
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA UFRA



2014 - 2024



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA

REITOR

Sueo Numazawa

VICE-REITOR

Paulo de Jesus Santos

**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL –
PROPLADI**

Antônio Cordeiro de Santana

Pró-reitor

Marcos Antônio Souza dos Santos

Pró-reitor Adjunto

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO – PROPED
Izildinha de Souza Miranda

PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Kedson Raul de Souza Lima

PRÓ-REITORIA DE ENSINO - PROEN

Marcel do Nascimento Botelho

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO – PROEX

Djacy Barbosa Ribeiro

PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS

Manoel Sebastião Pereira de Carvalho

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Ranyelle Foro de Sousa

SUMÁRIO

PALAVRA DO REITOR.....	5
APRESENTAÇÃO	6
1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS DA UFRA.....	7
A MISSÃO DA UFRA: 2014-2024	7
A VISÃO DA UFRA: 2014-2024	7
OS VALORES DA UFRA: 2014-2024	7
OS PRINCÍPIOS DA UFRA: 2014-2024.....	7
2 POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	8
INTRODUÇÃO	8
2.1 POLÍTICA DE ENSINO.....	8
2.2 POLÍTICA DE PESQUISA E INOVAÇÃO	9
2.3 POLÍTICA DE EXTENSÃO	10
2.4 POLÍTICA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS.....	10
2.5 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.6 POLÍTICA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	11
2.7 POLÍTICA DE GESTÃO.....	11
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	12
INTRODUÇÃO	12
3.1 MAPA ESTRATÉGICO DA UFRA MULTICAMPI	12
3.1.1 DIRETRIZES DO PNE 2011-2020	13
3.1.2 METAS DO PNE 2014-2024.....	13
4 PLANO DE EXPANSÃO DA UFRA MULTICAMPI.....	15
INTRODUÇÃO	15
4.1 CENÁRIO DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.....	16
4.1.1 DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL.....	16
4.1.2 DIMENSÃO GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
4.1.3 DIMENSÃO RESSONÂNCIA DO MERCADO	25
4.1.4 DIMENSÃO VANTAGEM COMPETITIVA ESPECÍFICA.....	28
4.1.5 DIMENSÃO AUTONOMIA INSTITUCIONAL	28
4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
5 PLANEJAMENTO DE CURSOS, RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS CAMPI DA UFRA MULTICAMPI.....	31
INTRODUÇÃO	31
5.1 PLANEJAMENTO DE CURSOS E PESSOAL POR CAMPUS.....	31
5.2 PLANEJAMENTO DE CURSOS E PESSOAL POR NÚCLEO UNIVERSITÁRIO	34
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5.4 PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS CAMPI DA UFRA	35
6 DESAFIO E EXPECTATIVA DA UFRA MULTICAMPI.....	36
APÊNDICE 1 – COORDENAÇÃO E PASSO METODOLÓGICO.....	37

PALAVRA DO REITOR

A Universidade Federal Rural da Amazônia tem a missão desafiadora de formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir com o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Para isto a Universidade comanda a resultante de três vetores dinâmicos e estruturantes: o ensino de graduação e de pós-graduação, a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e a extensão que faz o intercâmbio contínuo do conhecimento produzido com a sociedade. Como resultado, promove-se a melhoria da qualidade de vida de populações locais e qualifica-se o processo de desenvolvimento a partir da base.

Com relação ao ensino de graduação, a UFRA apresentou elevado grau de eficácia, dado que entre 2002 e 2012 inseriu no mercado de trabalho mais de 70% dos egressos, sendo mais de 60% por meio de concurso público. Este resultado, sem dúvida é o reflexo da qualidade do ensino, uma vez que a instituição registra alunos premiados em fóruns locais, nacionais e internacionais, também conta com professores agraciados com prêmios locais e nacionais pelo trabalho desenvolvido no ensino e na pesquisa e diversos projetos de pesquisa premiados em nível regional e nacional.

Tendo em vista atender à sociedade com uma educação superior de qualidade, o Plano Nacional de Educação (PNE) estabeleceu metas arrojadas para o período 2014-2024, que exige a expansão das Instituições Federais de Ensino Superior. Assim, a UFRA propõe no espaço temporal de dez anos, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que permitirá atender a demanda do setor produtivo e da sociedade, diversificando a área de atuação, incluindo as ciências sociais aplicadas, ciências biológicas, ciências humanas, ciências da saúde e as engenharias, sem absolutamente perder de vista a área de ciências agrárias que corresponde o núcleo principal desta Universidade. Este PDI promoverá a ampliação significativa de número de cursos de graduação e pós-graduação, de oferta vagas e de formação de profissionais qualificados e ajustados ao mercado configurado pelos arranjos produtivos locais e pelas cadeias produtivas de âmbito local, regional, nacional e internacional.

Neste contexto, em 2024 a Universidade incrementa sua participação na oferta de vagas de graduação nos *campi* do interior, cuja parcela de mercado deve atingir pelo menos 16% do total de matrículas do ensino médio das escolas públicas municipais e privadas. Em Belém, a oferta planejada de vagas supre 3,1% da demanda de estudantes matriculados no nível médio, que é o triplo das vagas disponibilizadas em 2013. Este avanço pode ser considerado estratégico para a educação, pois representa 60,8% das vagas ofertadas pela Universidade Federal do Pará em 2014.

O ponto importante é que os cursos novos da UFRA atendem a uma fatia de mercado ainda não coberta pelas instituições públicas federais de ensino superior, como são os casos da Engenharia de Energia, Engenharia de Petróleo, Engenharia Cartográfica e Agrimensura, Engenharia Ambiental, Engenharia de Controle e Automação, Agronegócio e Gestão Pública e Desenvolvimento.

Por fim, ao cumprir esta etapa da evolução institucional, constrói-se o caminho com as sinalizações apontando os novos passos a serem dados para a sua continuidade na formação de recursos humanos qualificados e humanistas, no compartilhamento de conhecimentos com a sociedade paraense e na efetiva contribuição para o desenvolvimento local e sustentável da Amazônia e do Brasil.

Sueo Numazawa
Reitor da UFRA

APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) tem início em 23 de dezembro de 2002, quando foi criada por meio da Lei nº 10.611. A UFRA nasceu da transformação da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP) que, por sua vez surgiu em 5 de dezembro de 1945 a partir da Escola de Agronomia da Amazônia, por meio do Decreto Lei nº 8.290. Um registro histórico detalhado sobre a criação da UFRA pode ser obtido em Santos (2001 e 2014) e nos documentos oficiais: Estatuto e Regimento disponíveis no portal da Universidade – www.portal.ufra.edu.br.

Apoiada nos estudos sobre o perfil do profissional de ciências agrárias e o desenvolvimento local a partir da identificação de arranjos produtivos locais, a UFRA criou os cursos de Engenharia Florestal em Santarém, Agronomia e Zootecnia em Parauapebas e Agronomia em Capitão Poço no interior do estado do Pará. Parauapebas e Capitão Poço se transformaram em *campus* da UFRA e Santarém na Universidade do Oeste do Pará (UFOPA).

A partir da experiência adquirida, com o apoio do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), criado pelo Decreto nº 6.096 de 14 de abril de 2007, a UFRA foi contemplada com recursos para a reestruturação acadêmica, criação de novos cursos de graduação e do *campus* de Paragominas. Os novos *campi* de Capanema e Tomé-Açu e os cursos de graduação foram criados com recursos do Ministério da Educação (MEC) já no âmbito do Plano Nacional da Educação (PNE 2011-2020), que deve continuar apoiando a expansão da UFRA em busca da consolidação até 2024, com sete *campi* situados nos municípios de Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas, Tomé-Açu e Tailândia, e cinco núcleos universitários nos municípios de Colares, Ourilândia do Norte, Santa Isabel do Pará, Ulianópolis e Viseu no estado do Pará.

Na perspectiva de continuar avançando em linha com as diretrizes do PNE 2014-2024 do MEC, a UFRA optou por construir endogenamente seu planejamento estratégico como forma de viabilizar a implementação dos objetivos e metas estabelecidos, com risco e custos minimizados para a sociedade brasileira e, em específico, para a sociedade amazônica em que as oportunidades são imensamente mais restritas do ponto de vista socioeconômico, cultural e político, relativamente às demais regiões do Brasil.

O diagnóstico sobre o ambiente operacional interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças) da UFRA, utilizado na elaboração deste Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN), corresponde ao período de vida efetiva da Universidade a partir de 2002. Entre 2002 e 2012, a universidade formou cerca de 4,5 mil profissionais e conseguiu inserir 70% no mercado de trabalho, o que indica elevado grau de eficácia de sua política de ensino superior.

Atualmente, a UFRA, nos seis *campi*, oferece 27 cursos de graduação e nove cursos de pós-graduação. No desenvolvimento destes cursos estão envolvidos 436 técnicos e 344 professores qualificados, sendo 55,2% doutores, 42,7% mestres, 0,9% especializado e 1,2% graduado, ministrando aulas para 5,65 mil alunos de graduação.

Até 2024, o total de cursos deve quadruplicar, com a estabilização e consolidação da UFRA Multicampi, atingindo 126 cursos de graduação, 36 cursos de pós-graduação, 1.676 professores, 28.796 alunos de graduação, 1.225 alunos de pós-graduação e 636 técnico-administrativos.

Com este planejamento estratégico, a UFRA exercita uma gestão democrática, transparente, meritocrática e competitiva. A expansão da Universidade nos polos estratégicos do estado do Pará, onde fará a integração do ensino, pesquisa e extensão, firmando a parceria com as escolas de ensino médio, as empresas e instituições com potencial de apoio às atividades desenvolvidas na instituição e com a sociedade. Assim, forma-se um ecossistema estruturante com capacidade para iniciar o desenvolvimento a partir destes locais e se disseminar para o restante do Pará e da Amazônia. O vetor dessa transformação é o ensino de qualidade e a produção de conhecimentos científicos, tecnológicos e inovativos, difundidos por meio das atividades de extensão e do *marketing* e comunicação da Universidade.

1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS DA UFRA

Nesta seção, apresentam-se a missão, visão, valores e princípios que a Universidade Federal Rural da Amazônia estabeleceu para atuar como agente de formação de profissionais com conhecimento interdisciplinar e humanista e de transformação da sociedade, a partir da educação superior, neste cenário de mudanças econômicas, sociais, ambientais, culturais e políticas da Amazônia e do Brasil.

A missão da UFRA expressa o caminho para alcançar o conjunto de ações definidas para o horizonte de tempo de 2014 a 2024, atribui sentido para tudo que a comunidade faz no seu dia-a-dia e demarca a sua razão de ser, com base nos valores, expectativas, conceitos e recursos disponíveis.

A visão idealizada para o futuro da Universidade representa o desejo que a comunidade que ver alcançado por meio do esforço conjunto de todos.

A MISSÃO DA UFRA: 2014-2024

Formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

A VISÃO DA UFRA: 2014-2024

Ser referência nacional e internacional como universidade de excelência na formação de profissionais para atuar na Amazônia e no Brasil.

OS VALORES DA UFRA: 2014-2024

- a) **Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão** – assegurar a integração sistêmica entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão como diferencial na formação dos profissionais, produção e difusão de conhecimentos;
- b) **Interdisciplinaridade** – exercitar a interdisciplinaridade no ensino, pesquisa e extensão, como processo de construção e desenvolvimento de novos conceitos, conhecimentos e aprendizados e na formação de cidadãos com visão holística dos problemas a enfrentar na vida profissional e convívio social;
- c) **Transparência** – tornar transparente as ações da atividade administrativa da instituição, mediante a divulgação e disponibilização das informações à sociedade;
- d) **Responsabilidade social e ambiental** – produzir conhecimento consciente da importância de compartilhar os resultados com a sociedade e com a valorização dos serviços ambientais produzidos pela natureza em benefício do bem-estar social;
- e) **Dignidade e inclusão** – garantir os princípios da dignidade e inclusão na educação superior aos portadores de necessidades especiais;
- f) **Ética** – respeito, integridade e dignidade aos seres humanos, com o fito de assegurar os princípios morais aos cidadãos em prol do bem comum;
- g) **Cidadania** – assegurar a liberdade, direitos e responsabilidades individuais e comunitárias;
- h) **Cooperação** – trabalhar para o bem comum da sociedade local, regional, nacional e internacional.

OS PRINCÍPIOS DA UFRA: 2014-2024

- a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito cultural, político, científico e socioambiental do pensamento reflexivo em ciências agrária, saúde e produção animal, biológicas, ciências sociais aplicadas, da informação e conhecimento, ciências humanas e da saúde, engenharias e outras que venham a ser introduzidas;

- b) Formar profissionais cidadãos aptos a contribuir com o desenvolvimento e melhorias da qualidade de vida da sociedade brasileira, em específico do ambiente complexo da Amazônia, propiciando a formação continuada;
- c) Desenvolver pesquisa, tecnologia e inovação dentro do propósito da sustentabilidade por meio da integração dos sistemas econômicos e ambientais, sob a visão holística das relações entre o homem e o meio em que atua;
- d) Promover a extensão universitária, prestando serviços especializados à comunidade, sobretudo aos grupos sociais excluídos, e estabelecer um vínculo permanente e dinâmico de ações recíprocas para o desenvolvimento humano;
- e) Promover de forma permanente o aperfeiçoamento cultural e profissional, possibilitando a integração das informações e conhecimento adquiridos numa dinâmica própria de ação e reação com os egressos e os demais grupos de interesse a que está vinculada;
- f) Tornar efetivo e ampliado os meios de comunicação e divulgação dos conhecimentos culturais, políticos, socioeconômicos, ambientais, técnicos e científicos, que formam o patrimônio da UFRA tem a ofertar para a humanidade, por meio do ensino presencial à distância, publicações dos resultados de pesquisa e extensão e todas as formas de comunicação ao alcance da Universidade.

2 POLÍTICA INSTITUCIONAL

INTRODUÇÃO

A UFRA é uma instituição pública federal de ensino superior, com autonomia didática e pedagógica, científica, tecnológica e de inovação, administrativa e de gestão financeira dos recursos aportados pelo Ministério da Educação (MEC), bem como do patrimônio imobilizado e cultural.

É uma Universidade reconhecida na região Norte, no Brasil e no exterior, pela sua trajetória de formação de recursos humanos, produção de pesquisas e difusão de conhecimentos. É considerada uma referência no ensino de ciências agrárias da Amazônia. Conseguiu, ao longo de sua história recente, a inserção no mercado de trabalho de 71% dos egressos entre 2002 e 2012, sendo que 7% estão trabalhando como empreendedores e consultores e 22% estão a procura de emprego.

Este feito histórico, conquistado com todas as dificuldades encontradas, está sendo redesenhado para que a Universidade alcance elevados níveis de eficiência e eficácia na condução no ensino, pesquisa e extensão até 2024.

A melhoria da qualidade das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, que são os eixos estruturantes da UFRA, está ancorada no funcionamento de um ecossistema formado pela integração entre as escolas públicas e privadas do ensino fundamental e médio, as empresas dos segmentos das cadeias produtivas identificadas como canais de desenvolvimento na Amazônia e a pesquisa científica e tecnológica desenvolvida na UFRA e/ou em parcerias com outras universidades. A funcionalidade deste ecossistema está conectada às ações dos institutos temáticos, *campi* e as pró-reitorias por meio do planejamento estratégico, conforme apresentado na Seção V deste documento.

Assim, a busca da excelência acadêmica da Universidade está na convergência das ações das políticas que balizam a trajetória de expansão da UFRA *Muiticampi*. Os itens a seguir apresentam, de forma resumida, os pontos focais das políticas que a Universidade desenvolve.

2.1 POLÍTICA DE ENSINO

A atividade de ensino da UFRA compreende a oferta de vagas nas modalidades da graduação em diversas áreas e pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado. O ensino de graduação dedica-se à formação de profissionais ajustados ao mercado de trabalho e às demandas da sociedade, primando pela qualidade das atividades que desenvolvem e estão conscientes de que devem contribuir para o

aumento da produtividade dos sistemas de produção coletivos e privados e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Estas ações de política são desenvolvidas pela Pró-reitoria de Ensino (PROEN).

A metodologia de ensino e aprendizagem da UFRA é inovadora, ao exercitar a interdisciplinaridade por meio dos eixos temáticos que dão a conformidade e dinâmica pedagógica a todas as matrizes curriculares dos cursos de graduação presenciais e a distância. Igualmente, incorpora os atributos de qualidades pessoais, ética profissional, economia e gestão de negócios, tecnologia da informação e conhecimento e práticas profissionalizantes. Além disso, a formação do profissional inclui conteúdo em todos os cursos para fornecer conhecimento aos estudantes sobre a realidade socioeconômica, ambiental, cultural e política no âmbito regional e nacional, pensamento crítico, cidadania ativa, trabalho em equipe, pensamento solidário e justiça social.

A qualidade do ensino vai melhorar ainda mais com a implantação da política de avaliação sistemática dos cursos e do programa de capacitação continuada dos docentes, cujo perfil já reflete elevada qualificação, pois conta com 98% de mestres e doutores, sendo 55% doutores. Concomitantemente, a UFRA vai implantar a política de parceria e cooperação com as escolas do ensino médio e fundamental para a identificação de talentos, desenvolver a prática da iniciação científica e buscar a fidelização desses estudantes à UFRA e, por sua vez, contribuir para produzir um efeito demonstração dos melhores alunos da escola pública que estão enquadrados na política afirmativa de quotas estabelecida pelo MEC.

A integração da UFRA ao programa Ciência sem Fronteiras é outro destaque da Universidade no aprofundamento da formação de profissionais com sólido conhecimento técnico e científico para atuar e contribuir de forma diferenciada na solução dos problemas econômicos, sociais e ambientais que envolvem a geopolítica da Amazônia.

Na pós-graduação, os novos cursos serão focados nas dinâmicas do conhecimento que estão dando os contornos da formação acadêmica e do desenvolvimento científico, tecnológico e inovativo necessários aos profissionais que irão atuar nos sistemas produtivos rurais e empresariais da Amazônia.

Nessa perspectiva, a UFRA está ampliando o número de cursos de pós-graduação e o respectivo número de vagas para aumentar a participação dos atuais 10% dos egressos que concluíram algum curso de especialização, mestrado e/ou de doutorado. Esta meta é muito importante para incrementar a qualidade dos profissionais e contribuir para alcançar as metas do PNE.

2.2 POLÍTICA DE PESQUISA E INOVAÇÃO

O cenário de reestruturação produtiva que envolve o desenvolvimento sustentável da Amazônia tem na ciência, tecnologia e inovação um eixo estruturante do progresso material e de bem-estar social para o conjunto da população amazônica e brasileira. A UFRA está inserida neste cenário e com raízes fincadas nas ciências agrárias, ciências sociais aplicadas, ciências ambientais, ciências da informação, ciências humanas e engenharias, que configuram áreas de domínio fundamentais para o desenvolvimento local e sustentável na Amazônia.

A estruturação de grupos de pesquisa, ancorados nos programas de formação a nível de pós-graduação, orienta-se para gerar resultados científicos e tecnológicos sobre os problemas da Amazônia e dispõe de apoio diferenciado para a publicação de artigos em periódicos internacionais. Essa dinâmica ajuda a difundir o conhecimento gerado na Universidade e a caminhar na direção de criar referência e domínio de espaço nas áreas identificadas como pontos fortes e oportunidades para a UFRA. Estas atividades são conduzidas pela Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPED).

A pesquisa aplicada ainda tem baixa expressividade, uma vez que os pesquisas se vinculam aos resultados de projetos atrelados à pós-graduação e poucos são estruturantes. Além disso, a UFRA ainda não dispõe de uma política de avaliação sistemática da pesquisa. Todavia, este plano orienta a implantação de critérios gerais para a qualificação da pesquisa e inovação por meio de indicadores qualitativos e quantitativos, a partir dos relatórios e das publicações geradas no âmbito dos projetos de pesquisa. Este ponto é importante porque a UFRA tem contribuído para o desenvolvimento de muitas tecnologias atualmente incorporadas nos sistemas de produção rural e empresarial, assim como metodologias desenvolvidas e incorporadas nas políticas públicas regionais e com difusão nacional e internacional. No entanto, não são tecnologias reconhecidas como geradas pela UFRA.

As demandas sociais estão praticamente sem oferta de conhecimento em sistemas e processos voltados para a agricultura de baixo carbono, desenvolvimento de metodologias para avaliação de impactos de mudanças climáticas sobre a subsistência das populações ribeirinhas e urbanas, a valoração dos serviços ecossistêmicos, a compensação pelos danos socioeconômicos e ambientais da implantação de grandes projetos, a estruturação e desenvolvimento das cadeias produtivas de base agrária e minerais, tecnologia da informação e conhecimento e nas áreas de engenharia química, alimentar, de energia e do petróleo, bem como da indústria biotecnológica para agregar valor aos produtos da biodiversidade da Amazônia.

2.3 POLÍTICA DE EXTENSÃO

O Plano Nacional de Extensão (PNExt) 2011-2020 pauta-se na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, respaldada a autonomia universitária. Esta política é coordenada pela Pró-reitoria de Extensão (PROEX). A Extensão Universitária na UFRA é considerada como a atividade acadêmica que articula o ensino e a pesquisa e é responsável por fazer a integração entre a universidade e a sociedade.

As atividades da Pró-reitoria de Extensão priorizam as chamadas públicas e propostas direcionadas para o atendimento de necessidades sociais emergentes como as relacionadas com as áreas da educação, saúde animal, produção de alimentos em assentamentos rurais da reforma agrária, orientação técnica e organização das comunidades rurais e urbanas com vistas ao desenvolvimento de atividades geradoras de emprego e renda, empoderamento das mulheres no processo de decisão e melhoria das condições de vida.

Nesta gestão, esforço está sendo feito para alinhar suas ações às demandas da sociedade, de acordo com a necessidade de interação social por meio das atividades voltadas para as comunidades rurais e urbanas. Esforços estão sendo desenvolvidos para a formação de parcerias, através de convênios de cooperação técnicas com instituições regionais, nacionais e internacionais visando o desenvolvimento de projetos comuns e difusão dos resultados das atividades de extensão junto à sociedade.

Até 2024 a UFRA contribui com o PNExt para que todos os cidadãos formados tenham registrados em seus currículos a participação em programas e/ou projetos de extensão.

Neste contexto, a UFRA está influenciando diretamente a formação cultural das pessoas, a construção de capital social e o empoderamento das comunidades pobres no que concerne à busca das liberdades substantivas a que cada cidadão tem direito para uma vida digna com seus pares.

2.4 POLÍTICA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS

A política de assuntos estudantis é desenvolvida na UFRA pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES), cuja a missão é desenvolver ações institucionais para viabilizar o acesso, permanência e conclusão exitosa dos discentes dos cursos de graduação. O alcance desta missão está pautado no esforço de assegurar igualdade de oportunidades e oferecer a estrutura de apoio ao desempenho acadêmico, pessoal, social, emocional e profissional dos estudantes, de acordo com os princípios e diretrizes contidos no Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), que se traduz em condição necessária para viabilizar a política do MEC de expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A política estudantil da UFRA está alinhada às diretrizes do PNAES no sentido de viabilizar a permanência do estudante em vulnerabilidade socioeconômica matriculado, contribuir para a melhoria de seu desempenho acadêmico para reduzir a retenção e evasão, por meio da assistência à moradia, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital, cultura, esporte, lazer, creche e apoio pedagógico, bem como avaliar o desempenho do PNAES na Universidade.

Dessa forma, a PROAES procura proporcionar não somente a diplomação do estudante em tempo regular com a formação profissional e aptidão para o mercado de trabalho, mas também contribuir para a formação cidadã, conjugando os aspectos sociais, econômicos, culturais e políticos.

2.5 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A política de recursos humanos visa melhorar a qualidade de vida dos servidores, oferecendo condições para o crescimento profissional e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Universidade, mediante a criação de um ambiente orientado para promover a criatividade e a inovação dos talentos da UFRA. Esta política é conduzida pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

A política de formação, capacitação e avaliação de desempenho é o princípio fundamental da gestão de pessoas que, a partir de indicadores permite-se aferir a qualidade dos serviços prestados pelos servidores à sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Universidade.

A política de avaliação e reconhecimento das competências e valores dos servidores é o lema que resulta na criação de vantagens competitivas da UFRA. A gestão de pessoas está evoluindo rapidamente nesta direção, criando oportunidades para a capacitação e formação do corpo técnico da Universidade.

Assim, a Universidade está buscando a sinergia entre o desenvolvimento do corpo técnico da instituição, mediante a implementação da Gestão por Competência e o programa de treinamento e formação, oportunizados de acordo com as necessidades de desenvolvimento e habilidades dos servidores. Neste planejamento estratégico institucional, foram estabelecidos objetivos, metas e ações para tornar contínuo este processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e dos docentes que, juntos, fazem a UFRA caminhar de forma sustentável para alcançar sua missão.

2.6 POLÍTICA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

As atividades de cooperação da UFRA com instituições regionais, nacionais e internacionais é desenvolvida por meio de uma assessoria vinculada diretamente à reitoria da Universidade. A sua atribuição, como definido em Regimento é a seguinte:

“Assessoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional tem a atribuição de articular-se com organismos do país e do exterior, no sentido de estabelecer mecanismos de cooperação mútua com a Universidade, com vistas ao desenvolvimento de projetos e parcerias no campo do ensino, da pesquisa e da extensão.”

A UFRA ainda não definiu a forma e os instrumentos para levar a cabo essa política de cooperação. De início, sabe-se que essa política não tem funcionado ao longo dos anos cobertos pelo diagnóstico situacional da instituição. Os resultados é que essa relação foi enquadrada como ponto fraco na percepção dos grupos de interesse.

A assessoria de Cooperação Internacional está empenhada em inserir a UFRA com parceira de instituições regionais, nacionais e internacionais por meio de convênio de cooperação para desenvolverem projetos de interesses comuns abrangendo o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

2.7 POLÍTICA DE GESTÃO

A política de gestão da UFRA, como regra nas Instituições de Ensino Superior (IES), segue os princípios do modelo de administração pública gerencial, que se vincula ao desenvolvimento tecnológico, abertura e expansão dos mercados e a dinâmica de globalização da economia. Assim, busca-se a identificação das demandas dos clientes, como fator indutor da melhoria da qualidade da formação acadêmica da produção de conhecimentos científicos e tecnológicos e dos serviços de extensão, bem como a eficiência e eficácia dos processos e atividades, mediante redução de tempo, melhoria da qualidade e flexibilidade das ações com vistas a obter ganhos de competitividade. Esta política é conduzida pelas Pró-reitorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) e de Administração e Finanças (PROAF), em plena interação com as demais pró-reitorias, unidades de gestão da UFRA e os grupos de interesse.

Neste contexto, a gestão segue o processo de racionalidade administrativa ao incluir as funções de planejamento e orçamento e adotar os princípios gerais de desagregação dos serviços em centros de custo e das ações envolvendo coordenação e controle, competência e tecnologia de informação para apoiar o processo da tomada de decisão. Portanto, a gestão da UFRA está orientada para a obtenção de resultados, com indicadores de desempenho de todas as ações, de modo a demarcar sua trajetória de expansão *multicampi* pela eficiência no desempenho de suas atividades.

A gestão superior da UFRA administra suas unidades de acordo com os planos institucionais e com o apoio da comunidade representada em seus colegiados. A gestão dos recursos prioriza as atividades planejadas pelos institutos e *campi* em busca de resultados. Há empenho para modernizar a gestão por meio da utilização geral da tecnologia da informação e conhecimento, de modo a atender, de forma diferenciada e com qualidade, as pessoas.

A autoavaliação institucional é um processo coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), que visa produzir conhecimento sobre a realidade da UFRA, de modo a contribuir para aprimorar a qualidade e fortalecer o compromisso com sua missão. A avaliação tornar-se-á uma atividade sistemática e será elaborada de acordo com as diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e em consonância com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A UFRA está empenhada em modernizar e democratizar a gestão por meio da tecnologia da informação e conhecimento para servir ao bem comum da sociedade. Busca-se avançar na geração de informação, produção de indicadores consistentes e reveladores do desempenho em todas as áreas, de modo a integrar a instituição com a sociedade. Adicionalmente, a UFRA inicia a elaboração do Plano de Gestão e Logística Sustentável da Universidade, com vistas a adequar todas as suas atividades aos requisitos da sustentabilidade e contribuir para alcançar a sua missão.

Por fim, a UFRA caminha para inserir e consolidar sua marca no seio da sociedade, tornando a extensão em um portão aberto para que a universidade aprofunde sua interação com a população que a cerca.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) elaborou o Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN) como instrumento para mobilizar a comunidade interna sobre as forças que influenciam os ambientes internos e externos da Universidade, com vistas dar consistência ao diagnóstico da realidade vivenciada atualmente pela instituição e contribuir para a construção da sua trajetória *multicampi* de desenvolvimento sustentável na Amazônia. a partir de visões interdisciplinares dos grupos de interesse e de profissionais com amplo conhecimento sobre a complexidade econômica, social, cultural e ambiental da Amazônia.

O diferencial do PLAIN da UFRA está na combinação de metodologias envolvendo ciclos de oficinas, seminários de apresentação e discussão de resultados, na interação com os grupos de interesse por meio dos canais da tecnologia de informação para a coleta de contribuições e aplicação de questionários, bem como da aplicação de métodos estatísticos de amostragem e de processamento de dados para a construção dos cenários com real potencial de implantação e desenvolvimento na Universidade. A metodologia completa e os resultados dos cenários construídos encontram-se na versão completa (SANTANA, 2014)¹ do documento disponibilizado na página da UFRA.

O cenário macroanalítico, que representa a combinação entre os pontos fortes internos e as oportunidades externas do ambiente operacional da UFRA, foi construído com base nos resultados gerados pela análise fatorial exploratória (SANTANA; SANTANA, 2014)². A partir das dimensões identificadas foi elaborado o mapa estratégico, com vistas a definir os objetivos, metas e as ações a serem implantadas.

3.1 MAPA ESTRATÉGICO DA UFRA MULTICAMPI

INTRODUÇÃO

O Mapa Estratégico resume os objetivos e metas elaborados para se alcançar a visão de futuro da Universidade, tendo como fundamento os princípios e valores que balizam o cumprimento de sua missão institucional.

A Universidade como instituição pública de ensino superior depende do orçamento do MEC para a plena execução dos objetivos e metas definidos no âmbito deste Plano de Desenvolvimento Estratégico Institucional e, assim, contribuir para alcançar os desafios da educação superior traçados nas diretrizes e metas do Plano Nacional da Educação (PNE).

¹ SANTANA, A. C. **Planejamento estratégico institucional da UFRA: 2014-2024**, texto completo. Belém: UFRA, 2014. 119p.

² SANTANA, A. C.; SANTANA, A. L. Aplicação da análise fatorial ao planejamento estratégico de uma Universidade Federal Rural na Amazônia. In: **Congresso Brasileiro de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Goiás, 2014. **Anais....** Goiás: SOBER, 2014. p.1-13.

O PLAIN da UFRA mantém um perfeito alinhamento com as diretrizes do PNE 2011-2020 e as metas do PNE 2014-2024, reproduzidas abaixo:

3.1.1 DIRETRIZES DO PNE 2011-2020

- a) Superação das desigualdades educacionais;
- b) Melhoria da qualidade do ensino;
- c) Aumentar a oferta de vagas no ensino superior;
- d) Formação de profissionais para o mercado de trabalho;
- e) Promoção da sustentabilidade socioambiental;
- f) Gerar mais tecnologias com qualidade e custos suportáveis pela sociedade;
- g) Valorização dos profissionais da educação;
- h) Difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação.

3.1.2 METAS DO PNE 2014-2024

- a) Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 80% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos 40% das novas matrículas no ensino público;
- b) Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, sendo no mínimo 35% doutores;
- c) Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), de modo a atingir a titulação atual de 60 mil doutores;
- d) Formar em nível de pós-graduação 50% dos professores da educação básica até 2024.

Estas diretrizes e metas representam grandes desafios para a educação superior no Brasil e, sobretudo, na Amazônia em que as condições de logística estratégica são extremamente complexas e diferenciadas do restante do Brasil. A estratégia da expansão multicampi da UFRA visa contribuir efetivamente para o atingimento dessas diretrizes e metas, ao alcançar as populações mais remotas em termos das condições de acesso ao ensino de graduação, tanto na forma de implantação de *campi* no interior, quando os territórios atendem aos requisitos do PNE em termos de população e oferta de estudantes do ensino fundamental e médio, como por meio da implantação de Núcleos Universitários, viabilizados pela sociedade local, mediante a oferta de cursos para a formação do contingente populacional local, que de outra forma não conseguiriam evoluir na formação intelectual.

Além desta forma definitiva de contribuir para o desenvolvimento local a partir da formação de capital humano e capital social, a UFRA contribui de forma exemplar para a formação de professores do nível básico por meio do PARFOR.

Diante disso, os objetivos e metas elaborados neste instrumento de gestão do ensino superior da UFRA, pelo diferencial apresentado em termos da formação de cidadãos ajustados ao mercado de trabalho e às demandas da sociedade amazônica, habilita-se ao apoio do MEC na aprovação do Plano e assegurando os meios necessários à consolidação da UFRA Multicampi neste horizonte de planejamento de 10 anos. A partir deste avanço, a Universidade pode se tornar no núcleo para a disseminação da metodologia de planejamento e gestão estratégica da educação superior na Amazônia.

Assim, apresentam as dimensões estabelecidas no cenário eleito para orientar a gestão estratégica e as dimensões potenciais no Mapa Estratégico da UFRA, desenhado para o período 2014 a 2024.

MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

MISSÃO: Formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

VISÃO: Ser referência nacional e internacional como universidade de excelência na formação de profissionais para atuar na Amazônia e no Brasil.

CENÁRIO DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DA UFRA MULTICAMPI

A. Dimensão sustentabilidade institucional	Pesquisa, extensão, inovação e cultura
1.1 Consolidar a UFRA como a melhor universidade rural da Amazônia e entre as melhores do Brasil na formação de recursos humanos qualificados na educação presencial e a distância	a) Promover a integração da UFRA com a sociedade, no âmbito dos programas de pesquisa, extensão, inovação e cultura
1.2 Desenvolver tecnologias e inovações apropriadas aos sistemas rurais e empresariais da Amazônia, dentro das diretrizes do uso sustentável dos recursos naturais e da inclusão social	b) Inserir a UFRA nas políticas públicas de desenvolvimento socioeconômico e ambiental de alcance regional, nacional e internacional, dentro dos programas de pesquisa, extensão e inovação
1.3 Criar programas para avaliar e medir os impactos de grandes projetos sobre os ativos ambientais da Amazônia.	c) Implantar política de avaliação (interna e externa) de todos os segmentos da Universidade
B. Dimensão gestão estratégica	Sustentabilidade e gestão de pessoas
2.1 Tornar a gestão da UFRA participativa, compartilhada e transparente como estratégia para enfrentar os desafios da sustentabilidade institucional	a) Promover a política de logística sustentável e de preservação e acesso à cultura
2.2 Implantar e consolidar a trajetória de expansão multicampi da UFRA sustentável no interior do estado do Pará, por meio de novos campi, núcleos universitários e cursos de graduação e pós-graduação	b) Redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) para assegurar a qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional
C. Dimensão ressonância de mercado	Tecnologia da informação
3.1 Estruturar e ampliar o alcance da tecnologia da informação e conhecimento em apoio à educação e aos serviços de extensão, comunicação e <i>marketing</i> institucional	a) Ser referência na gestão e governança da tecnologia da informação e comunicação institucional
3.2 Implantar os atributos exigidos pelo mercado de trabalho e pelas demandas sociais na formação de cidadãos de graduação e pós-graduação	b) Implantar sistema integrado de informação e comunicação para atingir todos os campi da UFRA
D. Dimensão vantagem competitiva específica	Formação permanente
4.1 Criar programa de integração da UFRA com os egressos e os grupos de interesse externos, na busca do desempenho sustentável de suas ações	a) Institucionalizar a política para acompanhar o estudante durante e depois da formação
E. Dimensão autonomia institucional	Estratégia de sobrevivência
5.1 Desenvolver programa para avaliar os efeitos da política do MEC no controle do vestibular e de quotas para os grupos sociais estratégicos	a) Formar parcerias para a integração vertical com o ensino básico, para identificar talentos e garantir sua preferência pelos cursos da UFRA
F. Garantir suficiência de recursos junto ao MEC para a implementação deste plano e assegurar sua operacionalidade de forma contínua	

4 PLANO DE EXPANSÃO DA UFRA MULTICAMPI

INTRODUÇÃO

Nesta seção, fez-se o planejamento de todas unidades de gestão da Universidade com vistas a superar as fraquezas, ampliar as fortalezas para neutralizar as ameaças e conquistar as oportunidades que foram identificadas no diagnóstico situacional apresentado em Santana (2014)³. Com base neste plano, a UFRA constrói o seu caminho para alcançar sua missão.

O desenvolvimento de qualquer território tem como principal vetor de transformação a formação e a disponibilidade de capital humano que, na base inicial, se refere ao grau de escolarização e conhecimento incorporado à população, adicionado à experiência e aperfeiçoamentos técnicos e científicos, bem como o conhecimento tácito arraigado nas culturas das populações locais. O aumento do grau de qualificação dessas populações por meio da educação formal e do aporte de conhecimentos técnicos profissionalizantes, acadêmicos e científicos tende a criar oportunidades de emprego em empresas que respondem pelos grandes projetos de desenvolvimento das cadeias produtivas, bem como formar empreendedores para viabilizar as alternativas de negócios locais e regional.

Atualmente, a Amazônia é uma região importadora líquida de mão de obra qualificada, empreendedores, profissionais de nível técnico especializado, mestres e doutores para o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, assim como para a formação de capital social. A superação deste quadro entra como elemento-chave nas estratégias de desempenho da UFRA, que foram elaboradas em consonância com as diretrizes e metas do Plano Nacional de Educação (PNE) que se propõe a enfrentar o problema da educação no Brasil por meio da ampliação da oferta de vagas no ensino superior, contemplando a graduação e a pós-graduação, e contribuir para transformar as condições de vida das pessoas.

O desenvolvimento sustentável da Amazônia necessita de profissionais com formação interdisciplinar e visão holística sobre os sistemas produtivos ribeirinhos, de terra firme e dos meios urbanos dos territórios regionais para identificar etnosistemas tecnológicos e combiná-los com tecnologias e inovações apropriadas, criadas ou adaptadas, para aumentar a produtividade total dos fatores e reduzir a dependência de insumos, tecnologias e recursos humanos externos. Com isto, contribui-se para viabilizar o desenvolvimento de bioindústrias, agroindústrias e outras formas diferenciadas de agregar valor aos produtos regionais, por meio da criação de utilidades de tempo, forma e lugar dentro do conceito de ecologia industrial, que considera as cadeias produtivas relacionadas aos fluxos de matérias-primas e energias em que os processos industriais e os serviços fornecidos pelo meio ambiente estão integrados.

Neste contexto, foram desenhados e analisados quatro cenários possíveis para a UFRA: o primeiro representa a articulação entre os pontos fortes e as oportunidades; o segundo analisa a interação entre os pontos fortes e as ameaças; o terceiro relaciona as fraquezas internas com as oportunidades; e o quarto avalia a situação entre as fraquezas e as ameaças ao desempenho da UFRA. O primeiro representa a situação otimista e de maior significado para orientar a formulação dos objetivos e metas na direção do desenvolvimento sustentável da instituição, os dois cenários intermediários configuram um quadro de desenvolvimento inercial ou de comodidade com seu desempenho histórico e o último cenário define uma situação pessimista para a instituição no cenário da educação superior nacional. Neste trabalho, adotou-se o primeiro cenário para configurar a arena das ações da UFRA no contexto da consolidação de sua trajetória de expansão multicampi.

A seguir desenvolvem-se os passos para a implantação das ações no contexto do primeiro cenário de crescimento sustentável da UFRA. Os objetivos e metas foram definidos de modo a maximizarem as fortalezas para internalizar as oportunidades, superar as fraquezas e neutralizar as ameaças. Assim, o cenário contempla cinco dimensões que articulam as variáveis explanatórias a serem consideradas na formulação dos objetivos e metas a serem alcançados de acordo com o horizonte programado para execução.

Assim, cada unidade de gestão (pró-reitorias, assessorias, diretorias de institutos e de *campi*, coordenadorias de curso, chefias de setor etc.) deve estabelecer seus planejamentos para integrar o PLAIN e contribuir para que a UFRA cumpra sua missão. Este ponto é importante, uma vez que os objetivos e metas traçados no PLAIN, tornam-se automaticamente em referências para análise da eficiência e eficácia da gestão da UFRA.

³ SANTANA, A. C. **Planejamento estratégico institucional da UFRA: 2014-2024**. Belém: UFRA, 2014. 119p. (PLAIN completo).

4.1 CENÁRIO DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

O **cenário de crescimento sustentável** (CCS) foi definido por cinco dimensões sistêmicas do Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN) da UFRA para os próximos 10 anos, levando em conta as condições dos ambientes interno e externo, combinadas para o alcance dos objetivos e metas que levam ao alcance da missão de contribuir sua missão para com o desenvolvimento sustentável e a concretização da visão de futuro de se consolidar como uma Universidade de referência regional, nacional e internacional em ensino, pesquisa, extensão e gestão democrática e transparente. As dimensões foram apresentadas de acordo com o grau de importância determinado com base na análise fatorial, nas metas do PNE e nas demandas econômicas, sociais, ambientais e políticas da sociedade amazônica.

O CCS dialoga de forma sistêmica com as cinco dimensões foram definidas a partir da associação de variáveis que representam as prioridades identificadas no diagnóstico elaborado a partir da percepção dos grupos de interesse e requeridas para a UFRA imprimir seu papel como instituição pública de ensino superior no contexto dos desafios educacionais da Amazônia e do Brasil.

1. Sustentabilidade institucional;
2. Gestão estratégica;
3. Ressonância do mercado;
4. Vantagem competitiva específica;
5. Autonomia institucional.

A seguir apresenta-se o resumo das ideias contidas em cada dimensão do Planejamento Estratégico Institucional da UFRA, que estão alinhadas com as diretrizes e metas do PNE⁴ e com sua missão de contribuir com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

4.1.1 DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Esta dimensão tem como suporte básico a formação de capital humano e capital social na Amazônia, e integra as seguintes variáveis com abrangência mesoanalítica:

- a) Avanço na estruturação das cadeias produtivas com potencial para o desenvolvimento sustentável na Amazônia (pecuária de corte e de leite, floresta manejada e floresta plantada, produtos não madeireiros, fruticultura, cacau, grãos, mandioca, sistemas agroflorestais e silvipastoris, pesca e aquíicultura, biocombustível, minerais metálicos e não metálicos, construção civil, informática e comunicação, educação e saúde, comércio e serviços);
- b) Desenvolvimento e/ou adaptação de tecnologias e inovações apropriadas para atender aos desafios da sustentabilidade da agropecuária familiar e comercial, com vistas a fazer a transição da produção tradicional de derruba e queima para sistemas sustentáveis (sistema agroflorestal, agroecologia, sistema integrado com agroindústria, organização e assistência técnica, manejo de florestas públicas e de recursos de uso comum, governança institucional das cadeias produtivas);
- c) Implantação e expansão da agropecuária de baixo carbono para reduzir desmatamento, degradação do solo, contaminação dos mananciais de água e poluição do ambiente com emissão de gases do efeito estufa (floresta plantada, plantio direto, sistema lavoura-pecuária-floresta, manejo florestal sustentável, controle biológico de pragas e doenças, tratamento de resíduos da produção agroindustrial, qualidade da água e manutenção dos serviços ecossistêmicos); e
- d) Compensação por danos ambientais produzidos por grandes projetos e pelas externalidades ambientais e socioeconômicas produzidas (valoração dos recursos naturais, preservação de áreas com espécies raras e/ou endêmicas, recomposição de áreas degradadas e proteção de biomas ameaçados, tecnologias alternativas e sustentáveis, formação de agentes sociais para o desenvolvimento local).

OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e metas elaborados para este cenário foram estabelecidos a partir do estudo sobre as dinâmicas dos ambientes interno e externo da UFRA, com vistas a contribuir para o alcance das metas do

⁴ MEC – Ministério da Educação. Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acessado em set. 2014.

Plano Nacional de Educação 2014-2024 para a educação superior nas formas presencial e à distância, envolvendo graduação e pós-graduação.

Objetivo 4.1.1.1a:

Formar recursos humanos qualificados e produzir conhecimento sobre a competitividade sistêmica das cadeias produtivas com potencial de desenvolvimento na Amazônia a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão que permitem integrar a UFRA (alunos e professores) às unidades produtivas e instituições ligadas a cada elo dessas cadeias e dos arranjos produtivos locais (APLs).

O alcance deste objetivo exige a consolidação dos *campi* atuais, a criação de novo *campus* e de núcleos universitários atrelados aos *campi*, dos cursos atuais e de novos cursos de graduação (bacharelado e licenciatura) e de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) com foco nas dinâmicas produtivas e institucionais dessas cadeias e arranjos produtivos em cada território de atuação da UFRA. Conecta-se a isto, a estrutura organizacional, a escala de produção, o tipo de recurso utilizado, o mercado de destino, as tecnologias utilizadas, o nível de especialização da mão de obra, o grau de integração dos elos das cadeias, o poder de decisão dos agentes participantes das cadeias, as políticas de apoio e a expectativa para as trajetórias de desenvolvimento.

De posse desse conhecimento, a formação profissional, a geração de conhecimentos e inovação, em parceria com os agentes dessas cadeias e com outras instituições correlatas, podem criar valor para a sociedade local e gerar os efeitos de transbordamentos para mover o desenvolvimento a partir do território. A expansão do ensino de graduação e pós-graduação de qualidade nos *campi* integra os recursos da tecnologia da informação e conhecimento para viabilizar a educação midiática a ser iniciada na UFRA com os cursos ministrados à distância nos *campi* e núcleos universitários.

Nesta perspectiva, apresentam-se as metas, o prazo indicativo para o início da implantação e execução das ações estratégicas, bem como o indicador de desempenho.

Metas	Prazo de execução					Indicador de desempenho
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Implantar novos cursos nos <i>campi</i> atuais, criar um novo instituto, um novo <i>campus</i> e núcleos universitários ajustados às cadeias produtivas, reorientar o foco do ensino, pesquisa e extensão dos cursos, por meio de novos conteúdos, estágios, pesquisa-ação, TCC e com interação entre UFRA e as comunidades e empresas						
Criar 19 novos cursos no <i>campus</i> de Belém	-	5	4	7	5	Percentual de cursos implantados
Criar 21 novos cursos no <i>campus</i> de Capanema	1	-	6	5	9	Percentual de cursos implantados
Criar 09 novos cursos no <i>campus</i> de Capitão Poço	1	2	3	3	4	Percentual de cursos implantados
Criar 14 novos cursos no <i>campus</i> de Paragominas	1	0	2	2	9	Percentual de cursos implantados
Criar 12 novos cursos no <i>campus</i> de Parauapebas	2	0	5	3	3	Percentual de cursos implantados
Criar 13 novos cursos no <i>campus</i> de Tomé-Açu	2	2	6	0	3	Percentual de cursos implantados
Criar o <i>campus</i> em Tailândia com 11 cursos	0	0	2	2	7	Criação do campus e cursos
Novos cursos de pós-graduação	-	2	2	4	15	Percentual de cursos implantados
Criar cinco núcleos universitários em municípios com demandas sociais e localização geográfica difícil	-	1	1	1	2	Percentual de núcleos implantados
Criar os Institutos de Educação e Socioeconomia	-	-	1	1	-	Implantação do instituto
Implantar programa de qualidade total em todos os <i>campi</i> para reconhecer e premiar os que se destacam por mérito no desenvolvimento de suas atividades na UFRA	-	x	x	x	x	Percentual de programas implantados e em funcionamento
Observação 1: Os números indicam os cursos planejados para cada <i>campus</i> , os novos núcleos universitários, o novo <i>campus</i> e os institutos de educação e socioeconomia.						
Total de novos cursos de graduação – 106	7	9	28	22	40	Percentual de cursos implantados
Total geral de cursos de graduação	27	36	64	86	126	Resultado planejado
Total dos cursos de pós-graduação	9	9	10	19	36	Resultado planejado

Meta 2. Incluir novas disciplinas de Economia Regional e do Agronegócio (ERA), Economia da Produção e do Custo (EPC), Mercado e Comercialização (MC), Empreendedorismo (EMP), Economia Ambiental (EA), Sociologia Ambiental (SA) e Agricultura de Baixo Carbono (ABC) para orientar a formação dos profissionais, a produção de pesquisas e a prestação dos serviços de consultoria e extensão universitária para a difusão de conhecimentos

Engenharia de Produção (ERA, EPC, EMP, EA, MC)	-	-	x	x	x	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Engenharia Ambiental (ERA, EPC, ABC)	-	x	x	-	-	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Gestão Ambiental (ERA, EPC, EMP, EA, SA, ABC)	-		x	x	x	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Sistema de Informação (ERA, EPC, EMP, MC)	-	x	x	x	x	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Licenciatura em Computação (ERA, EPC, EMP, ABC)	-	x	x	x	x	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Administração (ERA, EPC, EA, EMP, MC)	-	x	x	x	-	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Contabilidade (ERA, EPC, EMP, MC)	-	x	x	x	-	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Pedagogia (ERA, EMP, MC)	-		x	x	x	Disciplinas incluídas e/ou ajustadas
Reestruturar as matrizes curriculares e planos didáticos para incluir os conteúdos básicos de integração com os desafios identificados para a Amazônia	-	x	x	x	x	Percentual de matrizes reestruturadas

Observação 2: O x indica o ano de início da implementação da meta programada.

Objetivo 4.1.1.1b:

Contribuir para o desenvolvimento e/ou adaptação de tecnologias e inovações apropriadas para a agropecuária, produção florestal e industrial com vistas a substituir os sistemas atuais de forte impactos ambientais e baixa produtividade por sistemas produtivos de baixo carbono.

Para atender a este objetivo, necessita-se definir um eixo de desenvolvimento sustentável para centrar esforço interdisciplinar na formação de recursos humanos e de capital social alinhados com a produção de tecnologias e inovações em sistemas agroecológicos, ecossistemas industriais e sistemas de informação para gestão em rede, de modo a atuar em todos os elos das cadeias produtivas e nos núcleos dos arranjos produtivos locais. Com efeito, pode-se contribuir para a redução do desmatamento e da degradação dos ecossistemas, ampliar a reciclagem e tratamento de resíduos e contribuir para redimensionar o consumo e a produção com menor impacto sobre o meio ambiente e menor custo para a sociedade.

As metas associadas a este objetivo envolve o desenvolvimento de projetos estratégicos como o Programa UFRA na Reforma Agrária, que abrange ensino, pesquisa, extensão e governança das cadeias produtivas da agricultura familiar e agropecuária comercial. Com efeito, a viabilização destas metas exige a ação integrada das pró-reitoria de ensino, pesquisa e extensão, incorporando essas ideias como requisito para orientar as suas ações nesta área.

Metas	Prazo de execução			Indicador de desempenho	
	2014/15	2016/17	2018/24		
Meta 1. Orientar a pesquisa para o tema no âmbito dos grupos de pesquisa, trabalho de conclusão de curso, monografia, dissertação e teses na pós-graduação					
Criar programas integrandos de ensino, pesquisa, extensão e as organizações produtivas e sociais	-	x	x	x	Número de novos programas
UFRA na Reforma Agrária	-	x	x	x	Percentual do número de novos projetos nesta área
UFRA nas Comunidades	-	x	-	-	Percentual do número de novos projetos nesta área

UFRA e Logística Sustentável	-	x	-	x	x	Percentual do número de novos projetos nesta área
UFRA e Inovação Tecnológica	-	x	x	-	x	Percentual do número de novos projetos nesta área
UFRA e Agricultura Urbana	-	x	-	-	x	Percentual do número de novos projetos nesta área
UFRA e Gestão Pública	-	x	-	x	x	Percentual do número de novos projetos nesta área
UFRA e Empreendedorismo	-	-	-	x	x	Percentual do número de novos projetos nesta área
Apoiar projetos de pesquisa e TIC	-	x	x	x	x	Ações em apoio a tais projetos
Meta 2. Priorizar a liberação de professores para pós-graduação que apresentem projetos de pesquisa na área da ciência, tecnologia e inovação com foco no desenvolvimento sustentável dos sistemas produtivos e empresariais da Amazônia						
Propostas com foco no desenvolvimento sustentável da Amazônia	-	x	x	x	x	Número de liberações com propostas nesta temática
Observação: O x indica o ano de início da implementação da meta programada.						

Objetivo 4.1.1.1c:

Avaliar e medir os impactos de grandes projetos sobre os recursos naturais e a sociedade, estimar o valor da compensação dos danos socioambientais e criar mecanismos para a utilização dos recursos das indenizações com vistas a apoiar projetos de desenvolvimento para as comunidades locais.

Este objetivo engloba o ensino, pesquisa e extensão sobre as influências de mudanças climáticas nas atividades produtivas, fruto da ação de grandes projetos de investimento na Amazônia, ligados direta e indiretamente à utilização dos recursos naturais, das populações tradicionais e das minorias excluídas, como também das populações urbanas que são afetadas pelas variáveis macroeconômicas de emprego, renda, inflação, política fiscal (imposto e taxas), monetária (juros e crédito) e cambial. Portanto, é necessário desenvolver estudos e pesquisas para valorar a natureza, estimar a magnitude dos impactos ambientais fruto dos grandes projetos (pecuária, grãos, biodiesel, florestamento, energia, mineração, portos e hidrovias, rodovias etc.) que impactam sobre as dinâmicas urbanas e, por sua vez, causam forte influência no solo, florestas e mananciais de água, afetando os fluxos dos serviços ecossistêmicos do bioma amazônico.

Com efeito, a UFRA está inserindo-se, embora timidamente, nesta fronteira de conhecimento para formar cidadãos com saber diferenciado e visão holística sobre a complexidade dos sistemas que compõem a agenda geopolítica do desenvolvimento sustentável da Amazônia, cujo foco é contribuir com a redução da pobreza e aumentar o grau de empoderamento das comunidades locais.

As metas estabelecidas para viabilizar este objetivo inclui projetos estratégicos que valorizem a UFRA e a integrem às dinâmicas da Amazônia, de modo a contribuir com as metas do PNE, assegurando qualidade, ampla inserção social e sustentabilidade.

Metas	Prazo de execução					Indicador de desempenho
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Apoiar, prioritariamente, o desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicados por meio de consultorias, bem como orientar trabalhos de iniciação científica, trabalhos de conclusão de curso, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o tema						
Projetos sobre variações e mudanças climáticas e o desenvolvimento da agropecuária	x	-	x	-	-	Número de projetos iniciados e cadastrados na Proped ou Proex
Projetos de valoração dos recursos naturais	-	x	x	x	x	Número de projetos iniciados na Proped e Proex
Projetos para conhecimento e conservação da biodiversidade	-	x	-	-	x	Número de projetos iniciados na Proped e Proex
Projetos de avaliação de impactos ambientais e	-	x	x	x	x	Número de projetos iniciados

sociais de grandes projetos na Amazônia						na Proped e Proex
Projetos de educação ambiental	-	x	x	x	x	Número de projetos iniciados na Proped, Proex e Propladi
Projetos sobre logística sustentável da UFRA	-	x	x	x	x	Número de projetos iniciados na Proped e Propladi
Programa UFRA e as sociedades excluídas	x	x	x	x	x	Número de projetos iniciados na Proped, Proex e Proaes

Observação: O x indica o ano de início da implementação da meta programada.

4.1.2 DIMENSÃO GESTÃO ESTRATÉGICA

A dimensão gestão estratégica representa o caminho estruturante da expansão e consolidação da UFRA *Multicampi* em consonância com o Plano Nacional de Educação e as demandas sociais, e contempla quatro variáveis com interface micro e mesoanalíticas:

- Capacidade ou competência administrativa das pró-reitorias, no que tange à execução das atividades de “formulação de políticas de administração, ensino, pesquisa e extensão”, pessoal e alunos atinentes às suas pastas para atingir a missão da instituição (matriz de disciplinas, projetos e planos pedagógicos, novos *campi*, novos cursos de graduação e pós-graduação, grupos de pesquisa, projetos de pesquisa aplicada, científicos e acadêmicos, política de bolsas de estudo e de pesquisa, infraestrutura física e logística, avaliação institucional, gestão de pessoas, comunicação etc.);
- Capacidade ou competência administrativa das coordenadorias de curso para orientar a formação de profissionais competitivos, humanistas e com visão sistêmica do ambiente para atuar no mercado de trabalho e atender às demandas produtivas e sociais (gestão acadêmica dos cursos, credenciamento de curso, avaliação de curso, matrículas de estudantes, estágios curriculares e de vivência, trabalho de conclusão de curso, PETs, aulas práticas, acompanhamento de egressos etc.);
- Transparência da gestão superior com vistas a informar as agendas e ações, convidar os grupos de interesse a participarem da elaboração e aprovação das políticas e projetos de desenvolvimento institucional (gestão participativa e compartilhada com institutos, *campi*, comunidades interna e externa); e
- Expansão *multicampi* da UFRA em busca de ocupar, formar e dominar os espaços na Amazônia a partir da formação de capital humano e capital social, contribuir para incluir as pessoas nos sistemas produtivos e melhorar a qualidade de vida da população (reduzir o déficit de vagas de graduação, educação inclusiva, reduzir a dependência tecnológica e de mão de obra qualificada, criar novos *campi* e núcleos universitários, contratar professores mestres e doutores e técnicos qualificados, firmar parcerias com prefeituras e instituições correlatas, flexibilizar o orçamento, fazer interlocução total com os *campi* e compartilhar a gestão).

Objetivo 4.1.2.1a:

Tornar a gestão superior participativa, compartilhada e transparente entre as pró-reitorias, diretorias de institutos, diretorias de *campi*, coordenadorias de curso e demais unidades de decisão internas e os grupos de interesse externos, para enfrentar os desafios da sustentabilidade institucional.

Para alcançar este objetivo, apresentam-se as metas, prazos de execução e os indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos.

Metas	Prazo de execução			Indicador de desempenho		
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Partilhar as decisões de planejamento estratégico da UFRA com os grupos de interesse no que tange aos projetos de <i>campi</i> , cursos, eixos temáticos, formação profissional, tecnologias e formação de parcerias						
Desenvolver esforço para a instalação da ouvidoria externa e fazê-la funcionar	-	x	-	-	x	Ouvidoria instalada e em funcionamento

Criar câmaras de gestão com integrantes dos <i>campi</i> e realizar reuniões para compartilhar a gestão	-	x	-	x	x	Pesquisa qualitativa
Recompor a comissão própria de avaliação institucional (CPA) com participação externa e renovação a cada dois anos	x	-	-	x	x	Avaliar desempenho com base nos resultados dos credenciamentos de curso e da UFRA
Criar a comissão para elaborar e implantar o Plano de Gestão e Logística Sustentável (PLS) da UFRA	x	-	-	x	x	Avaliar o desempenho em pesquisa de opinião
Evidenciar as ações do PDI 2014-2018 da UFRA	x	-	-	-	-	Aprovação no CONSUN
Atualizar e/ou reformular objetivos e metas do PLAIN	-	x	-	x	x	Com base na dinâmica de expansão da UFRA
Ampliar e modernizar a infraestrutura física, tecnológica e logística da UFRA	-	x	x	x	x	Número de espaços contemplados

Observação: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROPLADI**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Meta 2. Gestão financeira do orçamento e dos gastos e das ações operacional de serviços gerais

Executar 100% do orçamento, ampliar e melhorar a captação de recursos externos	-	x	x	x	x	Percentual do orçamento executado
Reduzir os gastos gerais (energia, água, telefone, serviços) em 5% ao ano	-	x	x	x	x	% da redução dos gastos
Melhorar o sistema de compras, atualização e controle de patrimônio, adequação de material	x	-	x	-	x	Aferir a eficiência na execução da meta
Modernizar os processos de aquisição, contratação, elaboração e implantação de projetos	x	x	x	x	x	Otimização temporal dos processos
Descentralizar ações administrativas para os <i>campi</i>			x		x	Identificar o número de ações descentralizadas
Melhorar a operacionalidade dos sistemas e dos serviços	x		x		x	Pesquisa de opinião dos usuários do sistema
Licitatar em tempo todas as obras de construção civil infraestrutura nos <i>campi</i> (garagem, restaurante, biblioteca, moradias, ginásio poliesportivo, estacionamento, arquivo morto).	X	x	x	x	x	% das licitações efetuadas em relação ao total
Realizar obras de recuperação e manutenção da infraestrutura dos <i>campi</i> da UFRA	x	-	xa	-	xa	% de obras recuperadas/restauradas
Aprimoramento dos projetos de engenharia e arquitetura (contratação de engenheiros)	x	-	-	-	-	Aumento de recursos humanos
Aumento das bolsas de monitoria e do investimento na aquisição de livros em 40%	-	x	-	x	-	Incremento do número de bolsas
Atualização do cadastro e inventário de imóveis nos <i>campi</i> da UFRA	x	-	x	-	x	% de imóveis cadastrados no Spiunet
Melhorar a gestão dos procedimentos e serviços gerais	x	x	x	x	x	Pesquisa de opinião entre os usuários dos serviços
Fazer a gestão financeira do Planos de Gestão e Logística Sustentável (PLS) na UFRA	-	x	-	x	x	Comissão aprovada e portaria emitida

Observação 1: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROAF**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Observação 2: O x indicam o ano de início da meta e xa a renovação dos membros das comissões e câmaras.

Meta 3. Estruturar as matrizes curriculares e os conteúdos programáticos, e interagir com os grupos de interesse para a formação do profissional com valor social. Acompanhar o egresso na sua trajetória de vida profissional.

Incrementar a formação de profissionais ajustados às demandas da sociedade e com potencial para transformá-la em pelo menos 100%	10	10	10	10	60	$[1-(NE/NF_{t-2})] \times 100$ (pesquisa amostral)
Ajustar conteúdos e disciplinas nas matrizes curriculares dos cursos de graduação já implantados		x		x	x	% de matrizes ajustadas
Criar matrizes curriculares dinâmicas e flexíveis para os novos PPCs	x	x	x	x	x	Avaliar o desempenho
Adequar programa de formação continuada de docentes	x	x	x	x	x	% de docentes participante do programa
Operacionalizar e avaliar o novo sistema de controle acadêmico - SIGAA		x				Pesquisa de opinião
Cadastro atualizado de egressos e acompanhamento		x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Avaliação do ensino de graduação		x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Ajustar a dinâmica de atuação do PARFOR e incorporar ações para divulgação a marca UFRA		x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Ajustar a dinâmica de atuação do RENAFOR e incluir ações para divulgar a marca UFRA		x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Implantar os cursos de graduação à distância da UFRA		x	x	x	x	Número de cursos implantados
Melhorar a gestão da biblioteca para atendimento ao público		x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Redimensionar e ajustar as ações da editora e da revista da UFRA	x	x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Ajustar calendário de eventos com os <i>campi</i>		x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Melhorar a gestão dos procedimentos e serviços da PROEN	x	x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Aumentar a eficiência dos cursos de graduação (Alunos formados)		x		x	x	Relação $[1-(S/E)]$
Aumentar a eficiência dos cursos do PARFOR e RENAFOR (alunos formados)		x		x	x	Relação $[1-(S/E)]$
Articulação regional, nacional e internacional do ensino de graduação		x	x	x	x	Nº de projetos de cooperação
Melhorar a gestão e fortalecer o setor editorial e gráfico para ampliar as publicações		x	x	x	x	Nº incremental de publicações

Observação: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROEN**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Meta 4. Reestruturar o escopo da pesquisa e pós-graduação da UFRA com vistas a atender às demandas da sociedade amazônica

Incrementar a formação de profissionais com especialização, mestrado e/ou doutorado ajustados às demandas da sociedade e com potencial para transformá-la em pelo menos 100%	10	10	10	10	60	$[1-(NE/NF_{t-2})] \times 100$ (pesquisa amostral)
Ampliar o número de cursos e de vagas na pós-graduação nos <i>campi</i> da UFRA		x	x	x	x	$[1-(CVN/CVA_{t-1})] \times 100$

Ampliar os grupos de pesquisa e ajustar o foco da pesquisa às demandas identificadas para Amazônia		x		x	x	$[1-(NB/NTB_{t-1})]x100$ (pesquisa amostral)
Ampliar o número de bolsas iniciação científica e de pós-graduação	x	x	x	x	x	$[1-(NB/NTB_{t-1})]x100$ (pesquisa amostral)
Compartilhar as ações de pesquisa e pós-graduação com os <i>campi</i>		x		x	x	Número de projetos integrados
Aumentar a eficiência dos cursos de pós-graduação (alunos formados)		x		x	x	Relação $[1-(S/E)]$
Aumento na eficiência da pesquisa (artigos publicados)						Relação $[1-(Pb/Pa)]$
Divulgar, estimular e ampliar o acesso aos periódicos do portal da CAPES	x	x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Promover o programa de pós-graduação <i>lato sensu</i> - especialização		x		x		Nº de cursos ministrados
Articulação regional, nacional e internacional do ensino de pós-graduação e projetos de pesquisa		x	x	x	x	Nº de projetos de cooperação

Observação: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROPED**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Meta 5. Estruturar a gestão e reorientar as ações da extensão universitária com vistas a uma maior integração da UFRA *Multicampi* com produtores, empresas, comunidades ribeirinhas, indígenas, quilombolas e a sociedade amazônica como um todo

Projetos estruturantes para integração da UFRA com as comunidades rurais e urbanas, a serem criados em todos os <i>campi</i> da UFRA	x	x	x	x	x	$[1-(PE/PT_{t-2})]x100$ (pesquisa amostral)
Priorizar projetos, com apoio da UFRA/FUNPEA, dos <i>campi</i> que integrem professores, estudantes e instituições externas (comunidade, produtor, empresa etc.)	-	x	-	x	x	Número de projetos novos
Estabelecer agenda de eventos para os <i>campi</i> do interior com vistas a difundir as ações da UFRA no território da Amazônia	-	x	x	x	x	Acompanhar o calendário de eventos e aferir com o planejamento dos <i>campi</i>
Projeto Universidade aberta à comunidade	-	x	-	-	-	Pesquisa de opinião
Articulação regional, nacional e internacional de extensão universitária	-	x	x	x	x	Nº de projetos de cooperação
Intensificar a comunicação interinstitucional	-	x	x	x	x	Índice de satisfação
Ampliar os estágios de extensão universitária para os alunos de todos os <i>campi</i>	x	x	x	x	x	Incremento no número de estágios
Promover feiras internas e nos <i>campi</i> com as ações dos serviços de extensão da UFRA	x	x	x	x	x	Número de eventos realizados
Implantar o serviço de clínica ambulante com o apoio do Hospital Veterinário	-	x	x	x	x	Serviço implantado

Observação 1: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROEX**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Observação 2: O x indica o ano de início da meta.

Meta 6. Contratar professores e técnicos qualificados para fortalecer o desempenho da gestão da UFRA em todos os *campi*

Qualificar e capacitar o quadro de servidores da UFRA	x	x	x	x	x	$[1-(SC/ST_{t-1})]x100$ (pesquisa amostral)
---	---	---	---	---	---	---

Concurso para professor do quadro permanente	x	x	x	x	x	Relação entre docentes ingressante e os docentes necessários
Concurso para técnicos do quadro permanente	x	x	x	x	x	Relação entre técnicos ingressante e os técnicos necessários
Implantar a resolução e comissão para concurso público para o ingresso na UFRA	x	-	-	xa	xa	Pesquisa de opinião
Melhorar o atendimento ao público interno e externo	x	x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Melhorar a gestão de processos e dar respostas adequadas e em tempo	-	x	-	-	x	Pesquisa de opinião entre os usuários
Valorizar e motivar os servidores com foco em conhecimento e resultados	x	x	x	x	x	[1-(NSR/NTS _{t-1})] (pesquisa amostral)
Criar o espaço de vivência para alunos, técnicos e docentes nos <i>campi</i> da UFRA	-	x	x	x	x	Implantação da meta

Observação 1: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROGEP**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Observação 2: O **x** indica o ano de início da meta e o **xa** o ano da renovação dos membros de comissão.

Meta 7. Desenvolver ações de integração e apoio ao estudante dos *campi* e criar estratégias para identificar talentos, divulgar a marca UFRA e motivar os estudantes do ensino médio a escolherem a UFRA

Programa UFRA para interagir com o ensino médio e fundamental	-	x	-	-	x	Pesquisa de opinião
Programa ambiente universitário para articulação da comunidade universitária nos ambientes internos e externos dos <i>campi</i> da UFRA	-	x	-	-	x	Pesquisa de opinião
Programa de integração universitária (eventos, parcerias, etc.)	-	-	x	-	x	Avaliar o calendário dos eventos de cada Instituto e dos <i>campi</i>
Ampliar as ações da política de incentivo a estudantes participarem de eventos científicos com base em editais	-	x	x	x	x	Incremento das ações e transparência

Observação: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho da pró-reitoria **PROAES**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Meta 8. Desenvolver ações de integração e apoio ao desempenho institucional em todos os níveis, divulgar a marca UFRA e motivar todos a carregarem e defenderem a UFRA em todos os fóruns

Articular a assessoria da reitoria para trabalhar em parceria com todas as pró-reitorias, com presença obrigatória em todos os eventos e reuniões institucionais	x	x	x	x	x	Identificação de assessores nos eventos e reuniões
Programa de atividades e ações estratégicas a serem desenvolvidas pelos assessores da UFRA	x	x	x	x	x	Apresentação do plano de atividades

Observação 1: A não apresentação e divulgação de relatório semestral sobre o desempenho de toda a **assessoria da reitoria**, considera-se descumprimento parcial de suas atividades a serem julgadas em pesquisa de opinião.

Observação 2: O **x** indica o ano de início da meta.

Observação geral: E = entrada; S = saída; Pa = Publicações atuais; Pb = Publicações do ano base; NF = Número profissionais formados dois anos anteriores; NE = número de profissionais empregados; PE = número de projetos estruturantes; PT = número total de projetos cadastrados dois anos anteriores; SC = número de servidores capacitados; ST = número total de servidores do ano anterior; NSR = Número de servidores reconhecidos e premiados; NTS = Número total de servidores; NBN = Número de bolsas novas; NTB = Número total de bolsas do ano anterior; CVN = número de cursos novos; CVA = Número de cursos atual.

Objetivo 4.1.2.1b:

Implantar e consolidar a trajetória de expansão *muiticampi* da UFRA sustentável a partir da escolha adequada dos territórios, implantação de cursos com foco nas especificidades locais e formação de parcerias com outras instituições de ensino, pesquisa, extensão, fomento e políticas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Para atender a este objetivo, apresentam-se as principais metas, prazos de execução e os indicadores de desempenho que indicam o grau de eficiência e/ou eficácia na execução das ações.

Metas	Prazo de execução					Indicador de desempenho
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Criar novos campi, núcleos universitários e cursos com base nos requisitos do MEC, as vocações e tendências produtivas, empresariais, sociais, culturais e políticas dos territórios, buscando a participação da sociedade e a adição de ideias com os grupos de interesse						
Desenvolver estudos socioeconômicos dos territórios da Amazônia para avaliar a adequação dos serviços públicos e a orientar a decisão de implantar novos <i>campi</i>	x	-	-	x	x	Construção de indicadores
Consulta popular para a implantação de novos cursos e/ou núcleos universitários	-	x	x	x	x	Indicador da representação social e política
Estabelecer parcerias com outras instituições para otimizar a oferta de cursos	-	x	x	-	x	Indicador de integração institucional
Integrar as matrizes de cursos com os de outras instituições públicas	-	x	x	x	x	Indicador de ações cooperativas
Projeto para divulgar a marca UFRA por meio da mídia local e de ações com base no calendário de eventos do município e região	-	x	-	x	x	Pesquisa de opinião
Meta 2. Planejar a implantação de infraestrutura para viabilizar a funcionalidade dos <i>campi</i> , cursos e a gestão						
Implantar infraestrutura de residência, restaurante, centro de vivência, centro poliesportivo, biblioteca, tecnologia da informação, transporte	-	x	x	x	x	Pesquisa de opinião e de resultados
Programa de bolsa de pesquisa e extensão para contemplar professores e estudantes dos <i>campi</i> , com apoio da FUNPEA (contribui para reduzir evasão)	-	x	x	x	x	% de bolsa implementada no <i>campus</i>
Criar formas de compensação e reconhecimento para fixar professores nos <i>campi</i> do interior (*)	-	x	x	x	x	Propostas desenvolvidas
Viabilizar a participação e valorizar as iniciativas de trabalhos de extensão com a comunidade para a inclusão social de grupos excluídos	-	x	x	x	x	Ações efetivadas
Observação: O x indica o ano de início da meta. (*) Diferencial monetário ou equivalente para estimular a fixação dos recursos humanos nos campi.						

Observação geral: Liberar os professores já engajados em programas de pós-graduação para concluírem seus trabalhos, mesmo que em tempo parcial. Esta é uma atitude proativa que contribui diretamente para o desempenho sustentável UFRA.

4.1.3 DIMENSÃO RESSONÂNCIA DO MERCADO

Esta dimensão está ancorada na formação de estratégias para a criação de vantagens competitivas sustentáveis e incorpora a influência de três variáveis com escopo definido no ambiente microanalítico:

- Comunicação e *marketing* institucional, que compreende a tecnologia de informação e comunicação que a atual assessoria de comunicação utiliza para informar as agendas, projetos, competências, tecnologias, parcerias, conquistas e o dia a dia da UFRA (página na web, espaço na mídia,

comunicação interna, controle de informação, divulgação e inserção da marca UFRA na sociedade, identificação de grupos focais para informar etc.);

- b) Atributos profissionais exigidos pelo mercado, que compreende qualidades pessoais, comunicação e expressão, conhecimento em economia e gestão, conhecimento de informática e *software*, conhecimento tecnológico, experiência profissional e capacidade para elaborar projetos e planos de negócio; e
- c) Formação de profissional ajustada às demandas do mercado e da sociedade, que se refere aos cursos, matrizes curriculares e planos pedagógicos alinhados com as complexidades das demandas dos sistemas produtivos, tecnológicos, empresariais e sociais da Amazônia e do Brasil.

Objetivo 4.1.3.1a:

Estruturar e ampliar a infraestrutura de TIC, da biblioteca e editora para apoiar a política educacional tradicional (presencial) e de cursos à distância, bem como dos serviços de comunicação e *marketing* institucional para mudar e imprimir a imagem da UFRA na sociedade amazônica e nacional.

Para atingir esse objetivo, necessita-se cumprir as seguintes metas nos prazos estabelecidos.

Metas	Prazo de execução					Indicador de desempenho
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Fortalecer e adequar a infraestrutura de TIC para atender à demanda do ensino, pesquisa, extensão e administração no contexto da dinâmica de expansão <i>multicampi</i> da UFRA						
Ampliar a infraestrutura de TIC para o transporte de dados e voz com qualidade e eficiência	-	x	x	x	x	% da infraestrutura instalada
Desenvolver sistemas para a informatização de processos do ensino, pesquisa, extensão e administração	-	-	x	x	x	Sistemas desenvolvidos e/ou aprimorados
Adquirir programas e aplicativos em atendimento as necessidades de ensino, pesquisa, extensão e administração	x	x	-	-	-	Número de programas adquiridos
Projeto de segurança da informação para garantir a integridade, confidencialidade e autenticidade das informações institucionais	-	-	x	x	x	Pesquisa de opinião entre os usuários
Contratação de pessoal qualificado em TIC para apoiar a educação midiática e a gestão nos <i>campi</i>	-	x	-	x	x	Nº de contratados em relação à demanda efetiva
Observação: O x indica o ano de início da meta.						
Meta 2. Focar a comunicação e o <i>marketing</i> para os clientes, grupos de interesse e a sociedade como um todo						
Adquirir equipamentos de TI para apoiar as atividades da UFRA com foco no cliente e grupos de interesse	-	-	x	x	x	Número de equipamentos adquiridos
Projeto integrado focando a inclusão dos estudantes do ensino médio, graduação e pós-graduação	-	x	x	x	x	% do projeto instalada
Projeto focando os clientes para a formação de parceria e captação de recursos	-	x	-	-	-	Projeto implantado
Projeto focando os clientes para a prestação de serviços técnicos de consultoria e de inclusão social	-	--	x	-	-	Projeto implantado
Projetos de acessibilidade à UFRA para contemplar as minorias excluídas	-	x	-	x	x	Projeto implantado
Projeto de educação ambiental interno na UFRA e nas comunidades	-	x	x	-	x	Projeto implantado

Meta 3. Estruturar a biblioteca e a editora para atender adequadamente o público alvo e disponibilizar o livre acesso ao acervo bibliográfico para atender aos cursos ofertados pela UFRA.

Ampliar o acervo da biblioteca e as formas de consulta e pesquisa direta e via internet por parte de alunos, professores, técnicos e a sociedade	-	x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Editar e reeditar obras para apoiar os conteúdos programáticos das disciplinas e projetos de pesquisa na UFRA	-	x	x	x	x	Número de obras editadas e reeditadas

Observação: O x indica o ano de início da meta.

Objetivo 4.1.3.1b:

Incorporar os atributos (qualidades pessoais, tecnologias de informação, economia e gestão de negócios, gestão de recursos naturais, gestão de cadeias produtivas, agricultura familiar e sustentabilidade) nos conteúdos programáticos dos cursos de graduação da UFRA, de modo a contribuir para formar os recursos humanos ajustados ao mercado geral de trabalho e, em específico, do agronegócio, com vistas a atender às demandas sociais da Amazônia. Este objetivo depende fortemente da ação integrada das pró-reitorias PROEN e PROPED, juntamente com os coordenadores de cursos da graduação e da pós-graduação.

Para atender a este objetivo, inicialmente deve-se incluir tais atributos no conteúdo programático das disciplinas e depois orientar os professores a utilizarem estes atributos como estratégia de aprendizado em sala de aula e nas atividades de aulas práticas. Todos os Projetos Pedagógicos de Curso a serem implantados nos *campi* devem incorporar tais atributos como forma de demonstrar o diferencial da UFRA na formação de cidadãos aptos a atuarem na Amazônia, Brasil e no mundo. Com isto, pode-se evoluir para a formação de profissionais mais ajustados ao mercado de trabalho e às demandas gerais da sociedade brasileira.

Para alcançar este objetivo, as seguintes metas, prazos de execução e os indicadores de desempenho foram estabelecidos.

Metas	Prazo de execução			Indicador de desempenho		
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Incluir os atributos de formação das matrizes curriculares, adequando conteúdos, efetivando estágios, visitas técnicas, TCC, monografias, dissertação e teses.						
Criar eixos temáticos para abordar os atributos e ajustar a formação profissional nos novos PPCs	-	x	-	x	x	Pesquisa de opinião
Ajustar as matrizes curriculares para incluir os atributos profissionais exigidos pelo mercado e a sociedade	-	x	-	x	x	Número de matrizes ajustadas
Capacitação continuada e orientação de professores para aplicar os atributos em aulas teóricas e aplicadas, estágios e eventos	x	x	x	x	x	Número de cursos realizados
Viabilizar estágios curriculares para tornar o profissional mais competitivo	-	x	x	x	x	Número de estágios efetivados
Criar estágios de vivência para ampliar o aprendizado dos estudantes	-	-	x	-	x	Número de estágios efetivados
Ajustar e acompanhar a programação dos PETs para contribuir na formação dos cidadãos	-	x	-	x	x	Pesquisa de opinião
Apoiar os projetos de extensão ligando os alunos e professores da UFRA ao mundo real das comunidades e empresas	x	x	x	x	x	% de projetos apoiados com esse diferencial em relação ao total
Oferecer disciplinas e/ou aulas práticas que exija a elaboração de relatórios técnicos e artigos publicáveis	-	x	x	x	x	% de disciplinas/aulas com esse atributo

Diferenciar os projetos de iniciação científica que abordem claramente os atributos profissionais	-	x	x	x	x	Implantação do critério
Incluir no ensino do PARFOR e RENAFOR esses atributos para estender a rede de formação de cidadãos focado no mercado e nas demandas sociais da Amazônia	-	x	x	x	x	Implantação dos atributos

Observação: O x indica o ano de início da meta.

4.1.4 DIMENSÃO VANTAGEM COMPETITIVA ESPECÍFICA

Esta dimensão se refere à relação entre a UFRA e o egresso, no que tange à comunicação, acompanhamento e troca de informação, continuidade de sua participação em cursos de pós-graduação, pesquisa, parcerias institucionais, divulgação da marca UFRA e contribuição com ideias para as formulações e implantação das políticas da UFRA (situação do egresso com relação a emprego, atividade em que atua, local onde trabalha e unidade empregadora, exigência do mercado, novas oportunidades para a UFRA etc.)

O ponto fundamental está em que o egresso funciona como uma importante fonte de informação estratégica e diferenciada que podem ajudar a UFRA no aprimoramento de suas relações interinstitucionais e com o mercado.

Objetivo 4.1.4.1a:

Criar um programa para estabelecer o relacionamento entre UFRA e o egresso, calibrar o grau de competitividade na formação de cidadãos, contribuir para ampliar o conhecimento sobre as ações da instituição e dar retorno como força de atuação no mercado e de inclusão social.

Este objetivo requer o estabelecimento de um canal de integração do egresso por meio de *link* de comunicação na *web* da UFRA e o desenvolvimento de programação para a inclusão desses profissionais como parceiros da UFRA.

Para isto, foram estabelecidas as seguintes metas, prazos de execução e indicadores de desempenho.

Metas	Prazo de execução			Indicador de desempenho		
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Manter laços de permanente comunicação e interação com o egresso e as empresas empregadoras públicas e privadas, fazer a comunicação das nossas competências com a sociedade						
Criar um cadastro com todos os egressos e com atualização permanente	-	x	x	x	Implantação do cadastro	
Criar um espaço na <i>web</i> da UFRA com <i>link</i> interativo de comunicação com o egresso	-	x	-	-	x	Implantação da meta
Projeto para manter o egresso como integrante permanente da UFRA e participar com contribuições nas avaliações institucionais	-	x	-	x	x	Implantação da meta
Motivar o egresso a optar pelos cursos de pós-graduação da UFRA em especialização, mestrado e doutorado	-	x	x	x	x	Nº de cursos novos

Observação: O x indica o ano de início da meta.

4.1.5 DIMENSÃO AUTONOMIA INSTITUCIONAL

Esta dimensão constitui o núcleo da observância como instituição pública de ensino superior no que tange ao poder de fazer escolhas minimamente livres do controle do MEC, no âmbito da política da educação superior explicitada no PNE, contempla duas variáveis:

- O controle do vestibular pelo MEC, que substituiu a seleção de candidatos que historicamente era realizada pela UFRA e tinha foco na população local, ganhou abrangência nacional e ampliou a dificuldade para o preenchimento de vagas com os candidatos que alcançam maior escore, porque

geralmente são de outras regiões e não dispõem de condições financeiras para se matricularem nos cursos e arcarem com o custo de vivência nos locais (ajustamento da seleção de candidatos, dimensionamento adequado do número de vagas, qualificação dos candidatos locais etc.); e

- b) O estabelecimento de quotas no âmbito da política afirmativa para enfrentar as desigualdades e oportunidades educacionais pelas clivagens culturais e sociais de cidades e territórios com populações de produtores rurais dos assentamentos rurais e extrativistas, quilombolas e indígenas com fortes indicadores de exclusão do ensino em todos os níveis (escolas públicas, ensino fundamental e médio, ensino de alfabetização de adultos e jovens, oportunidade de emprego e formação de capital humano).

Objetivo 4.1.5.1a:

Avaliar os efeitos sobre a política do MEC de exercer o controle do vestibular e a política afirmativa de inclusão social por meio das quotas sobre o desempenho geral da UFRA na graduação e pós-graduação.

Para que a UFRA se beneficie deste objetivo, deve-se criar estratégias de comunicação e *marketing* para implantar a marca da UFRA na sociedade e desenvolver trabalho de parceria com o ensino médio e fundamental, de modo a identificar talentos e motivá-los a escolher os cursos da UFRA.

O objetivo pode ser atendido a partir da implantação e execução das seguintes metas:

Metas	Prazo de execução			Indicador de desempenho		
	2014/15	2016/17	2018/24			
Meta 1. Criar um programa para a comunicação e <i>marketing</i> com as escolas de nível médio e fundamental para identificar e difundir a marca da UFRA e apresentar as oportunidades de cursos para orientar a escolha de aluno						
Criar o programa UFRA nas escolas de ensino médio e fundamental, com vistas a apresentar nossos cursos, expertises e motivar os alunos a fazer vestibular na UFRA	-	x	x	x	x	Criação do programa
Motivar os professores do ensino médio e do ensino fundamental a ingressarem no PARFOR e na pós-graduação da UFRA	-	x	x	x	x	Ação efetivada
Incluir no ensino do PARFOR a estratégia de <i>marketing</i> para divulgar os cursos da UFRA (graduação e pós-graduação) e suas competências diferenciadas para que os professores formados continuem levando a marca da UFRA aos alunos	-	x	x	xa	xa	Ação efetivada e qualitativamente avaliada
Estabelecer convênio com a FUNPEA para viabilizar uma quota de bolsas para apoiar o desenvolvimento de cursos de extensão universitária e projetos de iniciação à ciência no ensino médio (exigência de artigo publicável)	-	x	x	x	x	Número de projetos financiados, artigos submetidos e artigos aceitos para publicação
Observação: O x indica o ano de início da meta e o xa indica o ano de avaliação da meta.						

Objetivo 4.1.5.1b:

Desenvolver estratégias competitivas para lidar com a política afirmativa de inclusão social por meio das quotas para ingresso de candidatos nos cursos de graduação da UFRA

O objetivo pode ser atendido a partir da implantação e execução das seguintes metas:

Metas	Prazo de execução			Indicador de desempenho
	2014/15	2016/17	2018/24	
Meta 1. Criar um programa para identificar talentos no ensino médio e suprir a deficiência dos alunos ingressantes na UFRA por meio de curso de nivelamento e orientação acadêmica				

Identificar talentos do ensino médio e oferecer nossas oportunidades de cursos e ajuda financeira para que os alunos escolham a UFRA e completem seus estudos de graduação e pós-graduação	x	x	x	x	x	Pesquisa de opinião
Integrar as disciplinas básicas conteúdos para suprir a deficiência dos alunos ingressantes na UFRA, sobretudo os de quotas, em matemática, química, física e português	-	x	x	x	x	Pesquisa de opinião e avaliação do score dos aprovados
Incluir nos planos didáticos as diretrizes para fazer a integração de conhecimento da disciplina com as já cursadas e as disciplinas aplicadas e profissionalizantes	-	x	x	x	x	Pesquisa de percepção
Incluir nos PET's ações para suprir a deficiência de alfabetização dos alunos e dar oportunidade aos quotistas	-	x	x	x	x	Avaliação de desempenho
Incorporar atributos para formação de pesquisador dos bolsistas de PIBIC (trabalhos escritos e submetidos para publicação)	-	x	x	x	x	Avaliação de desempenho

Observação: O x indica o ano de início da meta.

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em primeiro lugar é importante deixar claro que o planejamento está representado por uma dinâmica intertemporal que condiciona o desempenho de cada uma das metas estabelecidas, uma vez que como instituição pública de ensino superior, depende-se totalmente dos recursos orçamentários da União, de modo que esta é uma condição limitante e que tende a produzir desequilíbrios ao processo de implantação e desenvolvimento das atividades planejadas, mesmo estando os recursos assegurados. Com efeito, os indicadores de desempenho contemplaram os riscos e incertezas na determinação dos escores da avaliação das atividades e da instituição como um todo. Isto é importante porque podem existir diversas alterações no cronograma das atividades por atraso no repasse dos recursos do MEC para a UFRA.

Os objetivos, metas e ações deste plano de desenvolvimento estratégico institucional foram elaborados para atender ao cenário considerado como possível de ser alcançado e com capacidade de produzir um grande impacto no desenvolvimento local, em pleno alinhamento com as diretrizes e metas do Plano Nacional da Educação para a década que se inicia em 2014.

Os resultados das avaliações permitem reorientar as metas e ajustar o processo de gestão da unidade responsável pela implementação, acompanhamento e controle. Igualmente, tais resultados serão utilizados para que a instituição qualifique a política de reconhecimento dos servidores (docentes e técnicos administrativos) da instituição por mérito no desempenho de suas atividades. Com isto, busca-se atingir níveis cada vez mais elevados de qualidade no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração na UFRA.

O plano inova na metodologia, que incorpora a realidade e potencialidades intrínsecas das formas endógenas da UFRA e interage com os fatores externos na busca da construção de soluções simples e ajustadas à realidade da sociedade amazônica e brasileira, de modo a configurar um ambiente próprio para atuação e conquista de sua missão como instituição pública da educação superior.

O alcance de cada objetivo e meta, que se mantém alinhado com as metas do PNE e a realidade da Amazônia, além do esforço interno e da contribuição dos grupos de interesse externos, é decisivo o apoio do MEC na dotação orçamentária para a implantação do Plano de Infraestrutura e de Recursos Humanos da Universidade de modo a viabilizar a consolidação dos *campi* e a operacionalização dos núcleos universitários da UFRA Multicampi que será detalhado na próxima seção.

5 PLANEJAMENTO DE CURSOS, RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS *CAMPI* DA UFRA MULTICAMPI

INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresenta-se o plano de infraestrutura para atender aos objetivos e metas estabelecidos no PLAIN, relacionado aos *campi* e núcleos universitários, incluindo os cursos atuais e programados no que se refere ao número de vagas, professores, técnicos e a infraestrutura física necessária à consolidação de cada *campus*, no contexto da estrutura da UFRA Multicampi.

A partir da análise das vocações locacionais dos municípios do estado do Pará (SANTANA, 2004, 2012 e 2014)⁵, as metas do PNE 2014-2024, as variáveis exigidas pelo MEC para a implantação de *campi* e cursos e as condições reais de estrutura operacional e de gestão dos *campi* atuais, a PROPLADI planejou para o período 2014 a 2024 o seguinte: um novo *campus* em Tailândia e cinco núcleos universitários os novos cursos de graduação e pós-graduação, o contingente de recursos humanos (professores e técnicos) e a infraestrutura física para a plena funcionalidade dos *campi*.

5.1 PLANEJAMENTO DE CURSOS E PESSOAL POR *CAMPUS*

Como o propósito é atender às metas do PNE 2014-2024 para a educação superior de qualidade e inclusão social, o planejamento inclui a criação de cursos de graduação e de pós-graduação em todos os *campi*. Este é um desafio enorme porque além de superar as dificuldades de fixação de profissionais nos *campi* do interior, dadas as condições precárias dos serviços de saúde, educação infantil, fundamental e de nível médio, transporte e comunicação, existe a insuficiência de profissionais qualificados para os cursos de graduação e, sobretudo, para atuar na pós-graduação, diante das exigências da CAPES que, inclusive, conflitam, ou comprometem, diretamente o atingimento da meta 16 do PNE, que intenta formar, em nível de pós-graduação, 50% dos professores da educação básica até 2024.

A situação atual traçada no planejamento para cursos e a necessidade de professores e técnicos está apresentada na Tabela 5.1, construída a partir da versão do documento completo do Planejamento Estratégico Institucional, disponível no endereço www.propladi.ufra.edu.br. A matriz com os cursos atuais e os cursos novos de cada *campus* encontra-se na Tabela 5.2.

Atualmente, o *campus* de Belém opera com nove cursos de graduação: Agronomia, com três turmas, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária, com duas turmas, Engenharia de Pesca, Zootecnia, Sistema de Informação, Licenciatura em Computação, Engenharia Ambiental e Engenharia Cartográfica e Agrimensura, com uma turma. A pós-graduação funciona com nove cursos, sendo três de doutorado e seis de mestrado.

Para o *campus* de Belém, planejou-se a implantação de 21 novos cursos até 2024. Para isto, necessita-se de um efetivo de pessoal total de 446 docentes, sendo necessários 251 além dos 195 já contratados e em atividade no *campus* da UFRA Belém em agosto de 2014. A necessidade de técnicos ligados diretamente aos cursos foi de 195 técnicos, necessitando de 53 além do contingente atual já efetivado de 142 servidores técnico-administrativos.

O *campus* de Capanema está funcionando com cinco cursos de graduação: Agronomia, Biologia, Ciências Contábeis, Administração e Engenharia Ambiental, sendo dois noturnos. Planejou-se implantar mais 25 cursos até 2024. Para tanto, necessita-se de um efetivo total de 322 docentes, sendo 279 além dos 43 já contratados e em atividade no mês de agosto de 2014. Necessita-se de 115 técnicos, sendo 111 além dos quatro já efetivados.

O *campus* de Capitão Poço está funcionando com três cursos de graduação: Agronomia, Biologia e Engenharia Florestal e deve consolidar-se com 16 cursos. Para isto, necessita-se um efetivo total de 195 docentes, sendo 177 além dos 18 já contratados e em atividade até agosto de 2014. A necessidade total de técnicos é de 71, sendo 65 além dos seis já em atividade.

⁵ SANTANA, A. C. **Arranjos produtivos locais na Amazônia: metodologia para identificação e mapeamento**. Belém: ADA, 2004.

SANTANA, A. C. **Valoração econômica e mercado de recursos florestais**. Belém: Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), 2012.

SANTANA, A. C. **Mercado, cadeia produtiva e desenvolvimento rural na Amazônia**. Belém: UFRA, 2014.

Tabela 5.1 – Número de curso de graduação e pós-graduação atuais e a serem implantados, juntamente com a necessidade de professores e técnicos.

<i>Campi da UFRA</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018-24	Total
Número de cursos de graduação e pós-graduação							
Belém	9	-	5	4	7	5	30
Capanema	4	1	-	6	5	9	25
Capitão Poço	2	1	1	4	2	5	15
Paragominas	2	1	-	3	2	8	16
Parauapebas	3	2	-	5	3	3	16
Tomé-Açu	-	2	2	6	-	3	13
Tailândia	-	-	-	2	2	7	11
Graduação	20	7	8	30	21	40	126
Pós-graduação	9	-	-	1	9	17	36
<i>Campi da UFRA</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018-24	Total
Necessidades de Professores de graduação							
Belém	177	0	63	50	88	68	446
Capanema	50	14	-	76	64	118	322
Capitão Poço	26	14	12	51	25	67	195
Paragominas	28	13	-	36	26	102	205
Parauapebas	41	26	-	62	38	36	203
Tomé-Açu	-	24	24	77	-	38	163
Tailândia	-	-	-	28	24	90	142
Total	322	91	99	380	265	519	1676
<i>Campi da UFRA</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018-24	Total
Necessidade de técnicos para graduação e pós-graduação							
Belém	62	-	27	27	30	49	195
Capanema	17	5	-	25	22	45	114
Capitão Poço	9	5	4	18	9	26	71
Paragominas	10	5	-	12	9	38	74
Parauapebas	15	9	-	21	13	15	73
Tomé-Açu	-	8	8	27	-	15	58
Tailândia	-	-	-	10	8	33	51
Total	113	32	39	140	91	221	636

O *campus* de Paragominas está operando com três cursos de graduação: Agronomia, Zootecnia e Engenharia Florestal e vai incorporar mais 13 novos cursos, sendo cinco no período noturno, e dois de pós-graduação. Para isto, necessita-se de 207 docentes, sendo 174 além dos 33 já contratados e em atividade. A necessidade de técnicos foi de 74, sendo 67 além dos seis já efetivados.

O *campus* de Parauapebas está funcionando com cinco cursos de graduação: Agronomia, Zootecnia, Engenharia Florestal (diurnos), Administração e Ciências Contábeis (noturnos) e vai implantar mais 11 cursos de graduação, sendo sete no período noturno, e dois cursos de pós-graduação. Para isto, necessita-se de um efetivo total de 203 docentes, sendo 166 além dos 37 já contratados. A necessidade de técnicos foi de 70, sendo 63 além dos sete já efetivados.

O *campus* de Tomé-Açu iniciou com dois cursos de graduação: Administração e Ciências Contábeis (noturnos) e vai incluir mais 11 novos cursos, sendo cinco no período noturno, e três cursos de pós-graduação. Para isto, necessita-se de um efetivo total de 163 docentes, sendo 151 além dos 12 já contratados e em atividade. A necessidade de técnicos foi estimada em 61 técnicos.

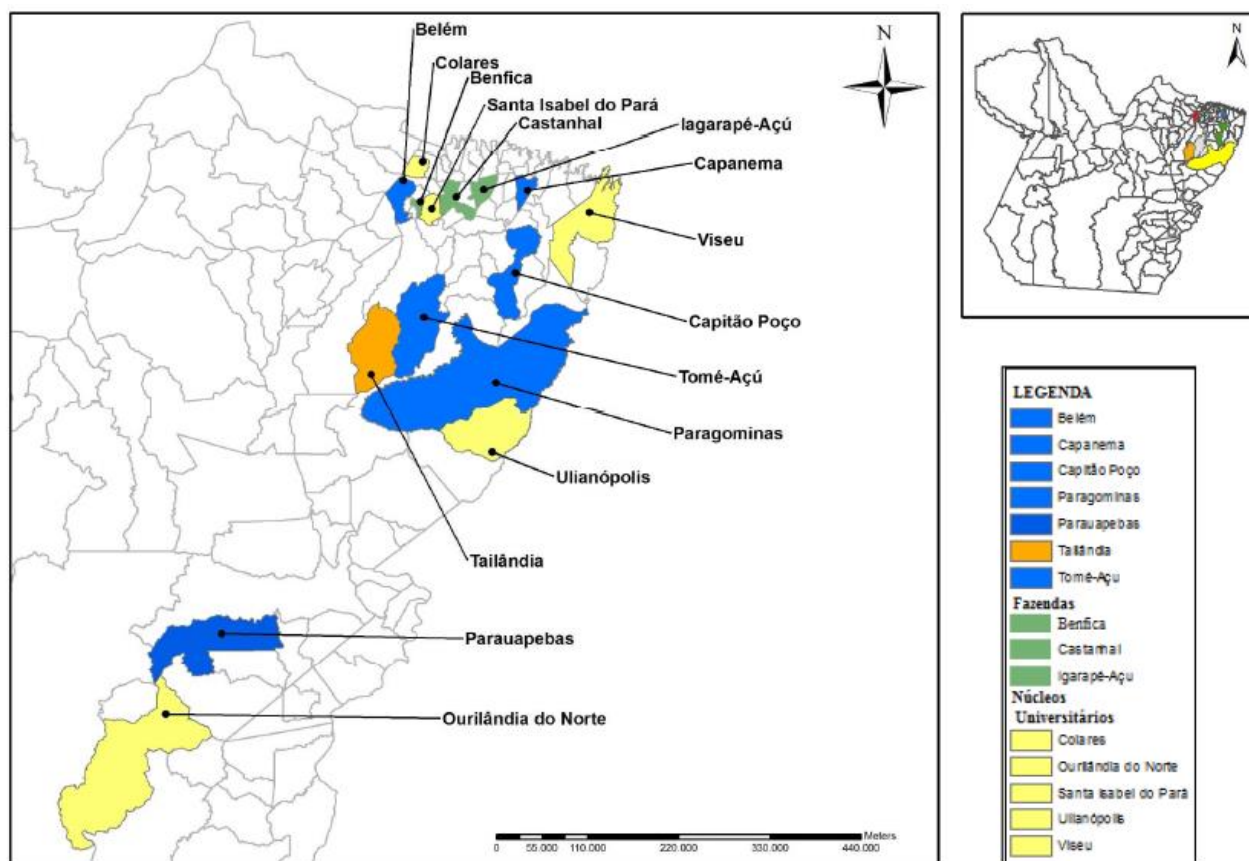
O *campus* de Tailândia foi planejado para abrigar 11 cursos de graduação e um de pós-graduação até 2024. Para isto, necessita-se de um efetivo total de 142 docentes e 50 técnico-administrativos.

A localização espacial dos *campi* e fazendas-escola da UFRA em funcionamento, juntamente com os núcleos universitários planejados para implantação até 2024 são apresentados no Mapa 1.

Tabela 5.2 - Matriz de cursos já implantados (em azul) e cursos novos para os campi da UFRA, segundo o ano de implantação do curso.

Cursos do <i>campus</i> Belém	Ano	Cursos <i>Campus</i> Capanema	Ano	Cursos <i>Campus</i> Capitão Poço	Ano
Agronomia	1951	Agronomia	2013	Agronomia	2006
Engenharia Florestal	1971	Biologia (bacharelado)	2012	Engenharia Florestal	2014
Medicina Veterinária	1973	Ciências Contábeis	2012	Biologia (bacharelado)	2013
Engenharia de Pesca	2000	Administração	2012	Sistemas de Informação	2015
Zootecnia	2001	Engenharia Ambiental	2014	Licenciatura em Educação no Campo	2015
Sistemas de Informação	2013	Gestão Ambiental	2016	Licenciatura integrada em Biologia e Química	2016
Licenciatura em Computação	2009	Biologia (licenciatura)	2016	Letras	2016
Engenharia Ambiental	2010	Sistemas de Informação	2016	Pedagogia	2016
Engenharia Cartográfica Agrim.	2013	Licenciatura em Computação	2016	Licenciatura integrada em Matemática e Física	2017
Letras Libras	2015	Engenharia de Produção	2016	Administração	2017
Ciênc. E Tecnol. Alimentos	2015	Engenharia Agrícola	2016	Licenciatura integrada em História e Geografia	2018
Ciências Biológicas (BC)	2015	Agronegócio	2017	Engenharia Ambiental	2018
Ciências Biológicas (LIC)	2015	Engenharia Cartográfica Agrimensura	2017	Engenharia de Produção	2018
Ciência e Tecnologia	2015	Pedagogia	2017	Licenciatura em Computação	2015
Engenharia Agrícola	2016	Letras	2017	Geologia (bacharelado)	2020
Engenharia de Produção	2016	Direito	2017	Cursos do <i>Campus</i> Paragominas	
Ciência da computação	2016	Enfermagem	2018	Agronomia	2008
Gestão Ambiental	2016	Farmácia	2018	Engenharia Florestal	2012
Engenharia Industrial da Madeira	2017	Fisioterapia	2018	Zootecnia	2014
Nutrição	2017	Odontologia	2020	Ciências Contábeis	2016
Agronegócio	2017	Zootecnia	2020	Administração	2016
Engenharia Física	2017	Engenharia da computação	2020	Engenharia Agrícola	2016
Gestão Pública e Desenvolvimento	2017	Engenharia de energia	2022	Engenharia Ambiental	2017
Pedagogia	2017	Engenharia elétrica	2022	Agronegócio	2017
Comunic. Social Multimídia	2017	Engenharia de controle e automação	2022	Eng. Cartográfica e Agrim.	2018
Ciência da Informação	2018	Cursos do <i>Campus</i> Parauapebas		Engenharia de Produção	2018
Engenharia da computação	2018	Agronomia	2001	Licenciatura em Computação	2018
Engenharia de energia	2020	Engenharia Florestal	2001	Sistemas de Informação	2018
Engenharia de controle e automação	2021	Zootecnia	2004	Medicina Veterinária	2019
Engenharia de petróleo	2022	Administração	2014	Pedagogia	2019
Cursos do <i>Campus</i> Tomé Açu		Engenharia de Produção	2014	Letras Libras	2019
Ciências Contábeis	2014	Engenharia Ambiental	2016	Engenharia de Minas	2020
Administração	2014	Sistema de Informação	2016	Cursos do <i>Campus</i> Tailândia	
Engenharia Agrícola	2015	Licenciatura em Computação	2016	Agronomia	2016
Biologia (licenciatura)	2015	Biologia (bacharelado)	2016	Engenharia Florestal	2016
Engenharia Ambiental	2016	Biologia (licenciatura)	2016	Gestão Ambiental	2017
Engenharia de Produção	2016	Enfermagem	2017	Zootecnia	2017
Sistemas de Informação	2016	Fisioterapia	2017	Licenciatura integrada Biologia e Química	2018
Licenciatura em Computação	2016	Farmácia	2017	Nutrição	2018
Letras	2016	Odontologia	2018	Enfermagem	2020
Pedagogia	2016	Pedagogia	2018	Farmácia	2020
Engenharia de alimentos	2018	Letras	2018	Fisioterapia	2020
Eng. Cartográfica Agrim.	2018			Ciência da computação	2022
Direito	2018			Gestão pública	2022

Mapa 1 - Localização espacial dos campi, fazendas e núcleos universitários da UFRA 2014-2024.



Fonte: Elaborado pelo ICIBE.

5.2 PLANEJAMENTO DE CURSOS E PESSOAL POR NÚCLEO UNIVERSITÁRIO

O objetivo dos núcleos universitários é suprir demandas limitadas e específicas no que tange à localização de regiões remotas, com a presença de contingentes populacionais excluídos dos serviços de educação. O papel da UFRA é estratégico neste ponto e constitui grande esforço em fazer articulações com instituições públicas e empresariais para viabilizar a implementação desses núcleos e ajudar o MEC a cumprir suas metas de inclusão social, qualificando professores do ensino médio em nível de pós-graduação e jovens e adultos que não concluíram o ensino superior por falta de oportunidade.

A implantação de cursos nos núcleos obedece à mesma dinâmica adotada para os cursos regulares oferecidos nos *campi*, com ajustamento à vocação regional e às demandas da sociedade local. Os municípios inicialmente programados para abrigar tais núcleos são: Ulianópolis (seis cursos a serem oferecidos pelos *campi* de Belém e Paragominas, no período de 2015 a 2024), Ourilândia do Norte (três cursos a serem oferecidos pelos *campi* de Belém e Parauapebas, no período entre 2016 e 2024), Viseu (três cursos a serem oferecidos pelos *campi* de Belém e Capanema, no período de 2017 a 2024), Colares (três cursos a serem oferecidos pelo *campus* de Belém, no período de 2016 a 2024) e Santa Isabel do Pará (seis cursos a serem oferecidos pelos *campi* de Belém e Capanema, no período de 2016 a 2024).

Os cursos a serem implantados nos núcleos universitários atendem a demandas específicas, com os custos totalmente arcados pelos demandantes (prefeituras e/ou empresas). Portanto, os cursos ministrados nos núcleos representam apenas uma prestação de serviços da Universidade como contrapartida para viabilizar o investimento em infraestrutura, deslocamento e estadia de professores e ambiente para a realização das atividades de aulas teóricas e práticas.

O fundamento que justifica esta iniciativa da UFRA é o empenho em atender às expectativas de grupos sociais excluídos do ensino superior, que se encontram sem condições concretas para completarem o ensino superior caso este esforço da Universidade para atender à sociedade não seja concretizado.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de implantação de novos cursos de graduação estabeleceu o seguinte cronograma: 7 cursos em 2014; 9 cursos em 2015; 28 cursos em 2016; 22 cursos em 2017; e 40 cursos entre 2018 e 2022. Com isto, em 2024, a consolidação da UFRA *Multicampi* contempla 126 cursos de graduação e 36 cursos de pós-graduação.

Os cursos de ciências agrárias continuam dominando o número de vagas na UFRA, com 30,2% do total, mantendo a harmonia com o fundamento agrário e com a vocação natural do desenvolvimento da Amazônia. Neste aspecto, ao serem adicionados os cursos das ciências biológicas, o número de vagas alcança 36,5% do total. Outro ponto fundamental é a participação das ciências sociais aplicadas (Economia Aplicada, Administração, Ciências Contábeis, Direito, Ciência da Informação) com 24,6% do total de vagas, que representa a componente socioeconômica do desenvolvimento sustentável.

Portanto, a UFRA penetra ainda mais suas raízes na temática moderna da sustentabilidade socioeconômica e ambiental da Amazônia, pois o número de vagas nestas três grandes áreas alcança 74,58% do total. As demais áreas do conhecimento dos novos cursos da UFRA são: ciências humanas (15,9%); ciências da saúde (7,9%); e engenharias (15,1%).

A consolidação da UFRA em sete *campi*, ofertando 7.130 vagas anualmente, contemplando uma matriz diversificada de cursos com forte correlação com as demandas das cadeias produtivas identificadas e em operação nos locais, tende a contribuir para o desenvolvimento regional e, como consequência, para atender à política nacional do Ministério da Educação.

Assim, em 2024 a Universidade apresenta uma forte participação na oferta de vagas de graduação nos *campi* do interior, cuja parcela de mercado atinge pelo menos 16% do total de matrículas do ensino médio das escolas públicas municipais e privadas.

Em Belém, a oferta planejada de vagas para suprir 3,1% da demanda de estudantes matriculados no nível médio, com base nos números de 2012, atinge o triplo da efetivada em 2013. Este avanço pode ser considerado estratégico para a educação superior, pois representa 60,8% das vagas ofertadas pela Universidade Federal do Pará em 2014, que participa com 5,1% do total. Mesmo assim, a participação das duas universidades federais em Belém, com 8,2% ainda deixa uma grande lacuna a preencher, considerando as metas do PNE 2014-2024.

5.4 PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS *CAMPIS* DA UFRA

A implantação deste plano de infraestrutura institucional é uma condição necessária e de suficiência para o funcionamento adequado dos *campi*, com atratividade mínima para a fixação dos recursos humanos (docentes e técnicos) e dos estudantes, de forma a contribuir efetivamente para o alcance das diretrizes e metas do PNE 2014-2024 do MEC na região Norte do Brasil.

Toda a base de infraestrutura física nova que foi planejada e a estrutura existente a ser restaurada e ampliada foi considerada e dimensionada, com base nas necessidades reais identificadas nos *campi* pelos grupos de interesse internos e externos, discussão e aprovação pela comunidade da UFRA.

Observa-se nos dados da Tabela 5.2 que os investimentos evoluem a taxas decrescentes até 2017, quando 64,3% do investimento em infraestrutura deve ser efetivado, ficando os 35,7% restante para o período após 2017, relativo à consolidação de toda a infraestrutura física da UFRA no espaço territorial do estado do Pará.

O valor total do investimento em infraestrutura foi estimado em R\$ 486.615,00 mil, sendo a parcela de R\$ 312.925,00 mil planejada para a aplicação até 2017. A especificação detalhada das obras planejadas para

cada campus encontra-se na versão completa do Planejamento Estratégico Institucional, disponibilizado no endereço www.propladi.efra.edu.br.

Tabela 5.2 – Infraestrutura planejada e necessidade de recursos para os *campi* da UFRA: 2014 a 2024.

Campus	2014		2015		2016		2017		2018/2024	
	Unid. (m ²)	Valor (R\$10 ³)	Unid. (m ²)	Valor (R\$10 ³)	Unid. (m ²)	Valor (R\$10 ³)	Unid. (m ²)	Valor (R\$10 ³)	Unid. (m ²)	Valor (R\$10 ³)
Belém	-	300	12.890	45.730	16.910	68.880	19.100	68.890	12.170	90.820
Capanema	960	1.945	1.395	8.490	1.210	2.710	4.600	9.790	6.500	22.790
Capitão Poço	-	-	1.215	2.320	500	5.580	4.500	9.180	1.540	4.860
Paragominas	500	1.100	1.495	2.780	2.110	6.520	4.100	8.900	2.010	12.560
Parauapebas	-	120	1.050	2.240	950	6.940	6.100	18.340	2.800	11.680
Tomé-Açu	-	-	220	480	4.350	12.780	1.550	8.280	2.250	11.980
Tailândia	-	-	4.000	8.030	220	520	3.195	12.080	5.750	19.000
Todos	1.460	3.465	22.265	70.070	26.250	103.930	43.145	135.460	33.020	173.690

6 DESAFIO E EXPECTATIVA DA UFRA MULTICAMPI

A política nacional do Ministério da Educação foca a interiorização do sistema federal de ensino superior no Brasil e, especialmente, na Amazônia.

A UFRA está empenhada em contribuir com o MEC no sentido de planejar a expansão de vagas em cursos implantados no interior da Amazônia. Para isto, a Universidade depende fortemente da consolidação de sua infraestrutura física e de recursos humanos para conduzir adequadamente as atividades acadêmicas, de pesquisa e extensão.

O esforço foi feito para planejar as atividades da UFRA *Multicampi* em perfeito alinhamento com as diretrizes e metas do Plano Nacional da Educação 2014-2024. O resultado esperado é de assegurar a maior contribuição relativa da educação superior para o alcance das metas do PNE na Amazônia.

O plano foi elaborado de forma a orientar os efeitos das políticas afirmativas de quotas e de seleção nacional dos candidatos aos cursos da UFRA e otimizar as forças para gerar um vetor resultante em benefício da Universidade, de modo a minimizar o impacto sobre a autonomia de escolha própria de suas ações acadêmicas.

Um desafio é conviver com as limitações de orçamento (investimento e custeio) do Ministério da Educação e a barganha inevitável junto aos políticos para que apresentem emendas parlamentares em favor das atividades da Universidade. Este tipo de imposição às instituições públicas de ensino superior limita a implantação de seus projetos de desenvolvimento. Esta, sem dúvidas, é uma forma de perda de autonomia sobre as unidades que respondem pelo desenvolvimento sustentável da educação superior no Brasil.

A expectativa de realização plena de sua missão é obter apoio do MEC para a implantação deste plano de desenvolvimento estratégico institucional, que corresponde a sua consolidação e alcance da força necessária e suficiente para mover o desenvolvimento local e sustentável da Amazônia.

APÊNDICE 1 – COORDENAÇÃO E PASSO METODOLÓGICO

COORDENADOR DO PLANO DE TRABALHO

Antônio Cordeiro de Santana

Pró-reitor da PROPLADI

COLABORADORES E PASSOS METODOLÓGICOS

Na elaboração do Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) foram utilizados como elementos de fundamentação os princípios da Economia Colaborativa, a partir dos quais foi possível criar um movimento para catalisar a colaboração dos grupos de interesse internos (alunos, técnicos e professores) e externos (egressos, instituições empregadoras e a sociedade), com vistas a disponibilizar informações, compartilhar ideias e agregar contribuições para que a Universidade alcance sua missão.

De início agradecemos ao Reitor Suelo Numazawa pela confiança e apoio ao trabalho. Em especial agradecemos aos palestrantes convidados Alfredo Kingo Oyama Homma (Embrapa), Cássio Pereira (IPAM), Francisco de Assis Costa (NAEA), Manoel Malheiros Tourinho (ex-Reitor UFRA), Rubens Cardoso da Silva (vice-Reitor UEPA) e Tatiana Deane de Abreu Sá (Embrapa), que se dispuseram a contribuir com ideias, juntamente com os de 300 participantes do Ciclo de Oficinas do Planejamento Institucional (CICLOPI), envolvendo alunos de graduação e pós-graduação, professores, técnicos e profissionais representando instituições públicas e privadas.

A metodologia inovou ao aplicar a Análise Fatorial⁶ para dar conteúdo científico aos resultados do diagnóstico sobre o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças), definidos no âmbito de uma Matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), construída com base nas informações geradas a partir de um questionário aplicado a 591 alunos, 113 professores, 156 egressos e 15 organizações.

Em geral, a elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN) seguiu os seguintes passos:

- a) Ciclo de Oficinas para Orientar o PLAIN, em que convidados externos apresentam palestras sobre temas vinculados ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, cujas ideias subsidiaram a elaboração dos questionários que foram aplicados aos grupos de interesse;
- b) Utilização de questionários para obter informações sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, na percepção dos grupos de interesse (alunos, professores, egressos, empregadores e instituições correlatas), e outras questões envolvendo cenários de desenvolvimento e políticas da educação;
- c) Aplicação da Análise Fatorial Exploratória para identificar as dimensões definidoras dos cenários, a partir da combinação das forças: i) fortalezas e oportunidades; ii) fortalezas e ameaças; iii) fraquezas e oportunidades; iv) fraquezas e ameaças;
- d) Identificação do cenário dinâmico desenhado para o desenvolvimento institucional da UFRA;
- e) Apresentação dos resultados aos grupos de interesse por meio de seminários e das redes de comunicação, de forma a compartilhar a construção do PLAIN;
- f) Aprovação do PLAIN no Conselho Universitário da UFRA.

⁶ SANTANA, A. C. **Elementos de economia, agronegócio e desenvolvimento local**. Belém, PA: UFRA, 2005.

HAIR JR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.