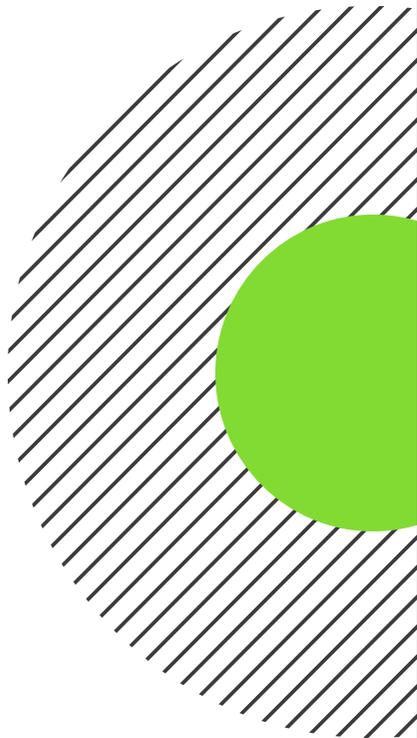




UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



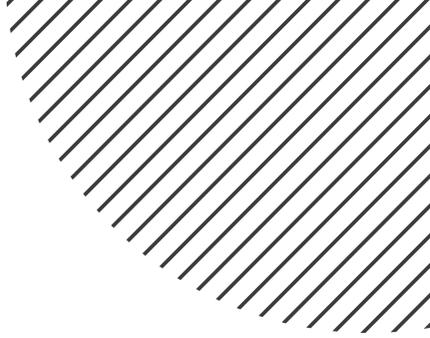
# FILOSOFIA INSTITUCIONAL

ANTÔNIO ROBERTO COELHO SERRA

DEA | CCSA

PROPLAN

ROBERTO.SERRA@PROFESSOR.UEMA.BR



# Filosofia Institucional

## MISSÃO, VISÃO E VALORES

É o espectro da GESTÃO  
ESTRATÉGICA que reflete a MISSÃO, a  
VISÃO e os VALORES de uma  
instituição.

**ESTRATÉGIA INICIAL  
137 PROPOSIÇÕES DE  
MELHORIAS**

Carta de  
Propostas

**FERRAMENTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO**

PGA

**GESTÃO  
ESTRATÉGICA  
DA UEMA**

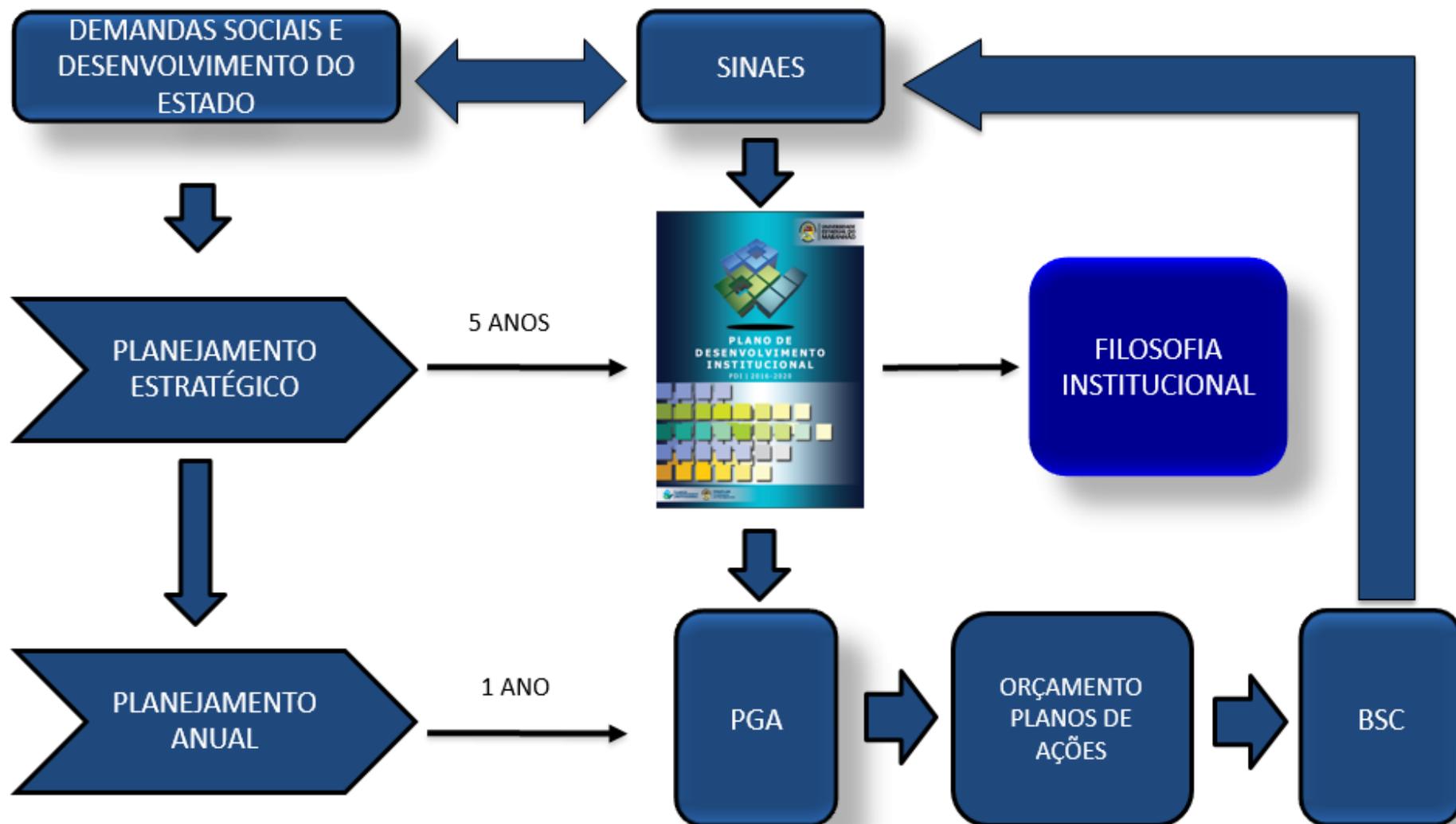
Balanced  
Scorecard

**FERRAMENTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO**

PDI

**MÉTODO  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

# Plano de Desenvolvimento Institucional





**A China tem duas universidades entre as top 50 no ranking do Times Higher Education: as de Peking e Tsinghua. E não é por acaso, diz a presidente da SBPC, Helena Nader, “é por planejamento”.**

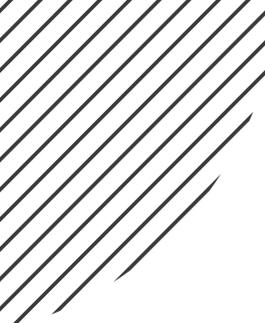
<http://ciencia.estadao.com.br/blogs/herton-escobar/universidades-brasileiras-em-busca-da-excelencia-parte-1/>



Uma Universidade como a USP, composta por 40 Unidades de Ensino e Pesquisa, distribuídas em sete campi, que abrigam 204 departamentos, perto de 5.400 professores e 15.400 servidores técnico-administrativos, cerca de 57.000 alunos regularmente matriculados em seus 243 cursos de graduação e 22.000 alunos nos 228 programas de pós-graduação stricto sensu, e com expressiva inserção na sociedade através de seus hospitais, museus, programas de inovação tecnológica e de políticas públicas, não pode operar sem adequado planejamento, no qual se identifique claramente suas missões, visão de futuro, metas e ações, definidas no contexto do sistema de ensino superior do Estado de São Paulo e do Brasil.



As múltiplas demandas externas e internas advêm dos diferentes setores e indivíduos que direta ou indiretamente estão envolvidos ou tem interesses na USP. Na definição de suas prioridades, a Universidade confronta-se com uma grande diversidade de demandas. A quem deve servir a a Universidade? A seus ideais de avanço da ciência pura? A seus alunos, de graduação ou pós-graduação? Aos interesses de seus docentes ou de seus servidores técnico administrativos? A seus dirigentes? Aos órgãos de fomento e às políticas de ciência e tecnologia (C&T) do Estado e do país? À sociedade mais ampla? À comunidade de seu entorno local, municipal ou regional? Ao Mercado? Ao Governo? Cada um destes segmentos tem sua agenda, suas demandas e suas expectativas. A quais delas devemos ouvir, na formulação da visão de futuro e no estabelecimento de metas e diretrizes? É possível atender a todos? Como a Universidade deve definir suas prioridades? São estas questões que evidenciam a necessidade do Planejamento Institucional contínuo, como instrumento central para o sucesso da organização com o atendimento equilibrado de suas múltiplas funções.



## MISSÃO

Produzir e difundir conhecimento orientado para a cidadania e formação profissional, por meio do ensino, pesquisa e extensão, priorizando o desenvolvimento do Maranhão.

## VISÃO

Ser uma instituição de referência na formação acadêmica, na produção de ciência, tecnologia e inovação, integrada com a sociedade e transformadora dos contextos que se insere.

## VALORES

Ética | Transparência

Sustentabilidade

Democracia

Autonomia

Inclusão



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL



PROPLAN  
Pró-Reitoria  
de Planejamento

# Por que se preocupar com a missão, visão e valores?

A declaração da missão, visão e valores é a forma mais poderosa de uma organização, engajar e motivar suas equipes, praticando os princípios que levarão a instituição ao patamar desejado e respondendo o que se propuseram a fazer e para quem.

A filosofia institucional carrega consigo a identidade da organização, pela qual é possível distingui-la de outros entes e se é capaz de posicioná-la diante de questões complexas ou duvidosas.



# Duas questões fundamentais:

- 1.** Compreendemos todos da mesma forma e com a mesma intensidade o sentido dessas palavras?
- 2.** O conhecimento e a incorporação dos enunciados da Filosofia Institucional fazem diferença em nossas atividades cotidianas?



# MISSÃO

Para que a Uema existe? | O que a Uema faz? | Para quem?

**PRODUZIR E DIFUNDIR CONHECIMENTO ORIENTADO PARA A CIDADANIA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, POR MEIO DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, PRIORIZANDO O DESENVOLVIMENTO DO MARANHÃO.**

A nossa MISSÃO declara de forma concisa o propósito fundamental da Uema, a finalidade de sua existência e o motivo pela qual foi criada.

A nossa MISSÃO comunica de forma clara e objetiva a todos na Uema o que se espera de seu trabalho e também como a Universidade quer ser reconhecida por todos.

**Imprescindível que todos saibam claramente o propósito e a razão da existência da organização para balizar atitudes e decisões.**



# VISÃO

O que a Uema quer se tornar e onde quer chegar?

Em que direção devemos apontar os esforços de todos?

Para onde os recursos investidos estão levando a Uema?

**SER UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA FORMAÇÃO ACADÊMICA, NA PRODUÇÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, INTEGRADA COM A SOCIEDADE E TRANSFORMADORA DOS CONTEXTO EM QUE SE INSERE.**

A nossa VISÃO representa um estado futuro desejável.  
A nossa VISÃO aspira algo que inspira a todos.

**Imprescindível que todas as nossas ações sejam orientadas com base em nossa visão.**



# VALORES

Que princípios se distinguem na Uema? | Quais crenças são fundamentais para a Uema? | O que fundamenta nossas atitudes e decisões?

**ÉTICA / TRANSPARÊNCIA / SUSTENTABILIDADE / DEMOCRACIA / AUTONOMIA / INCLUSÃO**

Os nossos VALORES são princípios que servem de referência para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e envolvidas na busca dos seus objetivos, estejam executando a MISSÃO em direção à VISÃO.

Os nossos VALORES descrevem os comportamentos que nos conduzirão ao alcance da nossa VISÃO, enquanto cumprimos nossa MISSÃO.

**Imprescindível que o comportamento dos membros da Uema seja predito por seus valores organizacionais.**

# MISSÃO

Promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

# VISÃO

Ser democrática e de referência em ensino, pesquisa e extensão.

# VALORES

Cidadania  
Cooperação  
Criatividade  
Dignidade  
Diversidade  
Equidade  
Integridade



## MISSÃO

Formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil.

## VISÃO

Consolidar-se como instituição de referência no ensino de graduação e pós-graduação (stricto e lato sensu), de preservação, geração e produção de ciência e tecnologia, e de integração com o meio, como forma de contribuir para a superação das desigualdades sociais e econômicas, por meio da promoção do desenvolvimento sustentável do Ceará, do Nordeste e do Brasil.



## MISSÃO

Educar, por meio do ensino, pesquisa e extensão, para promover a qualidade e a sustentabilidade do ambiente de vida.

## VISÃO

Ser reconhecida como uma Universidade Comunitária, de excelência na formação profissional e ética do cidadão, na produção de conhecimentos científicos e tecnológicos, com compromisso socioambiental.

## VALORES

Gestão democrática, participativa, transparente e descentralizada. | Qualidade, coerência e eficácia nos processos e nas ações. | Racionalidade na utilização dos recursos. | Valorização e capacitação dos profissionais. Justiça, equidade, harmonia e disciplina nas relações de trabalho. | Compromisso socioambiental. | Respeito à biodiversidade, à diversidade étnico-ideológico-cultural e aos valores humanos.



# MISSÃO

Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.

# VALORES

Comprometimento com a construção do saber e formação de profissionais competentes e comprometidos socialmente. | Ambiente pluralista, onde o debate público é instrumento da convivência democrática. | Preservação e disseminação da cultura brasileira. | Proposição de políticas públicas. | Comprometimento da comunidade universitária com a Instituição. | Gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida. | Isonomia no tratamento dispensado às Unidades da Instituição. | Respeito aos critérios institucionais usados na alocação interna de recursos. | Cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária.



## MISSÃO

A UFRGS tem como finalidade essencial a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão.

## VISÃO

Consolidar seu papel como expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas.

## VALORES

A UFRGS como Instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade.



## MISSÃO

Promover educação, em todos os níveis e modalidades, para formar integralmente e ao longo da vida, cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, contribuindo para a melhoria da vida em sociedade

## VISÃO

Ser uma Universidade Comunitária de vanguarda, empreendedora e global, reconhecida pela ampliação do acesso à educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento sustentável, em Santa Catarina e no País, em parceria com o Estado e outras organizações.

## VALORES

Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores;  
Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura;  
Compromisso com a excelência;  
Atitude empreendedora;  
Integração comunitária.



## MISSÃO

Produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada pela qualidade e pela relevância, visando ao desenvolvimento de uma sociedade justa e fraterna.

## VISÃO

Ser referência internacional em Educação Superior por meio da Inovação e do Desenvolvimento social, ambiental, científico, cultural e econômico.



## MISSÃO

Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Ciências Agrárias, Ambientais, Biológicas e Sociais Aplicadas para a formação de profissionais com excelência e cidadania, reconhecidos nacional e internacionalmente, para atender às demandas da sociedade.

## VISÃO

Inovar e integrar as áreas de conhecimento estratégico para soluções sustentáveis de demandas locais e globais.

## VALORES

Desenvolver todas as atividades com princípios de ética, respeito, gestão consciente e qualidade.

**ESCOLA SUPERIOR DE  
AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ"  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

## MISSÃO

A Missão da FMUSP prende-se ao ensino de graduação e pós-graduação, à pesquisa e à cultura e extensão de serviços à comunidade, relacionadas à medicina, fisioterapia, fonoaudiologia e terapia ocupacional, dentro dos mais elevados preceitos éticos e morais.

## VISÃO

Formar médicos, fisioterapeutas, fonoaudiólogos e terapeutas ocupacionais com sólida formação geral, formação básica profunda, treinamento nos três níveis de atenção à saúde (primário, secundário e terciário), elevada formação ética e humanista e aptos a exercer sua profissão.

## VALORES

As atividades desenvolvidas e a assistência prestadas pela FMUSP estão comprometidas aos princípios de ética, respeito ao indivíduo, humanização, honestidade, pioneirismo e excelência.



## MISSÃO

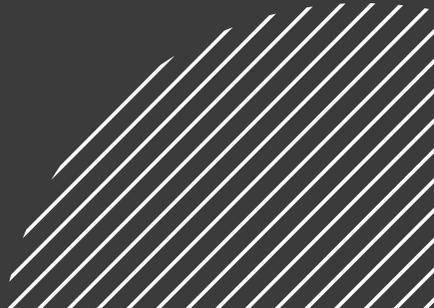
Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional comprometida com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania.

## VISÃO

Ser referência nacional e internacional de Universidade Pública multicâmpus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, que forme profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social e a ética ambiental, e que contribua para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciência.

**“O homem que vive entre montanhas e vales... sobe ao topo da montanha e, de lá, enxerga longe... muito além... descobre novos horizontes... mas esse mesmo homem, em outro momento, desce aos vales... onde a VISÃO não é tão ampla, nem vai ao longe... mas ele aí é capaz de olhar o que está perto e descobrir os VALORES de quem com ele convive, experimentando uma relação íntima de amizade... que ditará sua MISSÃO de vida...”**

**Dom Bruno Gamberini**



# MUITO OBRIGADO

ANTÔNIO ROBERTO COELHO SERRA  
DEA | CSSA  
PROPLAN  
ROBERTO.SERRA@PROFESSOR.UEMA.BR



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO