% dos discentes ativos participaram) e docentes (19,6% dos docentes ativos participaram). Os dados coletados subsidiaram uma versão inicial da análise SWOT e embasaram a definição da identidade institucional (missão, visão e valores) preliminar.

Durante o intervalo de Agosto/2024 e Setembro/2024 foram organizados dois workshops com foco discentes: o primeiro permitiu uma construção coletiva da matriz SWOT, com a presença de 15 discentes e o segundo na definição da Missão, Visão e Valores, com a presença de 10 discentes. Cada workshop iniciou com uma breve palestra introdutória e conceitual com o um docente sobre o tema e seguiu para a divisão dos discentes em grupos para a elaboração conjunta.

Em Outubro/2024, a empresa júnior fez dois encontros presenciais para validar os resultados obtidos nos workshops e em seguida facilitar a formulação dos objetivos, metas e projetos para o curso por meio do 5W1H. Em Novembro/2024 foi feita uma apresentação do planejamento estratégico elaborado em uma reunião do colegiado de curso. No ano 2025, visão, missão, valores, objetivos e metas foram revisados pelo corpo docente.

Durante todo o processo, houveram reuniões periódicas de alinhamento com o foco em entregas menores com feedbacks constantes buscando um resultado mais assertivo ao final do processo, reduzindo a possibilidade de retrabalho.

4. Resultados obtidos

O principal resultado obtido foi a produção de um documento completo de planejamento estratégico, contendo missão, visão, valores, objetivos e metas para o ciclo 2025-2027, destacam-se:

- Missão: Formar engenheiros de produção no semiárido capazes de inovar e impactar organizações, contribuindo para o desenvolvimento regional e sustentável.

- Visão: Ser referência no semiárido como curso de Engenharia de Produção até 2030.
- Valores: Sustentabilidade, Compromisso, Integração, Inovação, Transparência e Excelência.

Dentre os objetivos e metas elaborados, partindo do princípio da pesquisa com discentes, como fonte principal para elucidar tais objetivos, foi desenvolvida uma SWOT, no qual foi possível extrair os principais insights, quanto:

- Forças: Professores qualificados e engajados;
- Fraquezas: Engajamento baixo dos alunos em eventos e na sala de aula e déficit em habilidades básicas como matemática, escrita e leitura;
- Ameaças: Diminuição das entradas de discentes e baixa retenção de alunos
- Oportunidades: Grande visibilidade profissional e vagas no mercado de trabalho.

O corpo docente foi reunido para definir os objetivos e metas considerando como input as informações coletadas pela ProJr. Os objetivos após discussão em grupo, foram:

- Objetivo 1: Aumentar o engajamento e participação dos alunos
- Objetivo 2: Melhorar a infraestrutura e a qualidade da educação
- Objetivo 3: Ampliar parcerias e aumentar a visibilidade do curso
- Objetivo 4: Melhorar o desempenho acadêmico
- Objetivo 5: Aumentar o número de novos alunos
- Objetivo 6: Aumentar a nota do ENADE

Com o objetivo de compreender de forma mais qualitativa os resultados gerados, realizaram-se duas pesquisas com foco discente e docente. Na pesquisa discente, 12 alunos responderam a pesquisa. Algumas assertivas foram avaliadas segundo a escala likert de 5 pontos pelos discentes: (i) A metodologia utilizada favoreceu o diálogo e a construção coletiva; (ii) As reuniões e dinâmicas foram organizadas de forma clara e acessível; (iii) Senti que atuei como um agente ativo na construção do planejamento estratégico do curso; (iv) A experiência me fez refletir sobre meu papel como estudante na melhoria do curso; (v) Senti que a experiência se conectou com os conteúdos trabalhados na minha formação em Engenharia de Produção; (vi) O planejamento

estratégico produzido refletiu as reais demandas do curso; (vii) A parceria entre coordenação e empresa júnior foi positiva e produtiva; (viii) O projeto gerou um sentimento de pertencimento em relação ao curso. De forma geral 82% dos respondentes, concordaram totalmente com estas assertivas.

Os relatos dos discentes destacam a experiência como um marco de pertencimento e participação ativa no futuro do curso. A abertura ao diálogo, a integração entre diferentes atores acadêmicos e a possibilidade real de contribuir com ideias que serão de fato implementadas fortaleceram o vínculo dos alunos com a Engenharia de Produção. Além disso, o processo coletivo foi percebido como um espaço de aprendizado prático em planejamento estratégico, gerando desenvolvimento pessoal e profissional. Apesar da existência de alunos que participaram de apenas um encontro, foi percebida uma convergência nas opiniões e os relatos destacam sentimento de gratidão e orgulho.

Como pontos de melhoria, os alunos sugeriram a manutenção de canais contínuos de escuta e feedback entre alunos e coordenação, que podem ser intermediados pelo centro acadêmico. Além de um retorno claro e transparente sobre quais sugestões foram incorporadas ao planejamento estratégico. Para garantir um planejamento sempre atualizado, sugeriu-se uma revisão periódica com a presença também de egressos. Os alunos participantes evidenciaram o desejo de uma parceria ativa e constante da empresa júnior com a coordenação do curso. Almejando estar mais envolvidos nos processos de decisão, já que o curso possui poucos alunos, isso ajudaria no senso de comunidade.

Na perspectiva do corpo docente, participaram da pesquisa 8 docentes. As assertivas baseada na escala de Likert foram: (i) Considero que fiz uma contribuição individual para o planejamento estratégico colaborativo do curso; (ii) A experiência me fez refletir sobre meu papel como docente na melhoria do curso; (iii) Me senti envolvido(a) nas decisões tomadas durante o processo; (iv) O ambiente foi favorável ao diálogo e à construção coletiva; (v) Percebi mudanças positivas no engajamento dos discentes e docentes a partir da ação de planejamento colaborativo; (vi) O envio prévio das contribuições em formato de documento favoreceu minha organização e aprofundamento das ideias a serem discutidas coletivamente; (vii) O momento de discussão conjunta foi essencial para alinhar perspectivas, promover o diálogo e fortalecer o compromisso coletivo com as metas definidas; (viii) Esse tipo de iniciativa deve ser incorporado de forma contínua à

gestão do curso. Os resultados das assertivas no tocante a (i) contribuição individual, (iii) envolvimento em decisões, (v) engajamento de alunos e docentes, e (vi) envio prévio das contribuições, foi considerado neutro (3) na escala de Likert, enquanto as demais assertivas (ii) reflexão sobre o papel docente, (iv) ambiente de diálogo, (vii) discussão conjunta e (viii) continuidade da iniciativa, a maioria concorda totalmente.

Os feedbacks dos docentes trouxeram como pontos positivos, o impacto nos alunos, apesar de ainda ter sido um baixo envolvimento, considerando a quantidade de alunos que foram envolvidos no processo, e também foi reforçada a importância em divulgar as ações de maneira ampla. Como sugestões, foram apontados um evento de reconhecimento como forma de engajamento, revisões periódicas e criação de OKR's. De modo geral, o projeto foi bem recebido pelos docentes, evidenciando lacunas para melhorar em novas atualizações, como iniciativas para comunicar os resultados e celebrar as metas alcançadas.

Esta proposta possibilitou o aumento da maturidade da empresa júnior, que atuou com responsabilidade e autonomia. E também representou de forma concreta, a consolidação da gestão 2024-2025 da coordenação de curso como uma liderança propositiva e inovadora. O que se torna um desafio diante da necessidade de administrar as atividades docentes, junto à gestão do curso e a realização de atividades inovadoras que estimulem à cocriação de forma periódica.

5. Lições aprendidas e conclusão

O desenvolvimento do planejamento estratégico permitiu à coordenação experimentar os desafios da gestão participativa no ambiente acadêmico, além de conciliar atividades docentes, de gestão e de orientação demandou organização e comprometimento. Dentre as principais lições aprendidas, destacam-se:

- A importância do equilíbrio entre os papéis de tutor e cliente por parte da coordenação;
- A necessidade de amadurecimento das iniciativas discentes ao longo do tempo, respeitando ritmos e processos de aprendizagem;
- O valor do alinhamento institucional e da escuta ativa como pilares de um planejamento legítimo;

- O envolvimento dos discentes nas ações de planejamento do curso como uma forma de gerar mais pertencimento e senso de comunidade;
- A importância da validação final com o corpo docente para garantir a institucionalização das decisões estratégicas.

No encontro pedagógico do curso no semestre de 2025.1 foram compartilhados e concluídos: missão, visão, valores, em reunião posterior foi alinhado objetivos e metas para o próximo ciclo (2025-2027), o próximo passo é realizar um momento de divulgação para a comunidade acadêmica, prestigiando, reconhecendo e agradecendo a colaboração dos discentes no processo de construção do planejamento estratégico.

A experiência reafirma a relevância do planejamento estratégico como ferramenta integradora entre ensino, extensão e gestão, visto que a temática é presente em componentes curriculares do curso. A atuação da empresa júnior como ponte entre teoria e prática fortaleceu a identidade do curso e gerou um modelo inspirador para outras coordenações. O curso de Engenharia de Produção da UFERSA - Campus Angicos passa a contar, a partir dessa iniciativa, com um instrumento sólido de gestão, alinhado aos desafios da formação em engenharia e à realidade regional do semiárido potiguar.

Agradecimentos

Nosso agradecimento aos alunos da ProJr Consultoria, aos discentes e docentes envolvidos, além do professor Lucas Ambrósio que leciona a disciplina de Estratégia Competitiva das Organizações.

Referências Bibliográficas

- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Curso de Engenharia de Produção. Projeto pedagógico do curso. Angicos: UFERSA, 2021. Disponível em: <<https://engproducaoangicos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/69/2022/11/PPC-Final-v21052021.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados do IDEB 2023: Ensino Médio – Rio Grande do Norte**. Brasília: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/avaliacao-e-exames-educacionais/ideb/resultados>. Acesso em: 10 maio. 2025.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Microdados do Exame Nacional do Ensino Médio – 2023**. Brasília: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/enem>. Acesso em: 10 maio. 2025.
- G1 RIO GRANDE DO NORTE. **Veja a lista de aprovados na UFERSA pelo Sisu**. G1, 27 jan. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2025/01/27/veja-a-lista-de-aprovados-na-ufersa-pelo-sisu.ghtml>. Acesso em: 10 maio. 2025.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021.