



PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL

UEMA

Universidade
Estadual do
Maranhão



MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA AS COMISSÕES TEMÁTICAS

PDI 2021-2025

PROPLAD
Pró-Reitoria
de Planejamento
e Administração



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

EXPEDIENTE

Governador do Estado do Maranhão

Flávio Dino de Castro e Costa

Reitor

Prof. Dr. Gustavo Pereira da Costa

Vice-Reitor

Prof. Dr. Walter Canales Sant'ana

Pró-Reitor de Planejamento e Administração

Prof. Dr. Antonio Roberto Coelho Serra

Pró-Reitora de Infraestrutura

Prof.^a Dr.^a Fabiola Hesketh de Oliveira

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva

Pró-Reitora de Graduação

Prof.^a Dr.^a Zafira da Silva de Almeida

Prof.^a Dr.^a Fabíola de Jesus Santana (Em exercício)

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof.^a Dr.^a Rita Maria de Seabra Nogueira

Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Estudantis

Prof. Dr. Paulo Henrique Aragão Catunda

Coordenação

Antonio Roberto Coelho Serra

Ariana Barros Pimentel

Carlos César Ronchi

Mauro Enrique Carozzo Todaro

Elaboração

Antonio Roberto Coelho Serra

Amanda Hellen Figueiredo Bastos

Ana Flávia dos Santos Martins

Ariana Barros Pimentel

Carlos César Ronchi

João Augusto Ramos e Silva

Kassy Augusto Lima

Mauro Enrique Carozzo Todaro

Projeto Gráfico e Diagramação

José Felipe Frazão Costa

Produção e Revisão Textual

Ana Flávia dos Santos Martins

Sumário

1. Introdução	4
2. Principais Referências e Diretrizes Legais para Elaboração do PDI	5
3. Resultados da Primeira Fase	8
3.1 Revisão da Filosofia Institucional.....	8
3.2 Diagnóstico Institucional.....	9
3.3 Diretrizes Estratégicas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Associados.....	10
3.4 Políticas Gerais para os Temas Transversais.....	17
4. Orientações Gerais de Trabalho para as Comissões	28
4.1 Primeiro Passo – Definição da Estrutura de Tópicos	29
4.2 Segundo Passo – Organização das Atividades da Comissão e Diagnóstico da Situação Atual	32
4.3 Terceiro Passo – Redação Sistematizada da Primeira Versão do Eixo	32
4.4 Quarto Passo – Discussão e Alinhamento dos Projetos entre as Comissões	33
4.5 Quinto Passo – Redação da Versão Final do Eixo	33

Quadros

Quadro 1 – Fases do PDI	5
Quadro 2 – Legislações Federais Estaduais e Institucionais	6
Quadro 3 – Diretrizes Estratégicas por Perspectiva	11
Quadro 4 – Objetivos e Indicadores Estratégicos	13
Quadro 5 – Políticas Transversais: Sustentabilidade.....	17
Quadro 6 – Políticas Transversais: Educação Flexível	21
Quadro 7 – Políticas Transversais: Inovação	24
Quadro 8 – Políticas Transversais: Internacionalização	27
Quadro 9 – Eixos	29
Quadro 10 – Estrutura de Tópicos	29
Quadro 11 – Modelo de Quadro para Detalhamento dos Projetos Estratégicos	33
Quadro 12 – Modelo de Quadro para Resumo dos Projetos Estratégicos do Eixo	33

INTRODUÇÃO

Este manual tem como objetivo principal oferecer um passo a passo que permita a elaboração de conteúdos de acordo com as diretrizes legais e aquelas delineadas pela Comissão Executiva para o PDI 2021-2025. Diante do exposto, cumpre informar que a metodologia adotada para a confecção deste

PDI obedece às seguintes fases, de acordo com o Quadro 1 - Fases do PDI: 1. Diagnóstico e definição de diretrizes estratégicas (etapas 1.1 a 1.5); 2. Elaboração dos projetos estratégicos por eixos temáticos (etapas 2.1 a 2.4); 3. Apreciação e aprovação da proposta final do PDI (etapas 3.1 a 3.3).

Quadro 1 – Fases do PDI



A primeira fase foi coordenada pela Comissão Executiva, que promoveu o engajamento e participação da Comunidade Acadêmica e Sociedade, por meio de enquetes disponibilizadas nas mídias digitais da Uema. Também foram realizadas reuniões com gestores da alta administração para apresentação de resultados preliminares e deliberações de estratégias a serem implementadas nas etapas subsequentes.

Paralelamente, a Comissão Executiva buscou referências metodológicas e legais para concepção

do método de trabalho proposto para as fases dois e três, a serem executadas pelas Comissões Temáticas e Avaliativa. Estas comissões desenvolverão e consolidarão a proposta final do PDI, culminando com a apreciação e aprovação do PDI 2021-2025 pelo Conselho Universitário da Uema. Diante do exposto, apresentam-se os principais referenciais legais, os resultados da primeira fase, em seguida o método proposto.

Principais Referências e Diretrizes Legais para Elaboração do PDI

É importante destacar que, no ano de 2018, foi publicada a Resolução n.º 109/2018, que estabelece normas para a Educação Superior no Sistema Estadual de Ensino do Maranhão, em que constam os requisitos mínimos a serem incorporados na estrutura do PDI, que são:

- I)** Missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II)** Projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III)** Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;
- IV)** Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas

vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

- V)** Oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;
- VI)** Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
- VII)** Organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de Autoavaliação Institucional e de

atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII) Projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX) Infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) Com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos;
3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X) Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira;

XI) Oferta de educação a distância, especificadas:

a) sua abrangência geográfica;

b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;

c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;

d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos;

e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo

Além da Resolução mencionada, toma-se como referência o conjunto de legislações e normativas no âmbito do Conselho Nacional de Educação e do Ministério da Educação, bem como, outros documentos reguladores no âmbito Institucional e Estadual, apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 – Legislações Federais, Estaduais e Institucionais

LEGISLAÇÃO	OBJETO	REF.	IMPLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O PDI
Lei Nº 9.394/1996 de 20 de dezembro de 1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).	Art. 46º	Autorização e reconhecimento de curso, assim como o credenciamento de IES (MEC).
Decreto nº 15.581, de 30 de maio de 1997	Aprova o Estatuto da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA.	Art. 3º ao 28; 78 a 85	Princípio de organização, da gestão patrimonial e financeira, da estrutura universitária, das atividades básicas de ensino, pesquisa e extensão e criação de programas especiais de curso.
Resolução CEE nº 109/2018	Estabelece normas para a Educação Superior no Sistema Estadual de Ensino do Maranhão e dá outras providências.	Art. 1 ao 5	Normas para credenciamento, reconhecimentos, renovação de reconhecimento, autorização de cursos novos. Contém também previsão dos elementos que devem estar contidos no PDI; Necessidade do PDI para o credenciamento e reconhecimentos das IES; PDI e seus aditamentos. Previsão das condições de oferta de cursos novos e programa especiais em caráter emergencial; Avaliação institucional e de cursos - A Comissão de Avaliação, na realização da visita in loco, aferirá a exatidão dos dados informados pela instituição, com especial atenção ao PDI, quando se tratar de avaliação institucional, ou PPC, quando se tratar de avaliação de curso.
Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância. Reconhecimento Renovação de Reconhecimento – INEP/2017	Estabelece as dimensões e os critérios dos avaliadores na verificação das três dimensões do instrumento: Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente e Tutorial e Infraestrutura quanto ao reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação.	Dimensão 1 – Organização Didático-Pedagógica, Indicador 1.1 Políticas institucionais no âmbito do curso, critérios 3 a 5	Indicadores de qualidade na avaliação dos cursos de graduação para reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação nas dimensões: organização didático-pedagógica; Corpo docente e infraestrutura, em que as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão devem constar no PDI, e explicitadas nos PPC dos cursos de graduação. Proposição de novos cursos deverá considerar os critérios para reconhecimento do curso quanto às exigências previstas minimamente nas três dimensões (Organização didático-pedagógica; Corpo Docente e Infraestrutura), nos critérios 3 de cada dimensão.



LEGISLAÇÃO	OBJETO	REF.	IMPLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O PDI
Resolução CEE/MA nº 166/2020	Estabelece orientações complementares à implementação das Diretrizes para Extensão Universitária nas instituições de ensino superior pertencentes ao Sistema Estadual de Ensino do Maranhão, a partir das normas prescritas na Resolução CNE/CES nº 7/2018 e regulamenta o processo de avaliação com fulcro nessa Resolução e na Resolução nº 109/2018 – CEE/MA.	Art. 2º	Orientações complementares para a implementação das Diretrizes para a Extensão Universitária nas instituições de ensino superior pertencentes ao Sistema Estadual de Ensino do Maranhão.
Resolução CNE/CES nº 7/2018	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.	Art. 3º ao 16	Orientações e definição dos princípios, fundamentos e os procedimentos a serem adotados no planejamento, nas políticas, na gestão e na avaliação da Extensão, nas instituições de ensino superior, devendo ser considerados no PDI.
Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004	Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.	Art. 5º ao 27	Base legal para a proposição de políticas de infraestrutura e de apoio ao discente quanto à promoção de acessibilidade.
Resolução nº 1 - CNE/CP, de 17 de junho de 2004	Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana.	Art. 1º ao 5º	Os projetos pedagógicos de curso e o PPI, nas políticas transversais da Educação Flexível, deverão atender ao previsto por essas diretrizes.
Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015	Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).	Art. 27 a 30	Base legal para a educação inclusiva e a definição de políticas institucionais a serem propostas no PDI para a garantia de uma educação inclusiva.
Resolução nº 1 - CNE/CP, de 30 de maio de 2012	Estabelece Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.	Art. 2º ao 12	Base legal para educação em direitos humanos que deverá ser prevista no PPI, PDI e nos PPC.
Resolução nº 2 - CNE/CP, de 15 de junho de 2012	Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.		Os projetos pedagógicos dos cursos, o PPI e o PDI devem estar em consonância com Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.
Resolução nº 1369/2019 – CEPE/ UEMA	Estabelece o Regimento dos Cursos de Graduação da UEMA.	Art. 5º ao 43	Os cursos novos nas modalidades a distância ou presencial e programa especiais em caráter emergência propostos no PDI deverão atender as normas e procedimentos previstos no Regimento dos Cursos de Graduação da UEMA.
Portaria Normativa nº 16/2018 – GR/UEMA	Estabelece procedimentos e prazos referentes à tramitação de processos para elaboração, implementação, atualização, consolidação de projetos pedagógicos, ou ajustes no currículo dos cursos de graduação da Uema.	Art. 2º § 1º	Os projetos pedagógicos dos cursos devem estar em consonância com as definições e políticas constantes no PPI, no PDI e nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Cursos de Graduação.
Portaria MEC nº 1.466/2001, de 12 de julho de 2001	Autorização de curso fora de Sede.	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Portaria MEC nº 7, de 19 de março de 2004	Aditamentos por modificações no PDI.	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Portaria MEC nº 2.051, de 09 de julho de 2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES.	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: I - O (PDI).
Decreto Casa Civil nº 5.622, de 19/12/2005	Regulamenta o Art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	Art. 12; Art. 26, II, alínea	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas.
Portaria Normativa MEC nº 2, de 10 de janeiro de 2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância.	Art. 3º § 6º	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federais e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição, por ocasião do credenciamento.
Portaria Normativa MEC nº 40, de 12 de dezembro de 2007	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.	Art. 2º §1º; Art. 15 §5º; Art. 26; Art. 46; Art. 57; Art. 57 §5º; Art. 59	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita in loco; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitarem como aditamento ao ato de credenciamento ou reconhecimento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.
Resolução MEC/CNE nº 1, de 11/03/2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º §1º; Art. 5 §1 e §3; Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art. 10; Art. 14 § 1; Art. 16; Art. 17; Art. 25 § 1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos EaD e a distinção entre polos; a expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.

Resultados da Primeira Fase

Na Fase 1, as seguintes etapas foram concluídas: 1.1 Nomeação da Comissão Executiva; 1.2 Elaboração do diagnóstico institucional; 1.3 Definição da versão preliminar dos objetivos e diretrizes estratégicas; 1.4 Discussão dos elementos estratégicos com a comunidade acadêmica e sociedade; 1.5 Consolidação dos objetivos estratégicos e das diretrizes estratégicas

associadas. Após a consecução das etapas apresentadas, pode-se destacar que os principais resultados alcançados são: a revisão da filosofia institucional; o diagnóstico institucional; e a definição das diretrizes estratégicas, dos objetivos estratégicos e os indicadores associados.

Revisão da Filosofia Institucional

Com vista a manter o alinhamento estratégico institucional, a Comissão Executiva teve como incumbência revisar a filosofia institucional junto à comunidade acadêmica e sociedade. Essa etapa se deu por meio de enquete, divulgada em diversas mídias da Uema, o que resultou na reformulação de alguns elementos da Missão, Visão e Valores, apresentados a seguir:



Conceito de Missão - Consiste na razão de existência da instituição e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar.



Conceito de Visão - Descrição do futuro desejado para a instituição, aquilo que quer se tornar.

MISSÃO PROPOSTA

Produzir e difundir conhecimento, orientado para cidadania e formação profissional, comprometido com o desenvolvimento sustentável.

VISÃO PROPOSTA

Ser uma Instituição socialmente reconhecida pela formação acadêmica, produção de ciência, tecnologia e inovação, comprometida com a sustentabilidade e a internacionalização.



Conceito de Valores - Princípios e atitudes que orientam todas as posturas e decisões da instituição.

VALORES PROPOSTAS

Autonomia / Democracia / Diversidade / Ética
Inclusão / Sustentabilidade / Transparência

Diagnóstico Institucional

Com o objetivo de ouvir a comunidade interna e externa, foi realizada uma segunda enquete visando colher informações que permitissem a elaboração do Diagnóstico Institucional.

Nesta consulta, a comunidade se manifestou sobre aspectos relevantes do ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos da Uema) e externo (Ameaças e Oportunidades). As principais percepções apontadas seguem descritas na página 9:

Pontos Fortes: Correspondem às variáveis internas e controláveis, que proporcionam uma condição favorável para a Uema em relação a seu ambiente.

1. Experiência com EaD (referência);
2. Diversidade da oferta (quantidade e modalidades);
3. Interiorização do Ensino;
4. Inclusão social;
5. PAES;
6. Formação de professores;
7. Política de apoio ao discente (auxílios, estágios e bolsas);
8. Credibilidade da Instituição.

Pontos Fracos: Equivalem às variáveis internas e controláveis, que proporcionam uma condição desfavorável para a Uema em relação a seu ambiente.

1. Laboratórios (espaço, aquisição e manutenção de equipamentos);
2. Padrão mínimo de infraestrutura física e tecnológica;
3. Manutenção da infraestrutura Física e Tecnológica;
4. Oferta de pós-graduação (presencial e EaD / stricto e lato / interiorização);
5. Captação de recursos;
6. Pesquisa direcionada ao desenvolvimento local;
7. Política de incentivo à prática de esporte e eventos culturais;
8. Espaços de convivências;
9. Auxílio transporte (eventos e deslocamentos);
10. Comunicação;
11. Processos internos (padronização de processos e baixa incorporação de tecnologias);
12. Transparência sobre a utilização dos recursos financeiros e os resultados obtidos;
13. Acompanhamento de serviços terceirizados;
14. Concursos para docentes e técnicos;
15. Formação de parcerias com o Governo;
16. Envolvimento em projetos de extensão;
17. Integração dos projetos de extensão com desenvolvimento local e regional;

18. Parceria, Inovação e Transferência Tecnológica;
19. Avaliação de desempenho;
20. Sustentabilidade (controle do impacto ambiental);
21. Internacionalização;
22. Inércia (lentidão/rigidez);
23. Personalismo;
24. Acompanhamento de egressos;
25. Alinhamento estratégico;
26. Desempenho dos cursos.

Oportunidades: Representam variáveis externas e não controláveis pela Uema, que podem criar condições favoráveis para o desenvolvimento institucional.

1. Educação Flexível;
2. Captar doutores e egressos;
3. Demanda por formação, pesquisa e extensão alinhada ao desenvolvimento local;
4. Expansão da EaD;
5. Novas áreas de conhecimento;
6. Novas tecnologias de ensino (Educação Flexível);
7. Novas tecnologias de gestão (trabalho remoto);
8. Demanda por tecnologias;
9. Articulação com representantes políticos locais (captação de recursos e desenvolvimento de projetos);
10. Notoriedade da sustentabilidade;
11. Ampliação do porto;
12. Demanda por serviços;
13. Adesão a editais e programas do Estado;
14. Parceiras com setor privado;
15. Flexibilização nas práticas de ensino (estágios e presencialidade) – Legislação;
16. Internacionalização;
17. Empreendedorismo;
18. Eventos online.

AMEAÇAS: Correspondem às variáveis externas e não controláveis pela Uema, que podem criar condições desfavoráveis para o desenvolvimento institucional.

1. Desvalorização da ciência (Política);
2. Interferência política (perda de autonomia);
3. Instabilidade política e institucional (ameaça à continuidade dos projetos);
4. Crise econômica pós-pandemia (regional e global / cortes orçamentários);
5. Falta de acesso à internet por parte da população;
6. Desemprego e incerteza do mercado de trabalho;
7. Vulnerabilidade econômica dos alunos;
8. Nível educacional dos ingressantes;
9. Dificuldade em se adaptar ao ensino híbrido;

10. Fuga de capital intelectual (ingressantes e contratados);

11. Inadequação aos parâmetros ambientais pode barrar a entrada de recursos e formação de parceiras;

12. Perda de prestígio ao longo do tempo;

13. Violência / assaltos / turno noturno;

14. Aumento da concorrência;

15. Terraplanismo social, individualismo e desinformação.

Após a identificação dos Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades, estes foram avaliados, ponderados e relacionados na Matriz SWOT. Esta análise permitiu delinear as relações entre os fatores apresentados acima, para então fundamentar a elaboração das diretrizes estratégicas da Uema no período de 2021 a 2025.

Diretrizes Estratégicas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Associados

Na perspectiva de promover o alinhamento conceitual, os resultados virão precedidos da definição dos termos dos elementos estratégicos.

Conceito de Diretrizes Estratégicas

Cursos (direção) de ação para o futuro da Instituição; caminhos para realizar a Visão e os Objetivos Estratégicos; contemplam a relação da Instituição com o ambiente, e são resultado do diagnóstico estratégico.

No Quadro 3, estão relacionadas as Diretrizes Estratégicas por cada uma das quatro perspectivas da Universidade Estadual do Maranhão: Sociedade, Academia, Gestão e Competência:



Quadro 3 – Diretrizes Estratégicas por Perspectiva

Ord.	Diretriz	Descrição
PERSPECTIVA SOCIEDADE		
1	Defender a Uema como Universidade pública, gratuita, autônoma e essencial para o desenvolvimento do Estado do Maranhão.	A defesa da Uema autônoma, como um espaço de livre expressão, induz de forma imperativa para uma liberdade de ensinar, pesquisar, aprender, transformar e inovar de acordo com as expectativas preconizadas em uma sociedade democrática. Nessa condição, a Universidade, pública e inclusiva, no papel de produtora de conhecimento e transformadora da realidade local, deve trabalhar diuturnamente para garantir a gratuidade, e, principalmente, alcançar os mais desfavorecidos, seja via acolhimento ou na difusão de conhecimentos que melhorem a vida destes.
2	Fortalecimento das Políticas para a valorização da Ciência, dos Direitos Humanos, de Inclusão e da Diversidade.	Nessa preposição, as políticas de valorização da Ciência, dos Direitos Humanos, de Inclusão e da Diversidade são, sobretudo, uma ação construída, paulatinamente, para a transformação da nossa realidade. Diante de tal intento, exercer de forma consciente tais práticas utilizando um leque amplo de direitos que garanta a participação, a solidariedade, a democratização, de forma inclusiva, de acordo com as condições sociais, jurídicas e culturais. Não obstante, é papel precípuo a criação de espaços que permitam o debate, as reflexões sobre a diversidade da vida em sociedade, para que possamos avançar na democratização e na defesa de um pensamento plural e inclusivo. Focalizando neste prisma, é indispensável realizar uma correlação destas temáticas com um plano que dê condições reais e que resultem em um avanço consistente e notório, permitindo a institucionalização desses valores. Cumpre ressaltar que tal constructo perpassa pelas práticas acadêmicas, de gestão, de defesa, da comunicação e da ação coletiva e da individual.
PERSPECTIVA ACADEMIA		
3	Adoção da educação flexível em todos os níveis e modalidades, visando um melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros.	A adoção da educação flexível é uma das mais importantes tendências da educação superior, visto que promove a educação aberta, flexível e aprimorada por tecnologias. Dessa forma, tem-se uma dinâmica de ensino-aprendizagem ancorada nas metodologias ativas, facilitando a troca de conhecimentos e experiências de modo mais flexível. Nessa preposição, a adoção dessa metodologia amplifica o compartilhamento do quadro docente em toda a área de atuação da Uema. Outro aspecto relevante, é potencializar o uso dos recursos de infraestrutura, financeiros e outros. Diante da reconhecida experiência da Uema na modalidade EaD, a sua credibilidade e capilaridade têm um cenário favorável para a adoção desta estratégia. Cabe ainda registrar que a modalidade, se bem executada, pode contribuir positivamente com o desempenho dos cursos. Todavia, um dos elementos principais e preocupantes é a reconhecida falta de acesso à Internet por parte da comunidade acadêmica, bem como possíveis dificuldades, em um primeiro instante, de adaptação à metodologia.
4	Oferta de cursos alinhada com as vocações e potencialidades regionais.	Nessa preposição, para que haja resultados consistentes, esta estratégia deve estar em consonância com a estratégia anterior. Sendo assim, os cursos, doravante, devem manifestar clara indução para a produção e difusão de conhecimento que aproximem a Instituição da comunidade de forma inovadora e sustentável. Logo, os cursos necessitam se adequarem a esta perspectiva para que possam melhorar sua performance e reconhecimento. Para tanto, deve-se lançar mão, em diversos níveis e modalidades, de cursos que promovam a interiorização do ensino, a diversidade de oferta, a transferência de tecnologia para que seja possível a melhoria do desempenho do curso, bem como, o atendimento a uma demanda latente de acordo com as potencialidades de cada região.
5	Articulação entre projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação para obtenção de recursos, com incentivo para desenvolver projetos integrados.	A instituição deve convergir seus interesses e preocupações para as questões que permitam uma interação e uma integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação. Sendo assim, mediante tal preposição, quando exitosa, tem-se uma maior capilaridade, visibilidade, capacidade de envolvimento dos conhecimentos e suas aplicações, atração de novos recursos, bem como a melhor utilização desses recursos financeiros e de infraestrutura. Desta forma, ensaja-se alcançar uma maior sinergia entre as diversas áreas finalísticas, inovação, projetos e a captação de recursos.
PERSPECTIVA GESTÃO		
6	Promoção da sustentabilidade, inovação e internacionalização no âmbito acadêmico e administrativo.	Notoriamente, as estratégias mais utilizadas para o alcance do desenvolvimento de uma instituição de ensino superior estão ancoradas no tripé sustentabilidade, inovação e internacionalização. Tal premissa induz a prática dos saberes transversais por meio da incorporação desse tripé em todas as áreas da Universidade, tais como o ensino, a pesquisa e a extensão, além da sua adoção na gestão. Esta estratégia revela-se fundamental para que seja possível a transferência de tecnologias em parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, e a ampliação de pesquisa e extensão direcionadas ao desenvolvimento local sustentável. Cumpre reforçar que se trata de uma estratégia que corrobora um compromisso tácito da nossa Instituição.

PERSPECTIVA GESTÃO (CONTINUAÇÃO)

7	Realização de parcerias com entes públicos e privados, nacionais e internacionais, e prestação de serviços que fomentem a transferência de conhecimentos, tecnologias e captação de recursos.	O estabelecimento dessa relação de parceria pode ser realçado a partir de alguns pontos-chave, tais como, captação de recursos, troca de conhecimento e tecnologia, produção científica, participação na criação de soluções inovadoras, gerenciamento de riscos, desenvolvimento de projetos que permitam a diluição dos custos e melhor formação acadêmica para os envolvidos. Cabe também ressaltar que mediante tais práticas, provavelmente, diferentes tipos, modelos e programas conjuntos permitam a diversificação, a interação e a troca que propiciem uma educação transformacional. Nessa condição, tem-se uma estratégia fundamental para construir capacitação, imagem, prestígio, presença e reconhecimento da sociedade.
8	Implementação de novas tecnologias, métodos e processos que promovam o aperfeiçoamento e a modernização da gestão acadêmica e administrativa.	A adoção de métodos mais eficientes requer novas práticas, que permitam a maximização da utilização dos recursos, a ampliação dos serviços, o aumento da velocidade do atendimento das demandas, maior produtividade, flexibilidade, padronização e qualidade dos serviços ofertados. Além disso, a utilização de novas tecnologias permite a transmissão de informações, o acesso a conteúdo, o compartilhamento, a mobilidade e a interação da comunidade acadêmica. Diante do exposto, o sucesso na implantação dessa estratégia reverberará em uma dinâmica que permita a valorização das melhores práticas, de métodos, técnicas e gestão (digitalização dos processos, trabalho híbrido, compartilhamento de recursos, etc.).
9	Desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho institucional que aponte necessidades de aperfeiçoamento.	Na contemporaneidade, a adoção de um modelo de gestão implica no aperfeiçoamento contínuo que possa identificar e atuar na criação e implementação de ciclos de avaliação do desempenho institucional, que permitam o conhecimento das práticas, dos resultados e o seu alinhamento estratégico. A manutenção de um processo de gestão avaliativo pode assegurar resultados positivos e efetivos, preservando o desempenho, o compartilhamento e o direcionamento estratégico. Esse conjunto integrado de práticas se impõe, conjuntamente, com um processo de avaliação alicerçado em indicadores que possibilitem, qualitativa e quantitativamente, o desenvolvimento institucional.

PERSPECTIVA COMPETÊNCIA

10	Sistematização da gestão do conhecimento, da tecnologia e de projetos educacionais.	O avanço das tecnologias móveis e digitais favorece a construção de novos métodos no que se refere às rotinas educacionais e de gestão. Fatores esses que sinalizam um conjunto de práticas inovadoras, por meio de novos métodos de ensino que agreguem uma boa aprendizagem, uma sustentabilidade, uma mobilidade, e uma formação pedagogicamente aliada às novas competências humanas e profissionais. Frente a essa necessidade, torna-se imprescindível a criação de um projeto de gestão do conhecimento, que permita potencializar os resultados dos projetos educacionais e do uso da tecnologia, assim como ampliar a disseminação dos conhecimentos e conteúdo. A gestão do conhecimento impõe uma transformação institucional e cultural, a ser internalizada pelos gestores, professores e técnicos, para que alcance resultados positivos, mediante a socialização e o compartilhamento do conhecimento, priorizando o processo de gestão e aprendizagem.
11	Construção de espaços flexíveis destinados ao empreendedorismo em parceria com empresas, visando a geração de projetos inovadores.	As evidências indicam que nas últimas duas décadas, à medida que a tecnologia evolui, o ambiente educacional torna-se mais dinâmico e adaptável, fator que sinaliza uma maior flexibilidade no processo de ensino-aprendizagem. Diante do exposto, fortalecer as premissas de uma cultura colaborativa é condição precípua para alcançar melhores resultados, dentre eles: a interação entre academia e as empresas, as novas oportunidades de negócio e o crescimento profissional da comunidade acadêmica. Nessa preposição, os espaços de vivência, coworking, desenvolvimento de projetos, dentre outros, são elementos importantes que reforçam o compartilhamento e troca de conhecimento e a construção de projetos inovadores.

Conceito de Objetivos Estratégicos

A tradução da Visão em resultados que a organização pretende alcançar; enunciados com alvos bastante precisos, focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados da Instituição; contêm indicadores, metas e prazos.

Conceito de Indicadores

São métricas que quantificam o desempenho da Instituição; aquilo que é mensurado pela Instituição ou por organizações externas (CAPES, MEC, CEE).



Quadro 4 – Objetivos e Indicadores Estratégicos



PERSPECTIVA

SOCIEDADE

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

1 - Ampliar a integração e interlocução da Uema com a comunidade local e internacional.

INDICADORES
ESTRATÉGICOS (PDI)

1. Acordos de Cooperação Internacional (efetivos);
2. Nota de Internacionalização - RUF;
3. Membros da Sociedade Civil alcançados por Projetos de Extensão (impactados);
4. Parcerias com o governo estadual, municipal, organizações não governamentais (efetivas);
5. Alcance das mídias na comunicação a sociedade;
6. Índice de acompanhamento de egressos.

2 - Promover a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável, a memória cultural, a produção artística e o bem-estar para todos.

1. Ingressantes de Baixa Renda em relação ao Total de Ingressantes;
2. Ingressantes de Escola Pública em relação ao Total de Ingressantes;
3. Ações que promovam o desenvolvimento econômico sustentável;
4. Ações que promovam a memória cultural;
5. Ações que promovam a produção artística;
6. Ações que promovam o bem-estar para todos.

3 - Adotar ações afirmativas em defesa da ciência e da autonomia universitária.

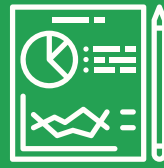
1. Eventos em defesa da ciência e da autonomia universitária;
2. Publicações na mídia em defesa da ciência e da autonomia universitária.





PERSPECTIVA

ACADEMIA

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

4 - Integrar a sustentabilidade, inovação, internacionalização e a educação flexível em todos os cursos.

5 - Adequar a oferta de cursos às vocações e potencialidades regionais.

6 - Produzir ciência e tecnologia de alto impacto regional e global

7 - Fomentar a inovação e o empreendedorismo

8 - Melhorar a qualificação da Uema nas avaliações externas

INDICADORES
ESTRATÉGICOS (PDI)

1. Índice de cursos com iniciativas voltadas à sustentabilidade (PPC, Pesquisa, Iniciação Científica, Extensão, TCC, etc.);
2. Índice de cursos com iniciativas voltadas à Inovação;
3. Índice de cursos com iniciativas voltadas à Internacionalização;
4. Índice de cursos com iniciativas voltadas à Educação flexível;

1. Candidatos por Vagas;
2. Índice de adequação do curso às vocações e potencialidades regionais.

1. Número de Patentes Concedidas;
2. Projetos financiados;
3. Ações que gerem transferência de tecnologia;
4. Nota de Pesquisa - RUF.

1. Número de Spin-off e Startups;
2. Egressos empreendedores;
3. Nota de Inovação - RUF.

1. Índice Geral de Cursos;
2. Nota de Recredenciamento Conselho Estadual da Educação;
3. Ranking Universitário Folha - RUF;
4. Índice de Evasão;
5. Índice de Permanência/Taxa de Sucesso na Graduação (TCU);
6. Taxa de Formados por Ingressantes;
7. Taxa de Ocupação dos Cursos.





PERSPECTIVA

GESTÃO

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

9 - Aprimorar as práticas de sustentabilidade no âmbito interno.

10 - Melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos.

11 - Utilizar os resultados da avaliação do desempenho institucional na tomada de decisões no âmbito acadêmico e de gestão.

INDICADORES
ESTRATÉGICOS (PDI)

1. Resíduos Destinados Reutilização/Reciclagem (kg);
2. Resíduos gerados;
3. Qualidade nutricional dos alimentos consumidos no âmbito da Universidade;
4. Absenteísmo (bem-estar);
5. Eficiência no uso da água;
6. Eficiência no uso da energia.

1. Tempo médio de processamento (compras, licitação, diárias, mudança de regime de trabalho, declarações, matrícula, etc.);
2. Percentual de atrasos (convênios, licitações, etc.);
3. Percentual de processos em não conformidade (erros de processamento);
4. Percentual de satisfação com os processos de comunicação interna.

1. Percentual de ações estratégicas derivadas de resultados apontados pela avaliação desempenho institucional;
2. Percentual de ações estratégicas derivadas de resultados apontados pela autoavaliação institucional.



PERSPECTIVA

COMPETÊNCIA



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

12 - Aumentar a captação de recursos externos, não governamentais e governamentais.

13 - Atrair e valorizar talentos que colaborem com o desenvolvimento da ciência e da gestão.

14 - Qualificar o corpo docente e administrativo, visando o aperfeiçoamento da gestão e atender as necessidades educativas da contemporaneidade.

15 - Adaptar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades acadêmicas e administrativas, privilegiando a inclusão, inovação, a sustentabilidade e a educação flexível.

INDICADORES ESTRATÉGICOS (PDI)

1. Recursos de Convênios;
2. Recursos de Outras Fontes (BNDES, CAIXA, etc.);
3. Recursos do Tesouro;
4. Recursos de Editais;
5. Indicador Renda de Pesquisa (THE);
6. Recursos oriundos de prestação de serviços.

1. Egressos participantes de projetos acadêmicos;
2. Percentual de vagas docentes preenchidas por doutores;
3. Turnover de pessoal;
4. Nível de satisfação no trabalho.

1. Horas de Treinamento Médio por Docentes;
2. Horas de Treinamento Médio por Servidor;
3. Docentes Treinados;
4. Servidores Treinados;
5. Percentual de Doutores/Equipe acadêmica (THE);
6. Docentes em DINTER;
7. Docentes em MINTER;
8. Índice de qualificação do servidor.

1. Espaços adaptados à educação flexível;
2. Espaços adaptados para a sustentabilidade;
3. Espaços adaptados para a inovação;
4. Espaços adaptados para a inclusão.



Políticas Gerais para os Temas Transversais

Diante da complexidade e dos múltiplos olhares necessários para se pensar um PDI, torna-se condição *sine qua non* atentar para os principais temas transversais que impõem uma nova dinâmica para uma instituição de ensino. Nessa projeção, esses temas necessitam de especial atenção quanto às suas diretrizes e políticas para poderem nortear a construção do PDI por todas as comissões envolvidas. Para tanto, durante o processo de diagnóstico estratégico, tais temas foram evidenciados pelas enquetes, participações e escutas realizadas: sustentabilidade, internacionalização, inovação e educação flexível. Desta forma, a Comissão Executiva capitaneou um estudo com as equipes responsáveis

por essas áreas transversais para delinear as políticas propostas neste documento.

Cabe ressaltar que trata-se de temas que vão muito além da criação de uma unidade na estrutura organizacional, visto que, esta criação é tão somente o primeiro passo para a consecução de resultados positivos para a Uema. Nessa condição, tem-se como peça fundamental a interiorização desses temas às políticas e práticas de todos os setores e pessoas que atuam no âmbito da Universidade.

Contudo, pede-se especial atenção das Comissões Temáticas para com as diretrizes abaixo especificadas, nos Quadros 5 a 8, de acordo com cada tema transversal apresentado:

Políticas Institucionais

Diretrizes gerais que expressam os parâmetros dentro dos quais as ações da Instituição e de seus membros devem se desenvolver, no cumprimento da missão para o alcance da visão.

Quadro 5 – Políticas Transversais: Sustentabilidade

SUSTENTABILIDADE



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS	ODS
SOCIEDADE		
1. Ampliar a integração e interlocução da Uema com a comunidade local e internacional.	<p>Fortalecimento da Agenda da Administração Pública (A3P) em todos os campi;</p> <p>Produção de cursos sobre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em diferentes níveis juntamente com a PROG, PROEXAE e UEMANET;</p> <p>Divulgação das parcerias internacionais com Soluções para o Desenvolvimento Sustentável (SDSN) AMAZÔNIA em todos os campi;</p> <p>Ampliação do IU GREN METRIC com pontos focais em toda administração superior da Uema;</p> <p>Consolidação da participação da Uema como protagonista no Fórum Estadual de Educação Ambiental, Ecoliga e Comissão Interinstitucional de EA do Estado do MA;</p> <p>Incremento das ações internacionais em parceria com a ARI.</p>	4, 16 e 17

SUSTENTABILIDADE



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS	ODS
SOCIEDADE (CONTINUAÇÃO)		
2. Promover a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável, a memória cultural, a produção artística e o bem-estar para todos.	<p>Implementação de ações em Parceria com a PROGEP/PROEXAE no eixo temático da A3P e ODS;</p> <p>Promoção de qualidade de vida no ambiente de trabalho;</p> <p>Promoção de Feiras que fomentem a Cultura, Arte e Produção Familiar em parceria com o setor público, privado e organizações não governamentais (prefeituras, ONGs, sindicatos, cooperativas, artesãos, etc.);</p> <p>Ampliação das atividades de compostagem nos campi;</p> <p>Promoção de Oficinas de reciclagem nos campi;</p> <p>Estabelecimento de parceria com o NAU para maior acessibilidade aos eventos ambientais.</p>	1, 2, 3, 5, 8, 10 e 16.
3. Adotar ações afirmativas em defesa da ciência e da autonomia universitária.	<p>Incremento das Publicações LOCAIS, REGIONAIS, NACIONAIS e INTERNACIONAIS (Livros, Cartilhas e Boletins);</p> <p>Divulgação e popularização das ações socioambientais da IES;</p> <p>Submissão de Propostas em Editais de Fomento na área de Sustentabilidade;</p> <p>Lançamento de Editais de fomento interno para subsidiar Projetos Sustentáveis.</p>	4, 8, 12 e 17.
ACADEMIA		
4. Integrar a sustentabilidade, inovação, internacionalização e a educação flexível em todos os cursos.	<p>Fortalecimento da pesquisa e da produção do conhecimento;</p> <p>Capacitação à comunidade acadêmica em todos os níveis e modalidades quanto à educação ambiental, por meio da inclusão do Plano Estadual de Educação Ambiental (PEEA);</p> <p>Incentivo à construção de projetos sustentáveis de ensino, pesquisa e extensão em colaboração nacional e internacional;</p> <p>Fortalecimento de parcerias entre docentes da Instituição;</p> <p>No nível da revisão dos PPPs dos cursos de graduação, ampla divulgação do Plano Estadual de Educação Ambiental para a inclusão de conteúdos curriculares que visam ampliar a formação do aluno quanto à sustentabilidade.</p>	4, 9, 10 e 17.
5. Adequar a oferta de cursos às vocações e potencialidades regionais.	Criação de cursos voltados para as necessidades de formação de profissionais que atuem diretamente com as questões ambientais, de acordo com as potencialidades de cada região.	4, 11 e 12.
6. Produzir ciência e tecnologia de alto impacto regional e global.	Fomento à participação de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos nacionais e internacionais, com enfoque no uso racional dos recursos naturais e bens públicos (Água, Energia, Transporte, Infraestrutura, etc.).	4, 6, 7, 9, 12 e 13.
7. Fomentar a inovação e o empreendedorismo.	<p>Fortalecimento de parcerias com Empresas Juniores para a construção de projetos sustentáveis;</p> <p>Promoção de cursos livres e disciplinas eletivas para engajamento em atividades que favoreçam o desenvolvimento de competências empreendedoras.</p>	4, 8, 10 e 17.
8. Melhorar a qualificação da Uema nas avaliações externas.	Formação de profissionais baseada na cidadania ambiental.	8 e 9.



SUSTENTABILIDADE



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS	ODS
GESTÃO		
9. Aprimorar as práticas de sustentabilidade no âmbito interno.	<p>Desenvolvimento de práticas em educação ambiental integradas, contínuas e permanentes no âmbito da gestão;</p> <p>Incentivo à implementação de ações que promovam o melhor uso dos recursos naturais na IES;</p> <p>Ampliação e difusão de iniciativas e programas já existentes na Uema, assegurando os princípios da sustentabilidade;</p> <p>Efetivação das ações da Política Nacional de Resíduos Sólidos, por meio da implementação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos para a Uema;</p> <p>Priorização de critérios de sustentabilidade na aquisição de bens e contratação de serviços ou execução de obras;</p> <p>Observância e Inclusão de cláusulas contratuais nos Termos de Referência (TR) que contribuam para compras e construções sustentáveis (LEI N.º 17.260, DE 8 DE JANEIRO DE 2020), e conforme as normas ambientais vigentes.</p>	4, 8, 12 e 17.
10. Melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos.	Estabelecimento de pontos focais (pessoa responsável por disponibilizar dados) nas Assessorias e Pró-Reitorias para maior interlocução dos processos relacionados à sustentabilidade para atender os avaliadores externos nos rankings da A3P e UI Green Metric.	5, 9, 12, 16, 17.
11. Utilizar os resultados da avaliação do desempenho institucional na tomada de decisões no âmbito acadêmico e de gestão.	Ampliação do reconhecimento institucional da sustentabilidade como uma "fortaleza" da IES.	17.
COMPETÊNCIA		
12. Aumentar a captação de recursos externos, não governamentais e governamentais.	Fortalecimento de parcerias externas para o aprimoramento da gestão socioambiental;	8, 9, 12, 14, 15, 16 e 17.
13. Atrair e valorizar talentos que colaborem com o desenvolvimento da ciência e da gestão.	Estabelecimento de editais e vagas de concursos na área de sustentabilidade.	17.
14. Qualificar o corpo docente e administrativo, visando o aperfeiçoamento da gestão e atender as necessidades educativas da contemporaneidade.	<p>Promoção de formação continuada na área de sustentabilidade para comunidade acadêmica;</p> <p>Treinamento para formação de colaboradores e lideranças, com vistas à implementação da certificação ISO 40001;</p>	4 e 8.
15. Adaptar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades acadêmicas e administrativas, privilegiando a inclusão, inovação, a sustentabilidade e a educação flexível.	<p>Estruturação de procedimentos para implantação de áreas verdes que reflitam em conforto térmico e qualidade de vida para os usuários dos campi;</p> <p>Implantação de medidas que objetivem maior eficiência do uso dos recursos naturais visando a sustentabilidade das edificações, contribuindo para a manutenção do equilíbrio ambiental e redução de gastos;</p> <p>Promoção de cursos e oficinas em conservação ambiental e recuperação de áreas degradadas.</p>	4, 8 e 9.

Significado das Siglas, Programas e Instituições mencionados nas Políticas Sustentáveis

A3P: Agenda Ambiental na Administração Pública

Programa do Ministério do Meio Ambiente que visa estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública enquanto promove a preservação do meio ambiente.

Para mais informações sobre a A3P, [acesse: http://a3p.mma.gov.br/o-que-e/](http://a3p.mma.gov.br/o-que-e/)

ODS: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030.

Confira no **Anexo II** todos os Objetivos.

Para mais informações sobre a ODS, [acesse: http://www.agenda2030.com.br/](http://www.agenda2030.com.br/)

SDSN: Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável

Sustainable Development Solutions Network foi lançada pelo então Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-Moon, em agosto de 2012. O objetivo é engajar a academia, a sociedade civil e o setor privado para promover a resolução prática dos desafios do desenvolvimento sustentável, implementando a agenda relacionada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e ao Acordo de Paris em escala local, nacional e global.

Para mais informações sobre a SDSN, [acesse: https://fas-amazonas.org/componente/rede-sdsn/](https://fas-amazonas.org/componente/rede-sdsn/)

Fórum Estadual de Educação Ambiental

É um espaço público, formado por diversas categorias da sociedade civil, com o objetivo de informar a sociedade maranhense sobre a preservação dos recursos naturais do estado, e assim, congrega todas as instituições que tenham o interesse em construir ações educacionais.

Para mais informações sobre o Fórum, [acesse: http://conselhodeeducacao.ma.gov.br/cee-participa-do-forum-estadual-de-educacao-ambiental/](http://conselhodeeducacao.ma.gov.br/cee-participa-do-forum-estadual-de-educacao-ambiental/)

ECOLIGA

Tem o objetivo de aprimorar a gestão socioambiental no Estado do Maranhão em conjunto com órgãos públicos e privados, entre os quais realizam: racionalização e redução de custos; logística integrada de veículos; capacitação e produção científica; destinação adequada de resíduos e compras sustentáveis e compartilhadas. Também há grupos de trabalho para efetivar compras compartilhadas, licitações sustentáveis e compartilhamento da frota de veículos. Tais práticas reduzem custos, que geram economia de milhões a partir de um volume maior de compras feito de modo coletivo, da qual além da economia, ajudam na preservação do meio ambiente.

Para mais informações sobre a Ecoliga, [acesse: https://www.tjro.jus.br/gestaodepessoas/infomes/1382-ja-ouviu-falar-da-ecoliga](https://www.tjro.jus.br/gestaodepessoas/infomes/1382-ja-ouviu-falar-da-ecoliga) ou <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=258002>

CIEA: Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental

É o órgão colegiado deliberativo, normativo e consultivo do Sistema Estadual de Educação Ambiental, que tem a função de assessoramento no planejamento, gestão, monitoramento e avaliação da Política Estadual de Educação Ambiental. Foi instituído pelo poder público estadual, e coordena as atividades de Educação Ambiental no Estado. A Comissão é composta por 34 representantes da sociedade civil, do poder público municipal, estadual e federal, redes de educação ambiental, movimentos sociais, povos e comunidades tradicionais, e instituições de ensino que atuam na área de EA.

Para mais informações sobre a Comissão, [acesse: https://www.sema.ma.gov.br/ciea/](https://www.sema.ma.gov.br/ciea/)

GreenMetric: Ranking de Classificação Universitária Mundial em Sustentabilidade

É um sistema internacional criado pela Universidade da Indonésia (UI), em 2010, com a finalidade de medir os esforços de sustentabilidade dos centros universitários através de programas e políticas de sustentabilidade em universidades de todo o mundo. As categorias avaliadas incluem infraestrutura, energia e alterações climáticas, resíduos, água, transporte e pesquisa.

Para mais informações sobre o GreenMetric, [acesse: http://greenmetric.ui.ac.id/](http://greenmetric.ui.ac.id/)



Quadro 6 – Políticas Transversais: Educação Flexível

EDUCAÇÃO FLEXÍVEL



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
SOCIEDADE	
1. Ampliar a integração e a interlocução da Uema com a comunidade local e internacional.	<p>Internacionalização dos currículos dos cursos de graduação e do NUCLIN (Núcleo de Línguas);</p> <p>Instituição de programa de acolhimento e/ou de apoio à permanência de estudantes e professores estrangeiros;</p> <p>Intercâmbio de alunos e professores da Uema em universidades estrangeiras;</p> <p>Divulgação do Catálogo Digital de Cursos de Graduação da Uema para as escolas de ensino médio;</p> <p>Divulgação dos serviços prestados pelos laboratórios e outras unidades em atendimento às demandas da comunidade local;</p> <p>Ampliação da oferta de cursos de extensão;</p> <p>Reformulação do site da Uema em formato bilíngue e também torná-lo acessível para pessoas com deficiência;</p> <p>Fortalecimento do ensino de línguas estrangeiras com cursos na modalidade presencial e a distância a estudantes, professores e servidores para melhoria das relações internacionais com vistas a criação de parcerias de ensino, pesquisa e extensão.</p>
2. Promover a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável, a memória cultural, a produção artística e o bem-estar para todos.	<p>Aprimoramento e ampliação dos auxílios e apoios voltados para a permanência dos alunos dos cursos de graduação na modalidade presencial e a distância em situação de vulnerabilidade socioeconômica com fins de melhoria do aproveitamento acadêmico do aluno;</p> <p>Acompanhamento e contínua avaliação da política de reserva de vagas no PAES;</p> <p>Flexibilização dos requisitos de entrada nos cursos e percursos pelas trilhas formativas; certificação; aproveitamento de competências entre cursos de diferentes níveis;</p> <p>Fomento a projetos culturais e de extensão nos campi da Uema;</p> <p>Ampliação e divulgação de eventos artísticos e culturais e dos acervos de cultura e extensão;</p> <p>Incentivo à captação de recursos do setor produtivo e das agências de fomento por meio de capacitação e qualificação dos docentes para elaboração de projetos;</p> <p>Ampliação da prestação de serviços por meio dos laboratórios específicos para captação de recursos.</p>
3. Adotar ações afirmativas em defesa da ciência e da autonomia universitária.	<p>Fortalecimento dos grupos de pesquisa, suas linhas de pesquisa e a necessária articulação com as demandas sociais do Estado do Maranhão;</p> <p>Desenvolvimento de programas, projetos de pesquisas e cursos on-line, em diferentes níveis, fortalecendo ações que concretizem o princípio constitucional da igualdade material.</p>
ACADEMIA	
4. Integrar a sustentabilidade, inovação, internacionalização e a educação flexível em todos os cursos.	<p>Fomento à pesquisa e à inovação tecnológica articulada ao ensino e à extensão;</p> <p>Flexibilização dos currículos dos cursos nas dimensões tempo, conteúdo, abordagem e recursos, organização social e instrucional da aprendizagem, língua e logística tecnológica e educacional com indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão com a inserção; inter e multidisciplinaridade ou transversalidade de temas e articulação entre a teoria e a prática para promoção do processo de ensino e aprendizagem;</p> <p>Adequação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação com foco nas diretrizes de qualidade educacional para um aprendizado híbrido, aberto e flexível com a implementação da oferta de componentes curriculares mistos/híbridos (com momentos presenciais e não-presenciais), mediados por meio de um conjunto de possibilidades didáticas e metodológicas e com o uso de recursos e tecnologias apropriados aos ambientes físicos e virtuais de aprendizagem;</p>

EDUCAÇÃO FLEXÍVEL



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
ACADEMIA (CONTINUAÇÃO)	
4. Integrar a sustentabilidade, inovação, internacionalização e a educação flexível em todos os cursos. (Continuação)	<p>Incorporação de recursos educacionais abertos no ensino, na pesquisa e na extensão a partir da adoção de metodologias ativas com uso de tecnologias educacionais;</p> <p>Adaptação, inovação e integração dos ambientes de aprendizagem físicos e digitais, com as combinações de mídias e recursos a fim de garantir a oferta de educação superior de qualidade, alinhado ao mundo do trabalho e com economicidade e sustentabilidade institucional.</p>
5. Adequar a oferta de cursos às vocações e potencialidades regionais.	<p>Expansão qualificada de novos cursos nas diversas modalidades e de vagas a partir de estudo de viabilidade da oferta de cursos baseados nas demandas, potencialidades locais e regionais e dos perfis profissionais que atendam aos setores de atividades econômicas da região;</p> <p>Contínua avaliação dos requisitos e das condições de ingresso estabelecidas pelo Processo Seletivo de Acesso à Educação Superior – PAES/UEMA para identificação de estratégias de aplicação de provas com maior alcance de candidatos por meio de tecnologias digitais.</p>
6. Produzir ciência e tecnologia de alto impacto regional e global.	Desenvolvimento de pesquisas integradas com o setor produtivo, governo e universidade, com vistas a contribuição do desenvolvimento econômico local, regional e nacional;
7. Fomentar a inovação e o empreendedorismo.	<p>Estímulo a ações de incentivo ao empreendedorismo e à inovação por meio de eventos no âmbito dos cursos de graduação com a finalidade de geração de empreendimentos pela comunidade acadêmica;</p> <p>Inclusão de componentes curriculares com temáticas relacionadas à inovação e ao empreendedorismo no núcleo livre dos currículos dos cursos de graduação.</p>
8. Melhorar a qualificação da Uema nas avaliações externas.	Criação de agenda contínua de acompanhamento e de avaliação interna dos cursos de graduação para discussão e proposição de ações de melhoria dos indicadores de avaliação nas dimensões didático-pedagógicas, docente e infraestrutura.
GESTÃO	
9. Aprimorar as práticas de sustentabilidade no âmbito interno.	Desenvolvimento de programas de qualificação para docentes, discentes e servidores com sensibilização sobre o desenvolvimento de práticas sustentáveis nos âmbitos econômico, social e ambiental.
10. Melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos.	<p>Implementação de normas e rotinas administrativas e acadêmicas com o intuito de tornar os fluxos mais dinâmicos e transparentes por meio de recursos tecnológicos de informação e comunicação;</p> <p>Implementação do Núcleo Comum em todos os campi do continente para a otimização de componentes curriculares comuns aos cursos e aos centros e também do quadro docente;</p> <p>Identificação dos cursos com maiores índices de oferta na Universidade para oferta flexível;</p> <p>Criação de normas, procedimentos e critérios que orientem a oferta flexível dos cursos de graduação.</p>
11. Utilizar os resultados da avaliação do desempenho institucional na tomada de decisões no âmbito acadêmico e de gestão.	Implantação de estratégias de retroalimentação da autoavaliação institucional na perspectiva de assegurar melhorias do desempenho acadêmico e da gestão.



EDUCAÇÃO FLEXÍVEL



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
COMPETÊNCIA	
12. Aumentar a captação de recursos externos, não governamentais e governamentais.	Criação de uma cultura empreendedora no âmbito da academia que envolva o ensino, a pesquisa, a extensão, a gestão e a internacionalização, de forma a fomentar recursos públicos e privados.
13. Atrair e valorizar talentos que colaborem com o desenvolvimento da ciência e da gestão.	Criação de programas que promovam a articulação de pesquisadores para o desenvolvimento de trabalhos colaborativos com órgãos e instituições que possuam competência no âmbito científico e tecnológico; Incentivo à produção de Objetos Digitais de Aprendizagem (ODA) de autoria interna.
14. Qualificar o corpo docente e administrativo, visando o aperfeiçoamento da gestão e atender as necessidades educativas da contemporaneidade.	Fomento de cursos técnicos, cursos de extensão e cursos de graduação com vistas a formação e aprimoramento de servidores técnicos administrativos da instituição e de outras redes de educação, na modalidade presencial ou a distância, a partir das demandas identificadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Incentivo à criação de comunidades virtuais de aprendizagem e de repositórios digitais para docentes e técnicos administrativos a fim de instituir espaços de trocas de experiências exitosas, de saberes, de recursos tecnológicos, de preservação, organização e disseminação de acervos e de informações produzidas que melhorem a prática profissional de docentes e técnicos administrativos; Formação continuada com ênfase no planejamento estratégico e operacional, para incorporação e promoção de melhores práticas em termos de mediação docente e o uso de tecnologias digitais em parceria com o Programa Graduação 4.0, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e o Núcleo de Tecnologias para Educação da Uema; Formação no uso de tecnologias para a prática e planejamento pedagógico docente; Formação e ampliação das equipes gerenciais e técnicas – supervisores pedagógicos e docentes – com vistas ao desenvolvimento de competências docentes específicas para aulas no contexto da educação flexível, bem como ao domínio de ferramentas e recursos digitais necessários para o exercício da prática de ensino e aprendizagem nessa modalidade de oferta.
15. Adaptar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades acadêmicas e administrativas, privilegiando a inclusão, inovação, a sustentabilidade e a educação flexível.	Investimento na melhoria da qualidade da infraestrutura (velocidade da conexão de internet e configuração da rede interna) e apoio logístico das plataformas digitais institucionais (assistência técnica e aquisição de equipamentos) para a garantia da qualidade do processo ensino-aprendizagem mediada pelo uso de tecnologias digitais e o adequado atendimento a alunos e professores; Estímulo a utilização das ferramentas digitais disponibilizadas institucionalmente para docentes e discentes como repositório comum a toda comunidade acadêmica de recursos didáticos digitais e de objetos digitais de aprendizagem (ODA).

Quadro 7 – Políticas Transversais: Inovação

INOVAÇÃO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
SOCIEDADE	
1. Ampliar a integração e interlocução da Uema com a comunidade local e internacional.	<p>Intensificação da participação da Uema em parques e polos tecnológicos no Maranhão;</p> <p>Representação institucional em eventos de educação internacional, no âmbito local, regional e nacional, que possibilitem a sua divulgação para potenciais parceiros;</p> <p>Incremento de parcerias de PD&I e financiamento com entidades privadas e públicas locais, regionais, nacionais e internacionais;</p> <p>Promoção de eventos na Uema para prospecção de instituições parceiras, promoção de transferência de tecnologia e constituição de parcerias de pesquisa, desenvolvimento e inovação com empresas.</p>
2. Promover a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável, a memória cultural, a produção artística e o bem-estar para todos.	<p>Incentivos ao surgimento de startups de base tecnológica e social no âmbito da Uema;</p> <p>Apoio às ações e estratégias de incubação e aceleração no seu âmbito interno e em parcerias com outras iniciativas públicas e privadas, tais como: a ampliação das parcerias de modo a aproveitar os conhecimentos já existentes no mercado para essa finalidade;</p> <p>Promoção de cursos sobre inovação, empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia, presenciais e on-line, em todos os campi para a comunidade acadêmica;</p> <p>Implantação de uma incubadora para abrigar empresas inovadoras fruto de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico oriundos do Estado do Maranhão, cujo público de interesse é tanto o interno como externo;</p> <p>Promoção de editais que privilegiem empresas locais e o uso de matérias-primas regionais;</p> <p>Participação, de forma colaborativa, por meio de ações institucionais, por exemplo: acordos de parcerias técnicas com os demais atores do ecossistema, em esforços de desenvolvimento local, regional e nacional voltados a fortalecer as políticas de ciência, tecnologia e inovação;</p> <p>Apoio aos processos que embasam o compartilhamento do conhecimento por meio de cooperações, licenciamentos e transferência de tecnologias às empresas nascentes de base tecnológica.</p>
3. Adotar ações afirmativas em defesa da ciência e da autonomia universitária.	<p>Publicação e Divulgação de toda ação de caráter inovador desenvolvida no âmbito da Uema;</p> <p>Aproximação com as ações realizadas pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Maranhão;</p> <p>Preparação da comunidade para as exigências que envolvem o tema da inovação e do empreendedorismo.</p>



INOVAÇÃO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
ACADEMIA	
4. Integrar a sustentabilidade, inovação, internacionalização e a educação flexível em todos os cursos.	<p>Ampla divulgação das políticas de sustentabilidade, inovação e internacionalização, por meio de tecnologias informacionais e metodologias ágeis no âmbito interno;</p> <p>Capacitação de toda comunidade acadêmica sobre inovação, empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia;</p> <p>Criação de incentivos, como prêmios e concursos, que busquem a interseção dos temas de sustentabilidade, inovação e internacionalização por meio de soluções inovadoras.</p>
5. Adequar a oferta de cursos às vocações e potencialidades regionais.	Oferta da disciplina de Empreendedorismo como partícipe do Núcleo Comum, e preparação para transição da adoção de práticas efetivas que estimulem o empreendedorismo no âmbito da Uema.
6. Produzir ciência e tecnologia de alto impacto regional e global.	<p>Apoio aos processos que embasam o compartilhamento do conhecimento por meio de cooperações, licenciamentos e transferência de tecnologias às empresas nascentes de base tecnológica;</p> <p>Promoção de rodadas e encontros de negócio para transferência de tecnologia;</p> <p>Diagnósticos das habilidades e das competências dos professores dos centros que realizam pesquisas, de forma a proporcionar meios para a transferência de tecnologia e conhecimento da Universidade para a sociedade.</p>
7. Fomentar a inovação e o empreendedorismo	<p>Participação em fóruns e colaboração com associações e outras entidades que contribuam com a promoção das atividades científicas e tecnológicas no ambiente produtivo;</p> <p>Investimentos na vitrine tecnológica da Uema;</p> <p>Incentivo do empreendedorismo tecnológico dos discentes e docentes por meio de treinamentos, palestras e eventos, como uma semana de empreendedorismo universitário e similares;</p> <p>Apoio às ações e estratégias de incubação e aceleração no seu âmbito interno e em parcerias com outras iniciativas públicas e privadas, tais como: mentoria, consultoria, assistência, prestação de serviço, eventos de mercado, etc.</p>
8. Melhorar a qualificação da Uema nas avaliações externas	<p>Transformação das tecnologias geradas no âmbito da Uema em inovações que sejam soluções de problema da sociedade e que contribuam para o desenvolvimento econômico e social da sociedade maranhense;</p> <p>Incentivo, por meio de eventos, às publicações feitas entre pesquisadores da Uema e empresas públicas e privadas, melhorando o índice de avaliação de impacto de publicações junto aos órgãos de avaliação da Uema.</p>

INOVAÇÃO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
GESTÃO	
9. Aprimorar as práticas de sustentabilidade no âmbito interno.	Aprofundamento das relações com os poderes públicos no sentido de conhecer as fragilidades sobre sustentabilidade e gerar as inovações que resultem em práticas sustentáveis;
10. Melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos.	Simplificação dos procedimentos para a gestão de projetos de ciência, pesquisa e inovação adotando processos ágeis, transparentes e que proporcionem segurança jurídica; Delineamento de processo de gestão de parcerias; Nas cooperações estratégicas com outras instituições, entidades ou empresas (nacionais e internacionais), deverá tratar da proteção da propriedade intelectual e da transferência da tecnologia, gerados no decorrer do desenvolvimento de suas atividades.
11. Utilizar os resultados da avaliação do desempenho institucional na tomada de decisões no âmbito acadêmico e de gestão.	Preparar internamente a Uema para os processos de inovação e empreendedorismo com mais recursos como infraestrutura, RH qualificado e multidisciplinar e sistema financeiro;
COMPETÊNCIA	
12. Aumentar a captação de recursos externos, não governamentais e governamentais.	Prospecção e efetivação de parcerias com instituições, organizações e empresas que venham contribuir efetivamente com projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, de modo a favorecer seu papel de mecanismo de desenvolvimento, integrada com as necessidades da comunidade e em sintonia com as políticas públicas; Desenvolvimento de uma política de longo prazo para investimentos em PD&I.
13. Atrair e valorizar talentos que colaborem com o desenvolvimento da ciência e da gestão.	Implementação da política de inovação que garante ao criador participação nos ganhos econômicos, auferidos pela Uema, resultantes de contratos de transferência de tecnologia e de licenciamento para outorga de direito de uso ou de exploração de criação protegida da qual tenha sido o inventor, melhorista, autor ou outras formas de autoria; Contratação de mestres e doutores da academia e com experiência do mercado por meio de concursos públicos.
14. Qualificar o corpo docente e administrativo, visando o aperfeiçoamento da gestão e atender as necessidades educativas da contemporaneidade.	Investimento na capacitação de professores e a parceria com instituições dedicadas ao ensino e difusão do empreendedorismo.
15. Adaptar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades acadêmicas e administrativas, privilegiando a inclusão, inovação, a sustentabilidade e a educação flexível.	Compartilhamento da infraestrutura da Uema e seus laboratórios para atividades de empreendedorismo; Alocação de espaço físico adequado para a organização das atividades de empreendedorismo, iniciando seu programa de incubação e aceleração de empresas de base tecnológica.



Quadro 8 – Políticas Transversais: Internacionalização

INTERNACIONALIZAÇÃO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
SOCIEDADE	
1. Ampliar a integração e interlocução da Uema com a comunidade local e internacional.	Internacionalização para busca de tecnologias, por meio do estabelecimento de missões, relações de cooperação e aquisição de tecnologia com países, regiões estratégicas e áreas de excelência estabelecidas no Plano de Relações Internacionais da Uema.
2. Promover a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável, a memória cultural, a produção artística e o bem-estar para todos.	---
3. Adotar ações afirmativas em defesa da ciência e da autonomia universitária.	Intensificação e aperfeiçoamento da publicação da Uema News, associando às principais representações de educação internacional nos continentes.
ACADEMIA	
4. Integrar a sustentabilidade, inovação, internacionalização e a educação flexível em todos os cursos.	---
5. Adequar a oferta de cursos às vocações e potencialidades regionais.	---
6. Produzir ciência e tecnologia de alto impacto regional e global.	---
7. Fomentar a inovação e o empreendedorismo.	Criação dos institutos de P&D temáticos para aquisição/fomento de contratos inteligentes para buscar tecnologia além das fronteiras e inovação de ponta (atenção! não é pós-graduação).
8. Melhorar a qualificação da Uema nas avaliações externas.	---
GESTÃO	
9. Aprimorar as práticas de sustentabilidade no âmbito interno.	---
10. Melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos.	Construção de sistema único de dados, abrangendo todas as informações relativas à internacionalização da Uema (exemplo: Infoteca).
11. Utilizar os resultados da avaliação do desempenho institucional na tomada de decisões no âmbito acadêmico e de gestão.	Monitoramento e avaliação das ações de internacionalização da Uema com base nas áreas estratégicas prospectadas.
COMPETÊNCIA	
12. Aumentar a captação de recursos externos, não governamentais e governamentais.	Agilização e efetivação do fluxo processual dos gastos referentes a recursos externos, em tempo adequado à proposta do projeto.
13. Atrair e valorizar talentos que colaborem com o desenvolvimento da ciência e da gestão.	Incentivo à participação de candidatos de outras regiões e nacionalidade a editais de contratação EFETIVA de docentes e pessoal técnico-administrativo; Contratação de profissionais qualificados e experientes na área de Internacionalização.
14. Qualificar o corpo docente e administrativo, visando o aperfeiçoamento da gestão e atender as necessidades educativas da contemporaneidade.	Fomento à cultura de internacionalização em todas as unidades administrativas e gestoras da Uema, por meio da realização de oficinas de internacionalização dirigidas aos professores (especialmente coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação) e servidores técnico-administrativos; Implantação de um programa de bilinguismo direcionado a docente e técnicos da Uema.
15. Adaptar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades acadêmicas e administrativas, privilegiando a inclusão, inovação, a sustentabilidade e a educação flexível.	---

Orientações Gerais de Trabalho para as Comissões

A primeira ação a ser executada na Fase 2 será a nomeação das Comissões Temáticas, as quais abordarão cada eixo da estrutura proposta para o PDI e em seguida, a Comissão Avaliativa, responsável pela análise e validação dos conteúdos propostos.

Competências das Comissões Temáticas

- Coordenar e orientar os trabalhos de construção e discussão do seu eixo temático do PDI, pautados nos documentos norteadores constantes do modelo de elaboração do PDI proposto, da metodologia, da legislação, e de outros instrumentos;
- Elaborar e divulgar amplamente o cronograma geral das atividades do processo de discussão e construção do seu eixo temático junto a toda a Comunidade Acadêmica, convocando-a para as contribuições;
- Criar estratégias, métodos e instrumentos que garantam uma maior participação da comunidade em todas as instâncias do processo de discussão, construção e aprovação do seu respectivo eixo temático;
- Solicitar e receber propostas e sugestões das Pró-Reitorias e dos Centros de Ciências e Estudos no cronograma geral das atividades;
- Realizar análises e consolidar propostas apresentadas pela Comunidade Acadêmica;
- Elaborar a Primeira Versão do seu Eixo Temático e enviar para a Comissão Executiva;
- Consolidar as propostas junto às Comissões Temáticas que abordam assuntos correlatos e a Comissão de Orçamento e Finanças;

- Proceder aos ajustes necessários decorrentes das discussões e alinhamentos entre Projetos Estratégicos propostos por outras Comissões;

- Elaborar a Versão Final do seu Eixo Temático e encaminhá-lo para a Comissão Executiva;

- Manter registro em ata de todas as reuniões realizadas pela Comissão, conforme Modelo demonstrado no Anexo 1;

- Enviar as atas à Comissão Executiva para publicação no site institucional (www.pdi.uema.br).

Competências da Comissão Avaliativa

- Avaliar os trabalhos de construção e discussão do PDI, pautados nos documentos norteadores constantes do modelo de elaboração do PDI proposto, da metodologia, da legislação, de outros instrumentos em seus respectivos prazos;

- Avaliar e aprovar a 1ª Versão do Plano de Desenvolvimento Institucional, que será submetido a sugestões da comunidade;

- Avaliar e aprovar a Versão Final do Plano de Desenvolvimento Institucional e encaminhá-lo para aprovação do Conselho Universitário (CONSUN);

- Deliberar e dirimir sobre casos omissos que não constam nos documentos.

Primeiro Passo

Definição da Estrutura de Tópicos

Em primeiro lugar, cada Comissão deverá observar os constructos legais que condicionam os elementos obrigatórios para elaboração do respectivo eixo temático. Posteriormente, recomenda-se que a

estrutura de tópicos indicados no Quadro 9 e 10, a seguir, seja utilizada como um ponto de partida, caso a Comissão perceba a necessidade de ampliá-la, poderá assim proceder.





Quadro 9 – Eixos

<p>1. Perfil Institucional</p> <p>2. Diretrizes Estratégicas</p> <p>3. Projeto Pedagógico Institucional – PPI</p> <p>4. Plano de Ofertas de Cursos</p> <p>5. Políticas de Apoio ao Discente</p>	<p>6. Organização Administrativa</p> <p>7. Corpo Docente e Administrativo</p> <p>8. Infraestrutura Física e Tecnológica</p> <p>9. Capacidade e Sustentabilidade Financeira</p> <p>10. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 10 – Estrutura de Tópicos





- Descrição da situação atual Diagnóstico da situação atual
 Políticas Institucionais Projetos Estratégicos






Eixo	Tópico	Descrição	Diagnóstico	Políticas Institucionais	Projetos Estratégicos
1	1.1 Apresentação da Instituição	<input checked="" type="checkbox"/>			
	1.2 Histórico	<input checked="" type="checkbox"/>			
	1.3 Áreas de Atuação Acadêmica	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	2.1 Missão, Visão e Valores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	2.2 Diagnóstico Institucional		<input checked="" type="checkbox"/>		
	2.3 Objetivos e Diretrizes Estratégicas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
3	3.1 Introdução	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.2 Inserção Regional	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.3 Princípios Filosóficos e Técnico-metodológicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	3.3.1 Educação Flexível			<input checked="" type="checkbox"/>	

-  Descrição da situação atual
-  Diagnóstico da situação atual
-  Políticas Institucionais
-  Projetos Estratégicos

Eixo	Tópico	Descrição	Diagnóstico	Políticas Institucionais	Projetos Estratégicos
3	3.3.2 Sustentabilidade				
	3.3.3 Inovação				
	3.3.4 Internacionalização				
	3.4 Organização Didático-Pedagógica				
	3.5 Política de Graduação				
	3.6 Política de Pesquisa e Pós-graduação				
	3.7 Política de Extensão				
4	4.1 Diretrizes para Abertura de Cursos e Ofertas de Vagas				
	4.2 Oferta Atual de Cursos de Graduação e Projeção de Vagas				
	4.3 Oferta Atual de Cursos de Pós-graduação e Projeção de Vagas				
	4.4 Programação de Abertura de Cursos nos Diversos Níveis e Modalidades				
5	5.1 Políticas de Assistência Estudantil				
	5.2 Acolhida Acadêmica				
	5.3 Organização Estudantil dos Diretórios Acadêmicos				
	5.4 Ações de Natureza Cultural e de Lazer				
6	6.1 Estrutura Organizacional				
	6.2 Autonomia da Universidade com relação à Mantenedora				
	6.3 Política de Gestão				
	6.3.1 Gestão de Processos Internos				
	6.4 Ouvidoria				
	6.5 Política de Comunicação				
	6.6 Política de Internacionalização				
	6.7 Política de Inovação				
	6.8 Política de Sustentabilidade				
	6.8.1 Política de Responsabilidade Ambiental				
	6.8.2 Política de Responsabilidade Social				



-  Descrição da situação atual
  Diagnóstico da situação atual
 Políticas Institucionais
  Projetos estratégicos

Eixo	Tópico	Descrição	Diagnóstico	Políticas Institucionais	Projetos Estratégicos
7	7.1 Composição				
	7.2 Planos de Carreira				
	7.3 Políticas de Qualificação				
	7.4 Critérios de Seleção e Contratação				
	7.5 Políticas para Reposição e Expansão do Quadro de Pessoal				
8	8.1 Áreas Físicas Existentes				
	8.2 Plano de Expansão da Infraestrutura e Instalações				
	8.2.1 Plano de Abertura de Novos Campi, Polos e Sede				
	8.3 Plano de Promoção de Acessibilidade e Sustentabilidade				
	8.4 Política de Gestão de Tecnologias da Informação e Comunicação				
	8.5 Biblioteca Universitária				
9	9.1 Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeira				
	9.2 Política Gestão de Recursos Financeiros				
	9.3 Política de Captação de Recursos				
10	10.1 Política de Avaliação Institucional na Uema				
	10.1.1 Avaliação e Acompanhamento do PDI				
	10.1.2 Autoavaliação Institucional				
	10.1.3 Uso dos Resultados da Avaliação Institucional				

Segundo Passo

Organização das Atividades da Comissão e Diagnóstico da Situação Atual

É de responsabilidade de cada Comissão montar um cronograma de atividades, dividir as tarefas entre os membros, definir estratégias de consulta à comunidade e consultar fontes de dados como, Anuário, Relatórios de Autoavaliação Institucional, Relatório de Acompanhamento do PDI 2016-2020, dentre outros. Caso opte-se por realizar uma consulta à comunidade, o material gráfico a ser utilizado

deverá ser encaminhado à Comissão Executiva para padronizá-lo à identidade visual do PDI 2021-2025. Mediante a adoção de práticas de consulta à comunidade acadêmica, reflexões e discussões, torna-se condição precípua da Comissão Temática preparar políticas e projetos estratégicos, alinhados a diretrizes e objetivos estratégicos, assim como ao planejamento orçamentário.

Projetos Estratégicos

Um conjunto de esforços temporários, com início e fim programados, que visam incorporar novas competências (serviços, produtos ou resultados) essenciais para atender integralmente os objetivos e diretrizes estratégicas.

Terceiro Passo

Redação Sistematizada da Primeira Versão do Eixo

Tomando por base as diretrizes estratégicas, nossa Missão, Visão e Valores como condição *sine qua non* para estabelecer um caminho que permita a evolução e consecução do desenvolvimento institucional, pede-se que a redação obedeça às proposições, tais quais:

Partir de um diagnóstico que reflita a necessidade de mudança;

- **Estabelecer Políticas Institucionais que contribuam decisivamente para a mudança ensejada;**
 - Para tanto, é fundamental que elas contemplem os seguintes temas transversais: Sustentabilidade; Inovação / Empreendedorismo; Internacionalização e Educação flexível.
- **Associar às Políticas Institucionais, Projetos Estratégicos com seus respectivos Objetivos e Indicadores propostos pela Comissão, com base nas**

consultas realizadas junto à comunidade acadêmica e sociedade;

- Os projetos estratégicos estabelecidos em cada eixo temático pelas Comissões, deverão estar alinhados às Diretrizes e Objetivos Estratégicos apresentados na Fase 1;
- Para o detalhamento de cada Projeto Estratégico adotar a estrutura proposta no Quadro 11;
- Cabe ressaltar que os projetos precisam estar distribuídos de forma equilibrada durante o horizonte de 5 anos, conforme disponibilidade orçamentária.
- **No final de cada Eixo Temático deverá ser incluído um quadro com o resumo dos Projetos Estratégicos, conforme a estrutura apresentada a seguir no Quadro 12.**



Quadro 11 – Modelo de Quadro para Detalhamento dos Projetos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO					
POLÍTICAS INSTITUCIONAIS					
TÍTULO DO PROJETO					
RESPONSÁVEL PELO PROJETO					
ANO DE EXECUÇÃO	2021	2022	2023	2024	2025
METAS					
ESTIMATIVA ORÇAMENTÁRIA					

Quadro 12 – Modelo de Quadro para Resumo dos Projetos Estratégicos

ORD.	PROJETO	RESPONSÁVEL	PERÍODO DE EXECUÇÃO	ESTIMATIVA ORÇAMENTÁRIA
				Total

Conceito de Metas

Limite definido para cada indicador; um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser alcançada dentro de um objetivo, num determinado período. Cumpre ressaltar que os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores estratégicos, conforme apresentado no Quadro 4, das páginas 13 a 17.

Quarto Passo

Discussão e Alinhamento dos Projetos entre as Comissões

Uma vez elaborada a primeira versão do Eixo Temático, observar se há projetos que, pela sua natureza transversal, necessitam de alinhamento junto com uma ou mais Comissões. Subsequentemente, convocar uma reunião para que tais projetos sejam discutidos e devidamente

ajustados. Posteriormente, definido o rol de projetos que irão compor o PDI, torna-se obrigatório o alinhamento com a Comissão de Capacidade e Sustentabilidade Financeira para analisar a viabilidade econômica, orçamentária e financeira.

Quinto Passo

Redação da Versão Final do Eixo

Diante do atendimento e adequação a todos os critérios estabelecidos neste Manual, proceder à

redação da versão final do documento, que deverá ser enviada à Comissão Executiva.

ANEXO I – MODELO DE ATA

ATA DE REUNIÃO

Plano de Desenvolvimento Institucional (2021-2025)

DATA	
HORÁRIO	
LOCAL	

1. OBJETIVO DA REUNIÃO

2. PARTICIPANTES PRESENTES

NOME	SETOR	EMAIL

3. ANOTAÇÕES, DECISÕES e PROBLEMAS

TÓPICO	RESPONSÁVEL/AUTOR DA FALA
1.	
2.	
3.	

4. PRÓXIMAS PAUTAS

PAUTA	RESPONSÁVEL	PRAZO

5. PRÓXIMA REUNIÃO

DATA		HORÁRIO		LOCAL	
OBJETIVO					

ELABORADA POR:

APROVADA POR:

ANEXO II - ODS

Quais são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

ODS1 - Erradicação da pobreza: A meta deste objetivo é acabar com a pobreza em todos os lugares do planeta, e garantir o acesso de todos à educação, saúde, alimentação, segurança, lazer e oportunidades de crescimento.

ODS2 - Fome zero e agricultura sustentável: Este objetivo consiste no alcance da segurança alimentar para todas as pessoas, além de uma melhor nutrição por meio da promoção de uma agricultura sustentável.

ODS3 - Saúde e bem-estar: Sua meta é assegurar que todos os cidadãos tenham uma vida saudável e bem-estar, em todas as idades e situações.

ODS4 - Educação de qualidade: A educação deve ser acessível a todos, de modo inclusivo, equitativo e de qualidade. Além disso, deve promover a aprendizagem ao longo da vida.

ODS5 - Igualdade de gênero: Todas as mulheres e meninas precisam se sentir empoderadas. A igualdade de gênero deve ser garantida em todos os setores da sociedade.

ODS6 - Água limpa e saneamento: O manejo sustentável de água e o saneamento devem ser garantidos a todas as pessoas.

ODS7 - Energia limpa e acessível: Este objetivo procura garantir a toda a sociedade, o acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável.

ODS8 - Trabalho decente e crescimento econômico: A orientação deste objetivo é promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, além das oportunidades de um emprego pleno e produtivo para todos.

ODS9 - Inovação infraestrutura: A infraestrutura das cidades deve promover uma industrialização inclusiva e sustentável, fomentar a inovação e gerar oportunidades de emprego. Além disso, deve integrar a sociedade para uso inclusivo dos espaços públicos.

ODS10 - Redução das desigualdades: Este objetivo consiste na busca pela redução das desigualdades em todas as suas esferas.

ODS11 - Cidades e comunidades sustentáveis: As cidades e os assentamentos humanos deverão ser inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

ODS12 - Consumo e produção responsáveis: Com apoio das instituições públicas e privadas, deverão ser assegurados padrões de produção e de consumo que sejam sustentáveis e conscientes.

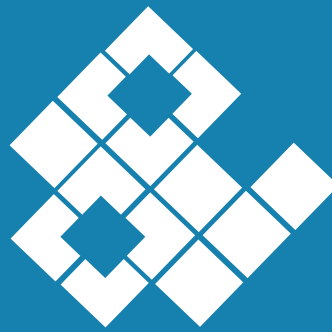
ODS13 - Ação contra a mudança global do clima: Deverão ser tomadas medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e reverter os seus impactos.

ODS14 - Vida na água: Os ecossistemas aquáticos e recursos hídricos também devem ser respeitados, por meio da conservação e uso sustentável dos oceanos, mares e rios.

ODS15 - Vida terrestre: O objetivo indica a proteção, recuperação e promoção do uso sustentável dos ecossistemas terrestres. E também o manejo sustentável das florestas, o combate contra a desertificação e a adoção de medidas para reverter a degradação do planeta e a perda da biodiversidade.

ODS16 - Paz, justiça e instituições eficazes: As sociedades deverão ser pacíficas e inclusivas, proporcionando para todos o acesso à justiça. As instituições devem ser eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

ODS17 - Parcerias e meios de implementação: O último objetivo prevê uma parceria global para a sustentabilidade, fortalecendo os meios de implementação.



**PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
2021-2025**

Manual de Orientações para as Comissões Temáticas

Universidade Estadual do Maranhão. Pró-Reitoria de
Planejamento e Administração.

36 p.

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD
Avenida Lourenço Vieira da Silva, nº 1000, Cidade Universitária Paulo VI, Bairro São Cristovão, São
Luís-Maranhão
Caixa Postal, 09 - CEP: 65050-150
Fone: (98) 3245-5461 Fone/Fax: (98) 2016-8135