PROPLAN
Pró-Reitoria de Planejamento

UEA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PDI UEA 2022-2026

PARTICIPAÇÃO, EXCELÊNCIA E ESTRATÉGIA PARA A UEA QUE QUEREMOS

2021

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 2
1 BASE LEGAL E JUSTIFICATIVAS 4
2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 8
2.1 ANÁLISE INTERNA: AS CAPACIDADES INSTITUCIONAIS 10
2.1.1 Forças: 10
2.1.2 Fraquezas: 11
2.2 ANÁLISE EXTERNA: O MACROAMBIENTE 13
2.2.1 Oportunidades: 18
2.2.2 Riscos ou Ameaças: 19
2.3 MATRIZ SWOT 20
3 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS 22
3.1 A RELAÇÃO ENTRE OBJETIVO, META E INDICADOR 22
3.2 OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) 25
4 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE UEA NA ELABORAÇÃO DO PDI 26
4.1 ORIENTAÇÕES PARA OS FACILITADORES DAS REUNIÕES DE ELABORAÇÃO DO PDI UEA 2022-2026 27
4.2 COMISSÕES TEMÁTICAS 30
5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DAS COMISSÕES TEMÁTICAS 33
CONSIDERAÇÕES FINAIS 34
REFERÊNCIAS 35

APRESENTAÇÃO

No Brasil, a Educação Superior tem por finalidade, entre outras preceituadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB – Lei 9.394/1996), estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, formar diplomados em diferentes áreas do conhecimento, incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica e promover a extensão, aberta à participação da população.

Assim, a Universidade toma forma de instituição complexa, possuindo em sua organização natureza colegiada e democrática o que amplia seu desafio de gestão. Alicerçada na busca pelas finalidades elencadas em lei e cobradas pela sociedade, a Universidade necessita de instrumentos de planejamento, gestão e avaliação que possibilitem a abertura ao diálogo com a sociedade e a construção de um futuro, através da boa governança dos recursos públicos.

Inserida em um contexto amazônico, a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) também encontra desafios concernentes à busca por alternativas de desenvolvimento humano, social e econômico, de maneira sustentável, através da construção de parcerias para a inovação artística, tecnológica e de pesquisa, que possibilitem a criação de subsídios para a superação de barreiras logísticas e de comunicação na região amazônica.

Desta forma, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) apresenta o manual de orientações para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), referência 2022-2026, que previsto como instrumento de gestão e avaliação no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Lei 10.861/2004, também deve ser utilizado como instrumento de planejamento estratégico de instituições de ensino superior (IES).

O presente manual objetiva auxiliar os membros das comissões temáticas, vindos de todas as categorias, regiões, cidades e unidades na sistematização de seus

conhecimentos, apresentando as propostas do PDI UEA 2022-2026, de maneira eficaz, clara, concisa e avaliável.

O Manual de Orientações para Elaboração do PDI UEA 2022-2026 ficará à disposição de todos os membros da comunidade acadêmica e deve dispor dos seguintes conteúdos:

(1) Base Legal e Justificativas: traz um aparato de legislações e normativas dos principais organismos públicos associados as boas práticas de gestão do Ensino Superior no Brasil e no estado do Amazonas;

(2) Diagnóstico Institucional: realiza um estudo amplo sobre o macroambiente em que a universidade está inserida e o ambiente interno de capacidades institucionais;

(3) Definição de Estratégias: busca esclarecer as relações necessárias entre a construção de estratégias, metas e indicadores de gestão, que deverão ser uma etapa importante na elaboração do PDI UEA 2022-2026; e

(4) Participação da Comunidade UEA: apresentará a metodologia sugerida pela Comissão Executiva para que o processo de elaboração do PDI 2022-2026 se paute na participação da comunidade universitária, na diversidade de pensamento e na discussão democrática.

Ao final, estão as referências de todos os relatórios, pesquisas acadêmicas e livros utilizados na construção destas orientações. Ressalta-se que este manual é de orientações, pois serão os conhecimentos da comunidade acadêmica da UEA que construirão as bases de um futuro em comum e de resultados positivos para a sociedade amazonense.

1 BASE LEGAL E JUSTIFICATIVAS

Na legislação federal brasileira, o PDI se apresenta como instrumento necessário à gestão das IES, conforme preceituam as seguintes normas e legislações: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que estabelece as diretrizes para educação nacional; Lei nº 10.861/2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências; Lei Nº 13.005, de 25 de Junho de 2014 - Aprova o Plano Nacional de Educação (2022-2024); Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino; Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017 – Dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e recredenciamento de IES e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso superior, bem como seus aditamentos; Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004 – Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); Portaria MEC nº 7, de 19 de março de 2004 – Orienta as IES acerca de prazos, procedimentos e aditamento aos PDI's, previamente recomendados pelo MEC; Portaria MEC nº 3.284, de 7 de novembro de 2003 – Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições.

Em âmbito estadual, o PDI deve se guiar em compasso com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas 2012-2030 (SEDECTI/AM), o Plano Estadual de Educação; o Plano Plurianual Estadual (2020-2023), a Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual. Internamente, a UEA possui ordenamento próprio, tais como o Estatuto da UEA, aprovado pelo Decreto nº 21.963/2001, PDI e PPI – Plano de Desenvolvimento Institucional e Projeto Pedagógico Institucional (2017 –2021). Além disso, também devem servir de subsídio para o planejamento: os relatórios de gestão; relatórios de autoavaliação e; os relatórios de avaliação externa (CEE/AM). O Quadro 1 apresenta as principais leis e normas relacionadas ao processo de elaboração do PDI,

sem prejuízo de outras legislações que venham a ser apresentadas pelos membros das Comissões Temáticas, durante o processo de elaboração do PDI UEA 2022-2026.

Quadro 1 – Legislação pertinente à elaboração do PDI.

LEGISLAÇÃO	FUNÇÃO	ACESSO
Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases (LDB)	Estabelece as diretrizes para educação nacional	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
Lei nº 10.861/2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm
Lei Nº 13.005, de 25 de Junho de 2014	Aprova o Plano Nacional de Educação (2022-2024)	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm
Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.	https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9235&ano=2017&ato=fddIzZU1UeZpWTfe9
Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017	Dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e recredenciamento de IES e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso superior, bem como seus aditamentos	https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39380012/do1-2%20018-09-03-portaria-normativa-n-23-de-21-de-dezembro-2017--39379864
Portaria MEC nº 2.051, de 9 de julho de 2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf
Portaria MEC nº 7, de 19 de março de 2004	Orienta as IES acerca de prazos, procedimentos e aditamento aos PDI's, previamente recomendados pelo MEC	http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/pdi/portaria%20sesu%20n07%20de%2019%20de%20marco%20de%202004.pdf
Portaria MEC nº 3.284, de 7 de novembro de 2003	Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições	http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria3284.pdf
Resolução nº 1, de 22 de maio de 2017(Conselho Nacional de Educação)	Dispõe sobre os cursos sequenciais	http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=65181-rces001-17-pdf&category_slug=ma

		io-2017-pdf&Itemid=30192
Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 (Conselho Nacional de Educação)	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014.	http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192
Resolução nº 7, de 11 de dezembro de 2017 (Conselho Nacional de Educação)	Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação *stricto sensu*.	http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2017-pdf/78281-rces007-17-pdf/file
Resolução CNE/CES nº 1, de 29 de dezembro de 2020	Dispõe sobre prazo de implantação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) durante a calamidade pública provocada pela pandemia da COVID-19.	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/ces-n-1-de-29-de-dezembro-de-2020-296893578
Portaria nº 1428, de 28 de dezembro de 2018	Dispõe sobre a oferta, por IES, de disciplinas na modalidade à distância em cursos de graduação presencial.	http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=108231-portaria-1428&category_slug=fevereiro-2019-pdf&Itemid=30192
Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas 2012-2030 (SEDECTI/AM)	Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas 2012-2030 (SEDECTI/AM)	http://www.sedecti.am.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/apresentacao_estrategica_ppa_2020-2023.pdf
Lei nº 4.183, de 26 de junho de 2015	Aprova o Plano Estadual de Educação	http://fne.mec.gov.br/images/PEE/AMPEE.pdf
Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004	Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm
Decreto nº 21.963, de 27 de junho de 2001	Aprova o Estatuto da UEA, dispõe sobre sua estrutura e funcionamento e dá outras providências.	https://data.uea.edu.br/ssgp/area/1/est/442-1.pdf
Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências (Lei de Responsabilidade Fiscal).	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm
Lei Complementar N. 198, de 15 de julho de 2019	Dispõe sobre a fixação do teto de gastos públicos pelo Poder Executivo Estadual e dá outras providências.	https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2019/10484/lc-198.pdf

Plano Plurianual Estadual 2020-2023	Instrumento de planejamento governamental, o PPA Estadual atual está organizado em três tipos de programas: apoio administrativo, gestão de políticas públicas e estruturantes. Os programas estruturantes materializam os compromissos assumidos no plano de governo, têm caráter eminentemente finalístico e transversal, com prioridade na alocação de recursos, e apontam os caminhos a serem percorridos pela ação do governo até 2023, observando o alinhamento aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 Metas.	https://drive.google.com/file/d/16EbQu-hFOlOGfGGkIeVtxhWQyaxN2y4q/view

Do ponto de vista da gestão estratégica da UEA, o PDI é plenamente justificado pela necessidade de planejamento estratégico universitário que traz para a comunidade universitária e gestores a reflexão sobre o desenvolvimento institucional, estabelecendo diretrizes claras de atuação, bem como planos, objetivos e metas convenientes com as potencialidades organizacionais e as oportunidades externas, delineando estratégias de defesa às ameaças externas e auxiliando na melhoria dos pontos fracos da organização universitária.

O PDI é um instrumento de gestão da Universidade que possibilita o envolvimento de toda comunidade de professores, técnicos e discentes nos processos de planejamento e tomada de decisão, ampliando o alcance de transparência e *compliance* da IES para a sociedade amazonense, que poderá visualizar em um documento as decisões estratégicas tomadas pela UEA, como por exemplo, os cursos que deverão ser criados nos próximos cinco anos, as políticas de pesquisa e os programas de extensão.

2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A tarefa de elaboração do PDI de uma Instituição de Ensino Superior Pública é também um processo de elaboração de políticas públicas, compreendidas como diretrizes para o enfrentamento de problemas públicos. Em que um problema público é a diferença entre a situação atual e a situação ideal possível, quando agentes públicos e cidadãos encontram um *status quo* inadequado, havendo a possibilidade de se alcançar uma situação melhor (SECCHI, 2013).

Assim, a UEA deve caminhar para a análise correta e eficaz de seus problemas públicos que devem inevitavelmente estar embasados em dados institucionais, consultas realizadas com seus diferentes públicos, relatórios de avaliações internas e externas e toda gama de documentos orientadores para uma gestão da educação superior com qualidade. Para isso, destacam-se possíveis fontes de dados públicos que podem subsidiar a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, as quais a UEA enfrentou nos últimos anos. Recomenda-se que estes documentos sejam acessados com vistas à reflexão para um diagnóstico da situação atual da universidade (**Quadro 2**).

Quadro 2 – Documentos de subsídio para o diagnóstico situacional

FONTE	RESPONSÁVEL	DOCUMENTO	LINK PARA ACESSO
Interna	Comissão Própria de Avaliação (CPA)	Relatórios de Autoavaliação Institucional 2017-2019	https://drive.google.com/drive/folders/1mfGb0CXwNM9h8-DEK-rerFazNYvbJPgp?usp=sharing
Interna	Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN)	Relatórios de Gestão 2017-2020	https://proplan.uea.edu.br/relatorio-de-gestao-uea/
Interna	Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN)	UEA em Números	https://proplan.uea.edu.br/uea-em-numeros/
Externa	Conselho Estadual de Educação (CEE/AM)	Relatório de Avaliação Institucional 2019	https://drive.google.com/drive/folders/1BWtIXPoaqoNe-QJ8GwJocIS6rnqPsBzM?usp=sharing
Externa	Conselho Estadual de Educação (CEE/AM)	Relatórios de Avaliação de Curso 2017-2020	https://drive.google.com/drive/folders/1_VeK_-0zDEvHKhbwomznqMBj66b-HkO3?usp=sharing
Externa	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/ Brasil)	Relatórios de Resultados Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)	https://drive.google.com/drive/folders/1XMsPdeHYDVA4uVLiEtnMddzHpsk81cWW?usp=sharing

Externa	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC/Brasil)	Relatórios de Avaliação de Programas da Pós-graduação 2017	https://drive.google.com/drive/folders/190uP_1b4pX7mFqNsLS0zJXcKeOV_I5r4?usp=sharing
Externa	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD)	Relatório: Repensando a Garantia de Qualidade para o Ensino Superior no Brasil	https://drive.google.com/drive/folders/1m6tgQetuN0-UMq1YcXDsALw0AISWxiJk?usp=sharing

Ressalta-se que a publicidade destes relatórios – especialmente aqueles relativos à autoavaliação – é fator importante para uma consideração positiva da UEA junto aos órgãos credenciadores de cursos, como o Conselho Estadual de Educação do Estado do Amazonas (CEE/AM). Da mesma forma, a utilização dos resultados das avaliações nos processos de planejamento, também formam um ciclo salutar para a UEA, em termos de gestão.

No processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a prática do *benchmarking*[1] em busca de modelos de PDIs de outras Instituições de Ensino Superior (IES) colabora para a adequada estruturação do documento final, tornando-o mais prático e objetivo, propiciando o alcance das finalidades do PDI. No **Quadro 3** constam elencadas algumas fontes de comparação que foram consultadas pela Comissão Executiva e que apresentam os modelos atuais de PDIs de outras universidades.

Quadro 3 – Fontes de Benchmarking – PDI´s referências

DOCUMENTO	IES	LINK PARA ACESSO
PDI 2019-2023	Universidade Federal de Alagoas	https://pdi.ufal.br/documentos/pdi-2019-2023
PDI 2019-2023	Universidade Federal do Pampa	https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/09/pdi-2019-2023-publicacao.pdf
PDI 2019-2023	Universidade Federal da Paraíba	http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf
Planes – Planejamento Estratégico	Universidade Estadual de Campinas	https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2021_2025.pdf
PDI 2019-2023	Universidade Federal da Fronteira do Sul	https://www.uffs.edu.br/institucional/auffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional/pdi-2019-2023

[1] *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão do conhecimento que pode ser compreendida como um processo contínuo e sistemático que permite a comparação do desempenho de diferentes organizações do mesmo segmento, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também a sua superação (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001).

2.1 ANÁLISE INTERNA: AS CAPACIDADES INSTITUCIONAIS

A partir da análise do ambiente tecnológico, ecológico, econômico, social e político em que a UEA está inserida, é possível perceber quais potenciais e fragilidades surgem em seu ambiente interno, ressaltando eventuais aptidões que podem vir a se desenvolver enquanto forças para a instituição. A lista abaixo apresenta elementos de forças e fraquezas apresentadas pelo Conselho Estadual de Educação (CEE/AM), durante os relatórios de avaliação institucional e de cursos na cidade de Manaus e demais cidades e que foram reiterados nos relatórios de Autoavaliação Institucional, da Comissão Própria de Avaliação (CPA/UEA):

2.1.1 Forças:

As forças da UEA incluem: capacidades e recursos que permitem que a IES tenha um bom desempenho; coisas que são tangíveis (ativos como patentes ou situação financeira superior) e intangíveis (capacidade de inovação ou uma forte reputação); "Competências essenciais" - essas habilidades, que a IES é excepcionalmente boa e que nosso público-alvo valoriza (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2015).

Observe que esses não são todos os pontos fortes da UEA, mas aqueles que podem ser mais relevantes para a elaboração do PDI UEA 2022-2026, destaca-se que os pontos abaixo foram assinalados com conceito 5 (nota máxima), nas avaliações do CEE/AM e CPA/UEA:

FO1 - PDI, Planejamento didático-instrucional e política de ensino de graduação e pós-graduação;

FO2 - PDI, Políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento econômico e à responsabilidade social;

FO3 - PDI, Política institucional para a modalidade EAD;

FO4 - Política de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação;

FO5 - Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa, a inovação tecnológica e o desenvolvimento artístico e cultural;

FO6 - Políticas institucionais e ações de estímulo e difusão para a produção acadêmica docente;

FO7 - Políticas institucionais e ações de estímulo à produção discente e participação;

FO8 - Política de capacitação docente e formação continuada;

FO9 - Processos de gestão institucional;

FO10 - Sistema de controle de produção e distribuição de material didático;

FO11 - Instalações administrativas;

FO12 - Auditório(s);

FO13 - Espaços de convivência e de alimentação;

FO14 - Infraestrutura física de laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas;

FO15 - Infraestrutura de bibliotecas;

FO16 - Instalações sanitárias;

FO17 - Sala de apoio de informática ou estrutura equivalente;

FO18 - Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA);

2.1.2 Fraquezas:

As fraquezas ou os pontos fracos de uma IES incluem: desvantagens em comparação com Universidades e centros superiores de ensino semelhantes; coisas que a IES ainda não tem ou realiza de forma insatisfatória; o lado negativo das qualidades, como habilidades de liderança fracas, atendimento ao discente/sociedade ruim ou falta de tecnologia. Destaca-se que dentro de pontos fortes também podem haver fraquezas (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2015).

Três critérios foram utilizados para a formação da lista abaixo, conceito 3 ou 4 emitido nas avaliações do CEE/AM, ser elencado como ponto fraco pela CPA/UEA e o grau de complexidade da tarefa de melhoria, compreendidos como de maior complexidade, aqueles itens cujo dispêndio de recursos fosse maior e que a transformação cultura organizacional fosse mais exigida.

a) Gravidade e Complexidade Maior:

FR01 - Planejamento e avaliação institucional (relação entre planejamento e avaliação; autoavaliação; autoavaliação participativa; divulgação dos resultados das avaliações – incluindo avaliações externas; relatório de autoavaliação);

FR02 - Política institucional de acompanhamento de egressos;

FR03 - Política institucional para internacionalização;

FR04 - Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo;

FR05 - Política de capacitação e formação continuada para o corpo de tutores presenciais e à distância;

FR06 - Sustentabilidade financeira: relação com o desenvolvimento institucional;

FR07 - Infraestrutura tecnológica;

FR08 - Infraestrutura de execução e suporte;

FR09 - Estudo para implantação de Polos EAD;

FR10 - Políticas de Ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação *stricto sensu;*

FR11 - Políticas institucionais e acadêmico-administrativas para a extensão;

FR12 - Políticas de Ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação *lato sensu*;

FR13 - Plano de expansão e atualização de equipamentos;

FR14 - Recursos de tecnologias da informação e comunicação.

FR15 - Alto índice de evasão de discentes no interior do estado (vide Relatórios de Reconhecimento de curso – Tabatinga e São Gabriel da Cachoeira).

b) Gravidade e Complexidade Menor:

FR16 - PDI, Políticas e práticas de pesquisa e iniciação científica, de inovação tecnológica e de desenvolvimento artístico cultural;

FR17 - PDI, Políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade;

FR18 - Comunicação da IES com comunidade externa e interna;

FR19 - Política de atendimento ao discente (especialmente fora da cidade de Manaus – vide relatório de credenciamento Tefé 2019, p. ex.);

FR20 - Titulação do corpo docente;

FR21 - Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna;

FR22 - Estrutura dos polos EAD;

FR23 - Bibliotecas: plano de atualização do acervo (elemento frequente de crítica nas avaliações de curso, especialmente interior do Amazonas).

A análise de forças e fraquezas possibilita à Universidade o desenvolvimento de capacidades institucionais, em que o aproveitamento das forças existentes e o conhecimento das lacunas e fraquezas de seus processos internos possibilitam a visualização de fatores tangíveis e intangíveis de capacidades já existentes (MUNDIM; ARTUSO; PEREIRA, 2019).

Capacidade institucional pode ser compreendida como o conjunto de habilidades, conhecimentos, estruturas e formas de trabalhar que visam tornar as organizações mais eficientes, relacionando-se à estrutura interna, políticas, sistemas e procedimentos para o atingimento da eficácia organizacional (MUNDIM; ARTUSO; PEREIRA, 2019). Langaas, Odeck e Bjørvig (2007) demonstram que as capacidades institucionais são formadas por fatores tangíveis e intangíveis, sendo os fatores tangíveis os ativos físicos, a infraestrutura, a estrutura organizacional e o sistema legal, enquanto os fatores intangíveis (mais difíceis de atingir) englobam as habilidades sociais, a criatividade, os hábitos, as tradições e a cultura, elementos de aprendizagem organizacional cruciais para o sucesso do processo de planejamento estratégico.

2.2 ANÁLISE EXTERNA: O MACROAMBIENTE

Como boa prática de gestão, é necessário compreender que a UEA deve conseguir correlacionar as oportunidades e riscos inseridos em seu ambiente de atuação com os recursos disponíveis (MINTZBERG et al, 2013). Para melhor direcionamento do estudo do ambiente em que a UEA está inserida, pode-se dividir o ambiente organizacional da Universidade em macroambiente ou ambiente geral e microambiente

ou setor da educação superior pública (ANDION; FAVA, 2002). Nesse aspecto, recomenda-se mapear as variáveis ambientais que podem ser divididas em: ambiente tecnológico, meio ambiente, ambiente econômico, ambiente sociocultural e ambiente político (VASCONCELOS FILHO, 1979).

Note-se que o tamanho, autonomia e âmbito de atuação irão estabelecer a relevância das variáveis de cada segmento ambiental. Assim, na análise do macroambiente da UEA deve-se levar em consideração sua abrangência de Universidade estadual, que afeta seus modos de avaliação, mas também suas relações com organizações públicas e privadas e em âmbito federal, através de organismos como MEC e CAPES, por exemplo.

Elencamos a seguir as principais variáveis de análise do macroambiente onde a UEA está inserida:

a) Ambiente Tecnológico [caracterizado como o ambiente em que estão inseridos incrementos tecnológicos que afetam o comportamento dos diferentes públicos da Universidade e que oportunizam novos formatos de relacionamento/interação]**:**

- A pandemia de Covid-19 despertou na sociedade a necessidade imediata pela interação mediada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em processos de trabalho e estudo;
- O uso do trabalho remoto que pode ampliar a produtividade de servidores e diminuir gastos de custeio de organizações públicas (CNJ, 2020);
- Aberta a possibilidade de cursos de pós-graduação à distância, conforme a Portaria nº 02, de 04 de janeiro de 2021 (CAPES);
- Declínio do investimento público federal em Ciência e Tecnologia (IPEA, 2019);
- Perspectiva de déficit de profissionais digitais que pode atingir o número de 300 mil pessoas até o ano de 2024 (BRAZILLAB, 2020);
- Novas ferramentas de ciência de dados e *businness inteligence* (BI), no apoio a processos decisórios;
- Infraestrutura precária de instituições de C&T na Amazônia – laboratórios, parques tecnológicos etc (SUDAM, 2020);
- Infraestrutura precária e insuficiente para o suporte de C&T na Amazônia – telecomunicações, transporte e energia (SUDAM, 2020; BRAZIL/MCTIC, 2013);

- São consideradas pontos fortes dentro do Sistema Regional de CT&I: A capilaridade das universidades e dos Institutos Federais que possuem campi nos interiores; a diversidade temática e a crescente intra e inter-regionalidade das redes de CT&I existentes na região – INCTs, Sistema Brasileiro de Tecnologia (Sibratec), redes de pesquisas, etc. – e, as redes de importância local (Bionorte, RedeBio, LBA, Rede Malária; SisNano, Ranaf, etc), que trabalham no desenvolvimento de pesquisa e inovação (BRASIL/MCTIC, 2013);

- Pequeno número de laboratórios de PD&I na Amazônia;

- Reduzido número de incubadoras na Amazônia;

- Ausência de lei de inovação específica para a Região da Amazônia;

- Reduzido número de patentes na região Norte do Brasil, representando apenas 2,52% dos registros de patentes do país (INPI, 2019).

b) Ambiente Ecológico/Meio Ambiente Natural [caracterizado a partir da observação de dados ecológicos relacionados à região amazônica, dados globais, novas legislações ambientais, práticas bem-sucedidas de sustentabilidade ambiental em outras universidades]**:**

- Avanço do desmatamento para os municípios com elevado percentual de cobertura vegetal (acima de 80%), como por exemplo, os municípios de Lábrea, Apuí e Novo Aripuanã - nessas regiões críticas, concentram-se também as unidades de conservação, terras indígenas, assentamentos e glebas federais (SUDAM, 2020);

- Recomendações por instituto de defesa do meio ambiente como Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (IMAZON) e Instituto Socioambiental (ISA) de ações prioritária como ampliar as fontes de financiamento e transferência efetiva de recursos para regiões afetadas pelo desmatamento, aprimorar a gestão pública, ampliar e fortalecer conselhos gestores e garantir participação da população indígena, consolidando planos de gestão territorial para áreas protegidas;

- Existência de políticas públicas já elaboradas que promovem a valorização e a promoção das cadeias produtivas da sociobiodiversidade, como a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais (PNPCT), o Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica – Planapo e o Plano Nacional para a Promoção dos Produtos da Sociobiodiversidade (PNBSB);

- Existência de Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2018) que aponta para um modelo de desenvolvimento ambientalmente sustentável, economicamente viável e que seja socialmente inclusivo, de acordo com as

diretrizes promulgadas na Agenda 2030, através do fomento a uma "economia verde".

c) **Ambiente Econômico** [caracterizado por dados de PIB - BR e AM; dados de emprego e renda; arrecadação; tributação; Distrito Industrial, Zona Franca de Manaus, SUFRAMA, dados de comércio, indústria e serviços – BR e AM]**:**

- No caso da Amazônia, considerando os resultados do IDHM regional entre 1991 e 2015, verifica-se que embora o IDHM mediano dos estados da Amazônia tenham se elevado de 0,413 em 1991 para 0,710 em 2015, esse índice ainda está abaixo da média nacional, que foi de 0,493 em 1991 e 0,761 em 2015;

- Em relação ao Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO), segundo o Banco da Amazônia (2019), os financiamentos destinados às indústrias e agroindústrias somaram a monta de R$ 371.335.906, representando aproximadamente 8% da concessão total de crédito em 2018 na região;

- O Amazonas tem um elevado padrão de desenvolvimento industrial regional, possuindo PIB industrial de R$ 26,3 bilhões, equivalente a 2,3% da indústria nacional e empregando cerca de 119.026 trabalhadores na indústria (SUDAM,2020);

- Entre 2006 e 2016, a indústria amazonense perdeu 0,3% de participação no PIB industrial nacional;

- Os principais segmentos industriais do estado do Amazonas são: (I) informática, eletrônicos e ópticos (21,4%); (II) bebidas (18,6%); (III) construção (13,3%); derivados de petróleo e biocombustíveis (9,4%); e outros equipamentos de transporte (6,6%) (CNI, 2018);

- A indústria é responsável por 93,8% das exportações efetuadas no estado (SUDAM, 2020);

- Além dos incentivos fiscais administrados pela SUFRAMA, operam, ainda, no âmbito federal, os administrados pela SUDAM, abrangendo toda a Amazônia Legal, e que isenta o setor produtivo industrial do Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM) e de parte do Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas (IRPJ);

- Existe também o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO), com suas diretrizes e prioridades estabelecidas pelo Conselho Deliberativo da SUDAM (CONDEL) e operacionalizado pelo Banco da Amazônia e; o Fundo de Desenvolvimento da Amazônia (FDA), através de aprovação de consulta prévia à SUDAM e operado pelas instituições financeiras oficiais federais;

- No ano de 2020, tendência de ampliação da informalidade da força de trabalho na região, especialmente entre os jovens (PNAD, 2020).

d) **Ambiente Sociocultural** [caracterizado a partir da observação de índices de alfabetização; níveis de escolaridade; características da orientação educacional: tendências gerais de comportamento dos jovens em idade universitária; tendências da estrutura institucional do sistema educacional; modos atuais de comunicação]:

- Com relação à taxa de analfabetismo entre pessoas de 15 anos ou mais de idade em 2017, os homens (7,1%) apresentam percentuais maiores do que as mulheres (6,8%) e os declarados negros e pardos (9,3%) percentuais bem mais acentuados que os declarados brancos (4%) (IBGE, 2018);

- As regiões que apresentam maiores percentuais de jovens analfabetos foram o Nordeste (14,5%) e a região Norte (8%), em comparação com o Centro-Oeste (5,2%), Sudeste (3,5%), Sul (3,5%) e à média nacional (7%) (IBGE, 2018);

- De uma maneira geral, o IDEB vem crescendo em todos os níveis da educação básica nos estados da Região, no entanto, em valores proporcionalmente menores a cada nível de ensino. Se considerarmos o ano final da amostra, veremos que o IDEB, na rede estadual dos estados apresenta os melhores índices nos anos iniciais do ensino fundamental, decrescendo nos anos finais e ensino médio sucessivamente.

- Em todas elas é possível perceber que as regiões Norte e Nordeste apresentam as menores taxas de aprovação em relação às regiões Sul e Sudeste, bem como em relação à média nacional. No ano de 2017, a região Norte ficou com 92,0 de aprovação nos anos iniciais do ensino fundamental, 86,1 de aprovação nos anos finais e 78,7 no ensino médio regular;

- Verifica-se que as regiões Norte e Nordeste são aquelas que apresentam os valores mais altos na distorção idade-série, tanto no ensino fundamental como no médio, ou seja, apresentam maior proporção de alunos com mais de 2 anos de atraso escolar entre as regiões brasileiras e em relação à média nacional;

- No Brasil, do total de jovens entre 15 e 29 anos, nada menos do que 70% afirmam ter dificuldade para encontrar trabalho. O porcentual de “nem-nem”, ou seja, de jovens que nem estudam nem trabalham, nunca foi tão alto: 27,1% dos quase 50 milhões naquela faixa etária (ATLAS DAS JUVENTUDES, 2021);

- Os jovens também foram os que mais perderam renda na pandemia – 11%, de 25 a 29 anos; 17%, de 20 a 24 anos; e 26%, de 15 a 19 anos. Também é o contingente que apresenta a maior involução do índice de Gini, que mede a desigualdade – aumento de 3,8% da desigualdade entre jovens, ante 2,7% do conjunto da população até 2019 (ATLAS DAS JUVENTUDES, 2021);

- Os jovens brasileiros são os que menos acreditam na progressão de vida por meio do trabalho (70%) na América Latina. Nos vizinhos Argentina e Uruguai, o grau de confiança é de 85% e 84%, respectivamente. Na Bolívia, 91%. Na Colômbia, 89%. No Chile, 87% (ATLAS DAS JUVENTUDES, 2021);

- A PNADC permite observar mais categorias e destaca, em segundo lugar como situação típica de jovem, a condição de trabalhador informal, seja como empregado sem carteira no setor privado, trabalhador familiar auxiliar ou empregado sem carteira no setor público. No extremo oposto, é tipicamente raro encontrar jovens nas posições de trabalhador doméstico com carteira, empregador e servidor público estatutário ou militar (ATLAS DAS JUVENTUDES, 2021);

- No ensino superior, dados do Censo da Educação Superior 2018, demonstram que o perfil do aluno de ensino superior público no Brasil é de maioria de faixa etária até 24 anos (61%), cor/raça branca (40%) e advindo de ensino médio público (61%), 22% tem o pai também com ensino superior e 28% tem a mãe com ensino superior (ABMES, 2019);

- Em comparação com os estudante da rede particular de ensino, apenas 54% dos estudantes de ensino superior público trabalham, em contraposição de 70% dos estudantes da rede particular de ensino superior (ABMES, 2019; INEP, 2018);

- Há menos mulheres no ensino superior público (52%) em oposição a 59% de mulheres estudando no ensino superior privado.

e) **Ambiente Político** [caracterizado por políticas governamentais de incentivo e/ou restrição, influências políticas; posicionamento do legislativo e de demais grupos de interesse que venham impactar a Universidade]**:**

- Ambiente de polarização política;

- Universo instável de emendas parlamentares;

- Legislação Nacional e Estadual de congelamento dos gastos em educação;

- Lei de Responsabilidade Fiscal restringindo os gastos com pessoal;

- Influência político-partidária nos interesses da universidade.

Assim, as descrições a seguir delineiam resumidamente as possibilidades de oportunidades e riscos enfrentados pela UEA na atualidade.

2.2.1 Oportunidades:

Oportunidades incluem: tendências, forças e eventos sobre os quais a IES pode capitalizar; tendências de amplo alcance (como mudanças demográficas e remoção de barreiras comerciais internacionais) e forças mais estreitas (como a identificação de uma

necessidade não atendida do cliente ou o afrouxamento de um regulamento) que afetam o setor educacional superior (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2015).

OP01 - Ampliação da aceitação do uso do teletrabalho durante a pandemia;

OP02 - Ampliação da possibilidade de educação EAD;

OP03 - Ampliação da necessidade de mão de obra formada em áreas tecnológicas;

OP04 - Ampliação do fomento à pesquisa em áreas tecnológicas;

OP05 - Reduzido número de incubadoras na Amazônia;

OP06 - O Amazonas tem um elevado padrão de desenvolvimento industrial regional;

OP07 - Universo instável de emendas parlamentares;

OP08 - O percentual de “nem-nem”, ou seja, de jovens que nem estudam nem trabalham, nunca foi tão alto: 27,1% dos quase 50 milhões naquela faixa etária;

OP09 - Incentivos fiscais administrados pela SUFRAMA;

OP10 - Existência do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) e Fundo de Desenvolvimento da Amazônia (FDA);

OP11 - Editais de apoio à universidade direcionados à região amazônica.

2.2.2 Riscos ou Ameaças:

Os riscos ou ameaças incluem: eventos ou forças fora do controle da IES que podem afetar negativamente a Universidade; mudanças de amplo alcance (como mudanças na demografia) e eventos mais restritos (como a entrada de novas IES e institutos de pesquisa) (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2015).

RI01 - Rapidez de instrumentos e técnicas de gestão da informação;

RI02 - Declínio do investimento público federal em Ciência e Tecnologia;

RI03 - Infraestrutura precária de instituições de C&T na Amazônia;

RI04 - Ausência de lei de inovação específica para a Região da Amazônia;

RI05 - Infraestrutura precária e insuficiente para o suporte de C&T na Amazônia – telecomunicações, transporte e energia;

RI06 - Avanço do desmatamento para os municípios com elevado percentual de cobertura vegetal (acima de 80%);

RI07 - Ingressantes com déficits de conhecimentos elementares;

RI08 - Os jovens brasileiros são os que menos acreditam na progressão de vida por meio do trabalho (70%) na América Latina;

RI09 - Os jovens também foram os que mais perderam renda na pandemia;

RI10 - Ambiente de polarização política;

RI11 - Legislação Nacional e Estadual de congelamento dos gastos em educação;

RI12 - Lei de Responsabilidade Fiscal restringindo os gastos com pessoal.

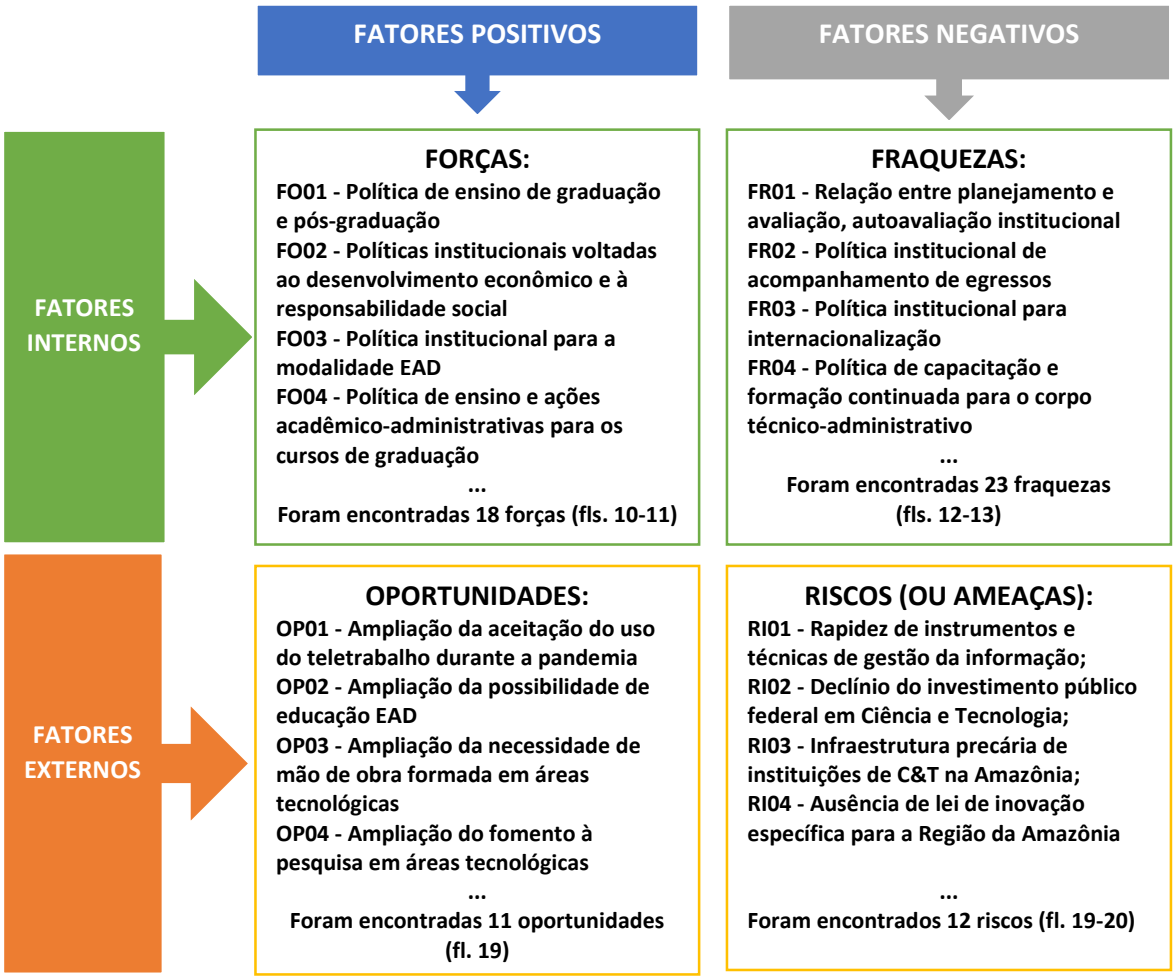
2.3 MATRIZ SWOT

As letras SWOT significam *(S) strengths, (W) weaknesses, (O) opportunities e (T) threats,* respectivamente, em tradução livre: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (aqui chamadas de riscos) e representam uma importante ferramenta de planejamento e gestão. Através da Matriz SWOT, a organização avalia o ambiente em que está inserida, conhecendo oportunidades e ameaças, bem como realiza uma autoavaliação de suas forças e fraquezas (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2021).

A proposição das estratégias no planejamento deve se ater a esses movimentos – internos e externos – que as organizações possuem, a fim de pensar linhas de ação que disponham dos recursos para o melhor, mais eficiente, eficaz e efetivo cumprimento das diretrizes institucionais (missão, visão e valores).

É claro que a Universidade não deve se vincular apenas a perspectiva de estratégia enquanto plano, mas também como uma visão que se reflita no cotidiano da IES e reflita conceitos, valores e perspectivas partilhadas entre os membros da universidade. Assim, apresentamos na **Figura 1** a Matriz SWOT da UEA, sem prejuízo de alterações futuras pelos membros das Comissões Temáticas, que podem inclusive realizar a análise mais restrita aos temas do grupo de trabalho.

Figura 1 – Matriz SWOT da UEA no ano de 2021



A partir daqui, o estabelecimento de estratégias buscará relacionar as forças às oportunidades, diminuir fragilidades e o impacto dos riscos ou ameaças, como também o desenvolvimento de parcerias institucionais, a partir das competências organizacionais mais consolidadas, dentre outras possibilidades, surgidas da interação de elementos entre os quatro quadrantes.

3 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As estratégias formais eficazes devem conter três elementos essenciais: as políticas mais importantes que orientam ou limitam a ação da organização; os objetivos (e metas) mais importantes a serem atingidos; e as principais linhas de ação (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Dessa forma, o "desenvolvimento da meta é uma parte integrante da formulação de estratégia" (MINTZBERG et al., 2007, p. 33).

Depois de compreendidos esses termos, as estratégias eficazes devem se desenvolver ao redor de alguns poucos conceitos e forças principais, que garantirão equilíbrio e foco do planejamento estratégico. Em seguida, deve-se levar em consideração os recursos e a forma em que serão alocados, seguindo padrões de acordo com as necessidades de alcance dos desafios, de modo a se manterem sem falta os recursos necessários até o fim da estratégia. Ademais, as unidades organizacionais devem ser coordenadas e as ações controladas para que se alcance a estratégia geral da organização.

Um modo de desenvolvimento de controle das ações para atingir o sucesso das estratégias organizacionais é a definição de Indicadores-Chave de Desempenho (em inglês, o modo mais conhecido, a sigla é KPIs – *Key Performance Indicators*), esses indicadores são as métricas definidas como essenciais para a avaliação de um processo de gestão (ENDEAVOR, 2021). Os KPIs podem ser organizados enquanto indicadores de produtividade, qualidade, capacidade, estratégicos e/ou de inovação.

Além da construção coesa entre os elementos de planejamento, as estratégias eficazes devem conter: objetivos claros e concisos; texto que preserve a liberdade de ação da organização; texto que possibilite a liderança coordenada e comprometida para os objetivos; devem relacionar as bases de recursos e pontos operacionais utilizados na Universidade.

3.1 A RELAÇÃO ENTRE OBJETIVO, META E INDICADOR

Na **Figura 2** pode-se visualizar o processo de definição de objetivos, metas e indicadores aplicado a uma IES pública:

Figura 2 – Exemplo de relação Objetivos Estratégicos, Linhas de Ação e Indicadores

Objetivo Estratégico 01:

Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico.

Linhas de ação:

1. Disponibilização de vagas para ingresso
2. Acompanhamento acadêmico
3. Efetividade na formação de estudantes, acompanhado de orientação educacional e mentoria
4. Recursos para permanência
5. Diversidade
6. Saúde Mental



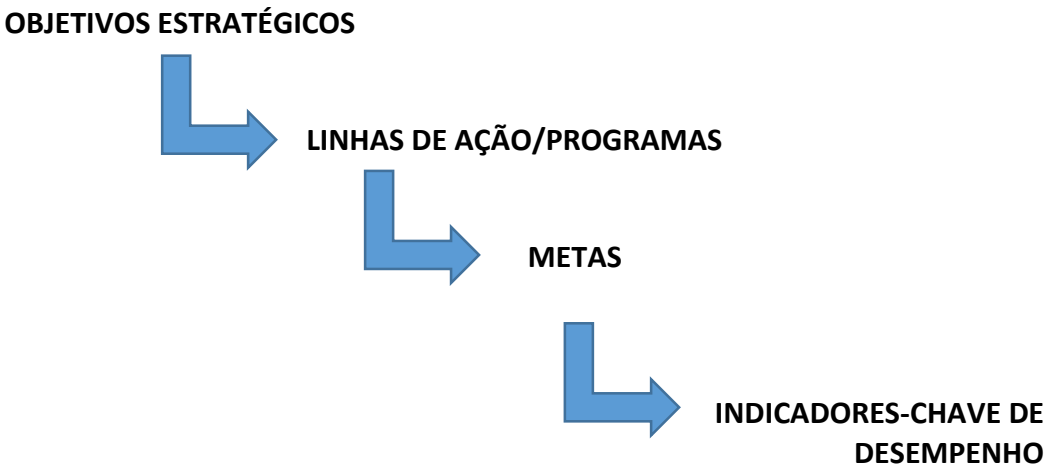
Fonte: Adaptado de Atvars e Serafim – Planes/UNICAMP (2020).

Perceba que a partir da definição do objetivo estratégico institucional, as linhas de ação são delineadas, após isso, os indicadores são trabalhados a partir da perspectiva de criação da possibilidade de percepção de avanço no sentido de ampliação do acesso e a diversidade da comunidade universitária, em que os indicadores serão formados a

partir da análise de cada uma das linhas de ação, sendo possível uma avaliação somativa ao final do processo planejado, mas também uma avaliação formativa, que poderá ser avaliada conforme o planejamento é posto em prática.

A **Figura 3** demonstra um possível modelo para utilização no PDI UEA 2022-2026:

Figura 3 – Modelo de confecção de estratégias no PDI UEA 2022-2026



De modo que, resumidamente:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Os objetivos estratégicos são declarações de propósito que ajudam a organização a alcançar sua visão e definir metas e etapas mensuráveis para que a organização alcance os resultados desejados. Um objetivo estratégico é mais eficaz quando é quantificável por resultados estatísticos ou dados observáveis.

LINHAS DE AÇÃO/PROGRAMAS: As linhas de ação ou programas são os caminhos, campos ou métodos escolhidos pela instituição para o alcance de determinado objetivo estratégico. Na Figura 2, por exemplo, para o alcance do objetivo estratégico "Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico", a universidade apresentada optou por seis linhas de ação principal. Depois cada uma dessas linhas será melhor monitorada através do desenho de metas.

METAS: As metas são o desdobramento dos objetivos específicos, a partir das linhas de ação e programas, delineando-se em tarefas específicas que devem ser cumpridas em um determinado prazo. Portanto, possuem temporalidade, devem ser mensuráveis, relevantes e atingíveis.

INDICADOR-CHAVE DE DESEMPENHO: Os KPIs são as métricas essenciais para a mensuração das metas definidas a partir das linhas de ação. No exemplo da Figura 2, a taxa de desistência é um KPI da linha da ação Acompanhamento Acadêmico.

Além, dessas ferramentas de planejamento e gestão, é importante a UEA se posicionar perante mecanismos externos que garantam a inserção desta IES em um panorama mais amplo de desenvolvimento sustentável, isso pode acontecer por meio da vinculação dos objetivos estratégicos institucionais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

3.2 OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Buscando assumir o desafio global para o desenvolvimento sustentável, faz-se necessário que a UEA busque vincular seus instrumentos de planejamento institucional aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, e que compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030.

Neste sentido, é de fundamental importância que o PDI UEA 2022-2026 contenha o registro dos ODS que estarão sendo trabalhados, associando-os aos objetivos estratégicos, linhas de ação/programas e metas que serão estabelecidos.

A **Figura 4** destaca cada um dos ODS, para melhor consulta e aprofundamento de conhecimento aos ODS, recomendamos acessar o seguinte link: https://odsbrasil.gov.br/.

Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



4 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE UEA NA ELABORAÇÃO DO PDI

Apesar dos avanços garantidos pelas políticas de imunização, a sociedade brasileira ainda vive com as limitações impostas pela pandemia global da doença Covid-19, ainda assim a participação da comunidade UEA na elaboração do PDI/PPI (2022-2026) deverá ser garantida através do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) disponíveis gratuitamente na internet.

Assim, a etapa de participação da comunidade UEA divide-se em três momentos:

a) **Palestras de Formação para Participação:** objetivando-se diminuir as assimetrias de conhecimento sobre gestão universitária, tendo-se em vista que o processo de participação na elaboração do PDI envolverá as diversas categorias existentes na universidade, sem prejuízo da participação da comunidade afetada pelo desenvolvimento da UEA (seus *stakeholders*), a Comissão Executiva organizará um conjunto de palestras sobre temas específicos da gestão universitária pública, tais como a relação orçamento público e PDI, a avaliação institucional, o ensino de excelência, a partir da participação de gestores universitários internos e externos à UEA. A ferramenta de comunicação e participação utilizada deverá ser o YouTube.

b) **Workshops temáticos sobre o Desenvolvimento do Plano:** em prosseguimento ao processo formativo e a fim de que após as discussões, as comissões tenham um documento de referência em que possam se embasar para a tomada de decisão para o planejamento, desenvolver-se-á workshops (ou oficinas) com discussões e elaborações de diretrizes nas áreas temáticas definidas por comissão. A ferramenta de comunicação e participação utilizada deverá ser o Google Meet ou Google Classroom.

c) **Reuniões organizadas pelas unidades acadêmicas com envio de formulário padronizado:** compreendendo-se que as unidades acadêmicas possuem particularidades (capital e demais cidades) específicas a seu contexto de área

de conhecimento, ambiente de inserção do aluno e egresso, a Comissão Executiva incentivará a realização de reuniões por unidade, com envio de formulário padrão (Consulta Pública) via ferramenta Google Docs. As unidades poderão realizar essas reuniões de maneira independente da comissão ou com a opção de que um membro das comissões participe de forma consultiva ou até mesmo como facilitador.

Cabe destacar que cada evento realizado para a participação popular deverá ser precedido de período de inscrição via ferramenta Google Docs, onde cada participante deverá disponibilizar seu CPF e descrever a categoria em que está inserido, se docente, discente, técnico ou sociedade. Essa fase de inscrição se justifica pela necessidade de construção, para efeitos de gestão do conhecimento, do perfil do participante dos processos de planejamento da UEA e para organizar as salas e metodologias virtuais que serão realizadas. Ressalta-se que conforme a quantidade de pessoas participando, algumas questões devem ser consideradas como a mudanças dos modos e métodos de facilitação dos eventos.

4.1 ORIENTAÇÕES PARA OS FACILITADORES DAS REUNIÕES DE ELABORAÇÃO DO PDI UEA 2022-2026

As metodologias participativas tem como papel “propiciar o desenho de processos inteligentes e bem articulados onde as pessoas mobilizem a sua inteligência a partir da vivência de dinâmicas que se assemelham às suas realidades concretas, de forma a encontrar soluções efetivas para as suas angústias e necessidades humanas” (LIMA; AMIDAMI, 2017, p. 5).

Desta forma, a facilitação para participação é um desafio dentro da UEA e por isso, elencamos alguns elementos chave para o sucesso de iniciativas participativas durante a realização das consultas à comunidade por meio de palestras, workshops e reuniões previstas no projeto de elaboração do PDI UEA 2022-2026.

a) Antes do evento:

1 - Definir um texto base sobre a área temática: é importante que a temática seja objeto de um texto explicativo. Resgatar referências teóricas, marcos conceituais e legais das políticas relacionadas ao tema tratado é tarefa das Comissões Temáticas antes da abertura à discussão de toda a comunidade e pode ser muito útil para os participantes, facilitadores e demais envolvidos.

2 – Definir Facilitação e Co-facilitação: o exercício da facilitação é exaustivo e demanda concentração absoluta e 100% de presença. Por isso, as comissões devem decidir quem poderá ser facilitador e também co-facilitador dos workshops e reuniões. Ter um co-facilitador que apoia a escuta do ritmo e das inquietudes do grupo, que contribui com os registros e as tomadas de decisão é um fator decisivo para o sucesso de qualquer evento participativo.

3 – Inscrição prévia dos participantes: ter as inscrições prévias que fornecerão o número de participantes do evento, bem como suas categorias (se docente, técnico, discente ou sociedade), auxiliará na decisão da melhor metodologia de discussão das propostas de elaboração do PDI UEA 2022-2026.

b) Durante o evento:

1. Comece com uma ação de boas-vindas, preferencialmente por meio de práticas que tragam acolhimento aos participantes;
2. Cada participante poderá se expressar, apresentando-se aos demais;
3. É importante que o facilitador firme um acordo do que irá pautar os trabalhos para que com isso todos assumam a responsabilidade pelo tempo em que estarão juntos;
4. Ressalta-se que reuniões mediadas por tecnologia podem promover maior dispersão dos participantes, por isso recomenda-se reuniões curtas e objetivas;
5. Ao final é interessante o compartilhamento de impressões acerca do trabalho desenvolvido.

Nesse contexto, são papeis de um(a) facilitador(a) (PORTAL EDUCAÇÃO, 2002):

- Saber traduzir os objetivos e mensagens fundamentais de forma que sejam bem compreendidos pelos participantes de um evento;
- Proporcionar um clima agradável, livre de ameaças, deixando os participantes à vontade para expressar opiniões, ideias e sentimentos;
- Conduzir e ou mediar interações entre pessoas ou grupos;

- Apoiar e zelar pelo estabelecimento de acordos de convivência e normas para as interações;
- Garantir a participação equilibrada entre pessoas e grupos;
- Manter o foco e objetividade das discussões;
- Mediar conflitos e dirimir polêmicas;
- Promover a participação e motivar o diálogo;
- Orientar o grupo para atingir os resultados propostos.

É quase que inevitável que durante a realização dos eventos participativos ocorram conflitos, diante disto, importa compreender alguns aspectos de diagnóstico de possíveis conflitos que pode ser realizado pelos facilitadores a partir de alguns indícios (LIMA; AMIDAMI, 2017):

- Certos indivíduos não se engajam em trabalhos grupais;
- Argumentos estão sendo apresentados com uma certa violência verbal;
- Falta de paciência entre os colegas;
- Participantes resistem em se comunicarem uns com os outros;
- Participantes levantam dúvidas a respeito das atividades e dos conteúdos - parecem frustrados;
- Mútuos ataques pessoais sutis;
- Manifestações racistas ou misóginas.

Diante desse contexto que pode gerar pouca produtividade dos eventos, o facilitador pode intervir com uma das seguintes estratégias:

- Reafirmar os acordos de convivência;
- Repactuar os procedimentos a partir desse momento;
- Estabelecer um “contrato” (acordo);
- Continuação do trabalho segundo a decisão do grupo;
- Ter uma conversa em separado, durante o intervalo, com as duas partes envolvidas, uma de cada vez, para tentar compreender o conflito e fortalecer a necessidade de se voltar ao diálogo;
- Expor o preço que o grupo paga quando um conflito se instala e buscar que o próprio grupo fortaleça um acordo de retomada do trabalho;
- Interromper um conflito de maneira assertiva e decidida; pedir aos envolvidos para que descrevam o que aconteceu: os envolvidos comunicam – dos seus pontos de vista – a causa do conflito, os envolvidos formulam o que precisariam para terminar o conflito, elabora-se um acordo sobre o combinado, continuação do trabalho segundo o acordo.

c) Após o evento:

- Aplicar formulário de avaliação do evento junto aos participantes;

- Enviar aos e-mails dos participantes as atas e os resultados das discussões realizadas.

4.2 COMISSÕES TEMÁTICAS

As comissões temáticas visam realizar uma discussão orientada dos principais aspectos que devem compor o PDI para o período de 2022-2026. Os assuntos que comporão cada uma das comissões estão listados no Quadro 3.

São atribuições das comissões temáticas: levantar as informações necessárias para a construção do PDI/PPI; fomentar discussões e a elaboração de propostas de acordo com a metodologia aprovada pela Comissão Central; prestar informações e seguir as diretrizes da metodologia apontadas pela Comissão Executiva; consolidar as informações e documentos gerados a partir das reuniões/workshops consultivos.

Observa-se que a aglutinação de temas/atividades busca obedecer os eixos avaliativos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Assim, o SINAES avalia aspectos do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente e das instalações (MEC/BRASIL, 2004).

Quadro 4 – Comissões Temáticas para Elaboração do PDI/UEA 2022-2026

Nº	TEMAS /ATIVIDADES
1.	**PERFIL INSTITUCIONAL** Breve Histórico da IES; Missão; Visão; Valores; Finalidades; Áreas de Atuação; Objetivos Estratégicos; Metas e Indicadores; Cronograma de Expansão. **ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES -** Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico; Órgãos Colegiados: competências e composição (Consuniv, Curador, Câmaras, Colegiado de Curso, Núcleo Docente Estruturante); Órgãos de apoio e assessoramento às atividades acadêmica; Autonomia da IES em relação à Mantenedora; Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas. **AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL** Procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES); Projeto de Auto avaliação Institucional

2.	**PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)** Inserção Regional; Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; **Políticas Institucionais** (Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa e Iniciação Científica, Extensão e Assuntos Comunitários); **Políticas gerais** (Política de Responsabilidade Social e Educação Inclusiva, Política de Inclusão Social, Política de Promoção dos Direitos Humanos e Igualdade Étnico-Racial, Política de Educação Ambiental, Política de Apoio à Memória e Patrimônio Cultural, Políticas e Práticas de Educação a Distância, Políticas de Gestão, Políticas de Comunicação, Política Institucional de Acompanhamento dos Egressos, Política de Atendimento ao Discente, Políticas de Internacionalização, Política e práticas de inovação tecnológica); **Organização Didático-Pedagógica** Perfil de Egresso; Seleção de Conteúdos; Princípios Metodológicos; Práticas Pedagógicas Inovadoras; Atividades de Prática Profissional, Estágios e Complementares; Processo de Avaliação; Incorporação de Avanços Tecnológicos; Desenvolvimento de materiais pedagógicos; Tecnologia de informação e Comunicação (TIC) – no processo ensino-aprendizagem.
3.	**CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DE CURSOS E PROGRAMAS –** Oferta de Cursos de Graduação Presencial; Cursos de Graduação Regular; Cursos de Graduação Especial; Cursos de Graduação à Distância; Pós-Graduação (stricto sensu, lato sensu); Programas de Extensão; Programas de Iniciação a Pesquisa; Apresentação de dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos; Apresentação da situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI **Políticas de Gestão**; *Plano* de Responsabilidade Social da IES (enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).
4.	**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL** Composição do Corpo Docente; Habilidades Necessárias; Desempenho Esperado; Compromisso Social do Professor Com a Instituição; Atividades Administrativas; Requisitos de titulação; Experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica; Critérios de Seleção e contratação; Políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho; Qualificação; Plano de Carreira; Regime de Trabalho; Cronograma e Plano de Expansão do Corpo Docente; Qualificação Dos Tutores; Corpo Técnico/Administrativo; Composição do Corpo Técnico-Administrativo; Critérios de seleção e contratação; Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro; Políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho; Cronograma e Plano de Expansão do Corpo Técnico-Administrativo. **Políticas de Gestão**; *Plano* de Responsabilidade Social da IES (enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).

5.	**POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES** Formas de acesso; Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico); Organização Estudantil (espaço para participação e convivência estudantil); Acompanhamento dos egressos; **Políticas de Gestão**; *Plano* de Responsabilidade Social da IES (enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).
6.	**INFRAESTRUTURA FÍSICA** **Espaço Físico em Geral** **Unidades Acadêmicas:** Disponibilidades de salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros. **Biblioteca**: Infraestrutura Física e Administrativa da Biblioteca - Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom's e assinaturas eletrônicas); Espaço físico para estudos; Horário de funcionamento; Pessoal técnico-administrativo; Serviços oferecidos; Programa de Otimização do Acervo Bibliográfico e cronograma de expansão do acervo; Publicação e Divulgação Científica pela Editora Universitária. **Laboratórios**: Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; Recursos de informática disponíveis; Relação equipamento/aluno; Descrição de inovações tecnológicas significativas. Recursos tecnológicos e de áudio visual. Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento às pessoas com necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06); Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI (2022-2026); **Políticas de Gestão**; *Plano* de Responsabilidade Social da IES (enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).
7.	**ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS** **Estratégia de Gestão Econômico-Financeira** – Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão: Estratégia de gestão econômico-financeira; Planos de investimentos; Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos); **Políticas de Gestão**; *Plano* de Responsabilidade Social da IES (enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).

5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DAS COMISSÕES TEMÁTICAS

AÇÃO	RESPONSÁVEIS PELA AÇÃO	07/jul	14/jul	21/jul	28/jul	04/ago	11/ago	18/ago
1 Diagnóstico Institucional								
1.1 Discussão da Matriz SWOT	Comissões Temáticas/Comissão Executiva							
2 Elaboração das primeiras propostas do PDI								
2.1 Elaboração e escrita da minuta com as primeiras propostas do PDI	Comissões Temáticas/Comissão Executiva							
2.2 Entrega da minuta com as primeiras propostas do PDI UEA por Comissão Temática	Comissões Temáticas							

Marco da Fase 1: Minuta das Primeiras Propostas do PDI/UEA.

3 Participação da Comunidade UEA	RESPONSÁVEIS PELA AÇÃO	25/ago	01/set	08/set	15/set	22/set	29/set	06/out	13/out	20/out
3.1 Realização do Ciclo de Palestras	Comissão Executiva/Comissões Temáticas									
3.2 Período de Inscrições nos Workshops Temáticos	Comissão Executiva/Comissões Temáticas									
3.3 Realização dos Workshops Temáticos	Comissão Executiva/Comissões Temáticas									
3.4 Realização das Reuniões de Elaboração de PDI nas Unidades	Comissões Locais/Comissão Executiva									
3.5 Entrega dos Relatórios de Propostas da Comunidade UEA	Comissões Temáticas									

Marco da Fase 2: Relatório de Propostas da Comunidade para o PDI/UEA.

4 Consolidação do PDI em documento único	RESPONSÁVEIS PELA AÇÃO	27/out	03/nov	10/nov	17/nov	24/nov
4.0 Elaboração do documento consolidado único base do PDI	Comissão Executiva/Comissões Temáticas					
5 Avaliação e aprovação do PDI						
5.1 Apresentação do PDI à Comissão Central	Comissão Executiva					

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Manual é um documento de orientação e todo o material disponibilizado nos links e referências busca auxiliar todas as Comissões de Elaboração do PDI UEA 2022-2026 - e comunidade acadêmica - na tomada de decisão para a construção de um planejamento que realmente faça o elo entre aquilo que foi traçado e os resultados alcançados.

Assim, como documento de orientação, as Comissões podem sugerir modificações na matriz SWOT, que especifiquem a área temática tratada, podem propor diferentes dinâmicas durante os workshops, palestras e reuniões com a participação da comunidade, bem como podem traçar modos de trabalho alternativos às proposições apresentadas aqui no Manual.

Entretanto, dois aspectos são fundamentais e inegociáveis: o prazo estabelecido no cronograma da seção 5 e o encadeamento de objetivos, linhas de ação, metas e indicadores, apresentado na seção 3. O primeiro aspecto do prazo se refere diretamente às exigências normativas que convergem com as necessidades de avaliação da universidade. O segundo ponto que se refere ao bom relacionamento entre objetivos, metas e indicadores é um elemento técnico de gestão que deve ser priorizado na UEA para que possamos, (nós) enquanto comunidade, avaliar a consecução de nossos atos administrativos e pedagógicos de maneira formativa, criando um ciclo saudável de autoavaliação.

O papel da UEA no desenvolvimento humano do estado é inegável e cada um de nós, servidores técnicos, gestores e docentes tem um papel nessa construção histórico-dialética. Então, sucesso a todos nesse árduo e nobre trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. *In* **Economia empresarial**/Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus (Coleção gestão empresarial, 2), p. 27-37, 2002.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento da Amazônia Legal.** Brasília, DF, 2013.

BRAZILLAB; FUNDAÇÃO BRAVA. Como o brasil pode fomentar um ecossistema de profissionais digitais? **Site BrazilLab.org.br**. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/53545/1605548566LO_Brava_Estudos_Estrategicos_Prof_Digitais_Rev_3.pdf Acesso em: 30 de junho de 2021.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. Livro Verde da Comunidade Europeia para a promoção de um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. **Site do Parlamento Europeu**, 2001. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf Acesso em: 06 de julho de 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Perfil da indústria brasileira. Site Confederação Nacional da Indústria, 2018. Disponível em: https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/#/industria-total Acesso em: 02 de julho de 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Site do Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/trabalho-remoto-tribunal-tem-alta-produtividade-e-economia-de-ate-98-em-algumas-areas/ Acesso em: 30 de junho de 2021.

ENDEAVOR BRASIL. Como medir o que importa no seu negócio. **Site Endeavor Brasil**. Disponível em: https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/ Acesso em: 30 de junho de 2021.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **HBR Tools:** SWOT Analysis, Harvard Business School Publishing, 2015. Disponível em: https://www.accgov.com/DocumentCenter/View/64698/HBR-SWOT-Guide Acesso em: 02 de julho de 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Anuário estatístico de Propriedade Industrial 2000 - 2012. Disponível em: Acesso em: 27 fev. 2019.

LANGAAS, M.; ODECK, J.; BJØRVIG, K. The concept of institutional capacity building and review of road sector projects. Paper presented at the **23rd PIARC World Road Congress**, Paris, France, September 17-21. 2007.

LIMA, D.; AMIDAMI, R. Guia Prático para Facilitação de Eventos Participativos. **Site do Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia**. Disponível em: https://ipam.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Guia-Pr%C3%A1tico-de-Facilita%C3%A7%C3%A3o-de-Eventos-Participativos.pdf Acesso em: 02 de julho de 2021.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos relacionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MUNDIM, G.; ARTUSO, L.; FERREIRA, M. Capacidades institucionais na gestão de riscos de desastres socioambientais: uma análise a partir dos municípios do estado de São Paulo. 150 f. Orientador: Fernando Burgos Pimentel dos Santos. Dissertação (mestrado profissional MPGPP) – **Fundação Getúlio Vargas**, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28493/V6_Trabalho-Final-Revisao-191107.pdf?sequence=3&isAllowed=y Acesso em: 30 de junho de 2021.

SECCHI, L. **Políticas Públicas:** conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. Ed. São Paulo: Cengaje Learning, 2013.

SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA (SUDAM). Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia (PRDA): 2020-2023. - 1ª ed. amp. – Belém: SUDAM, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/sudam/pt-br/documentos/prda-2020-2023.pdf Acesso em: 02 de julho de 2021.

VASCONCELOS FILHO, P. Análise ambiental para o planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 2, 1979. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/cnJRg9LR4476DHzKy8Sp4pR/?lang=pt# Acesso em: 02 de julho de 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2017– 2021**. Manaus: 2017. Disponível em:

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Projeto Pedagógico Institucional – 2017 – 2021.** Manaus: 2017.