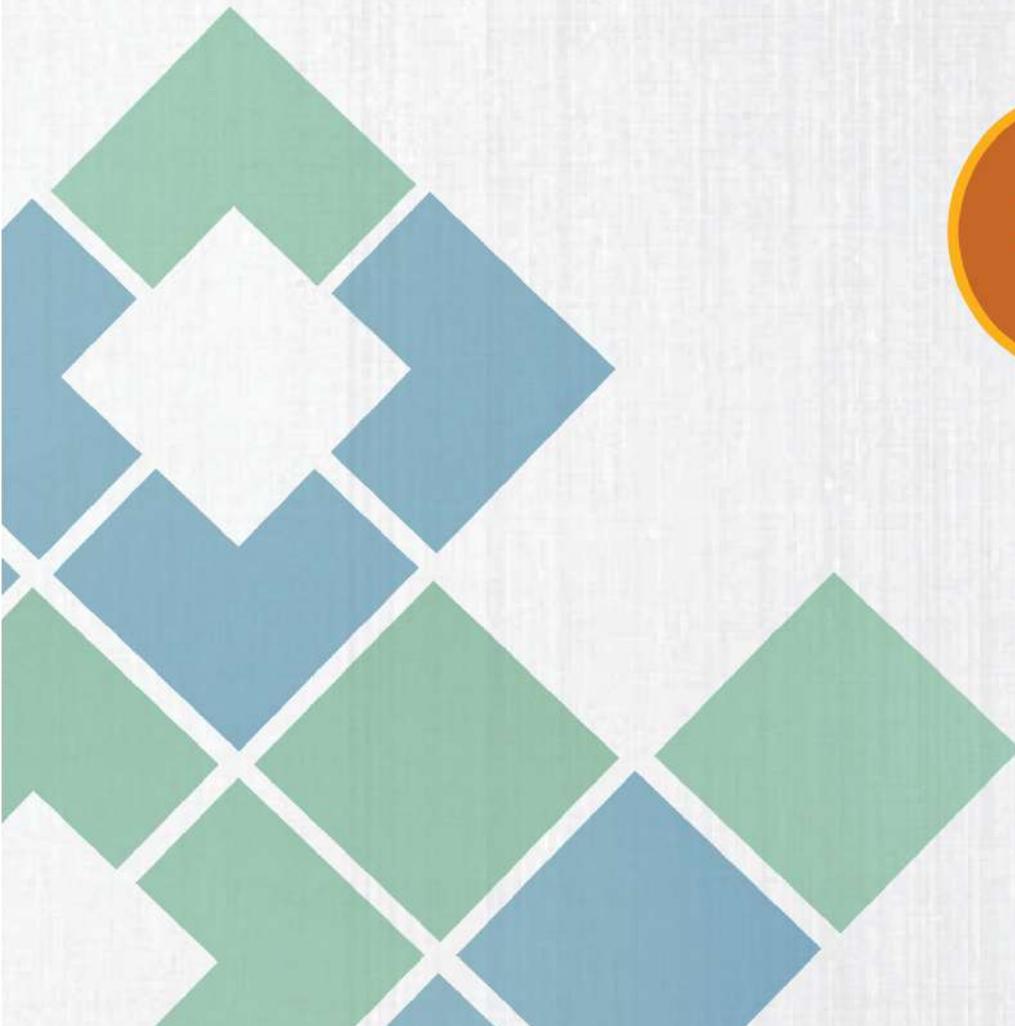
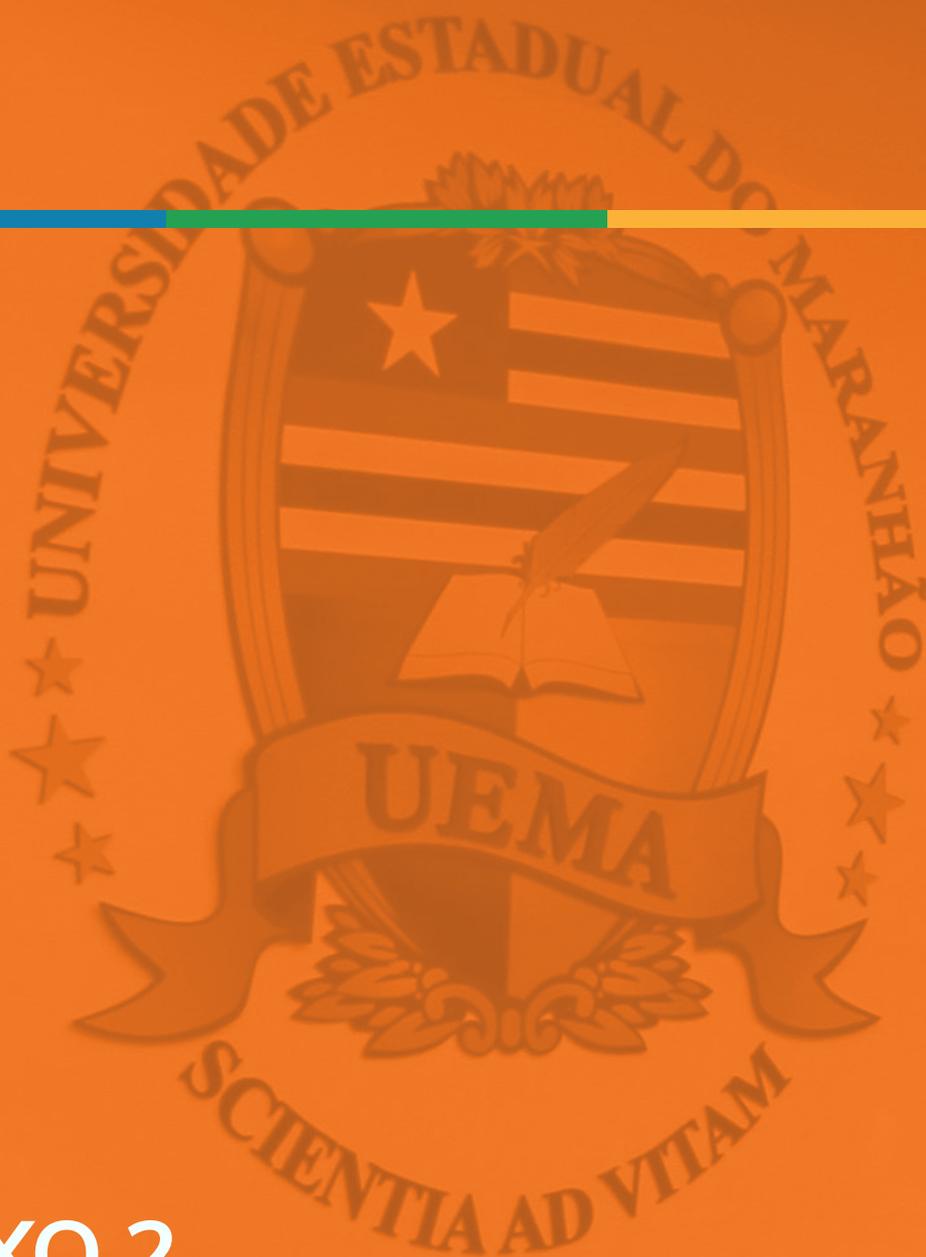




DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

EIXO 2





EIXO 2

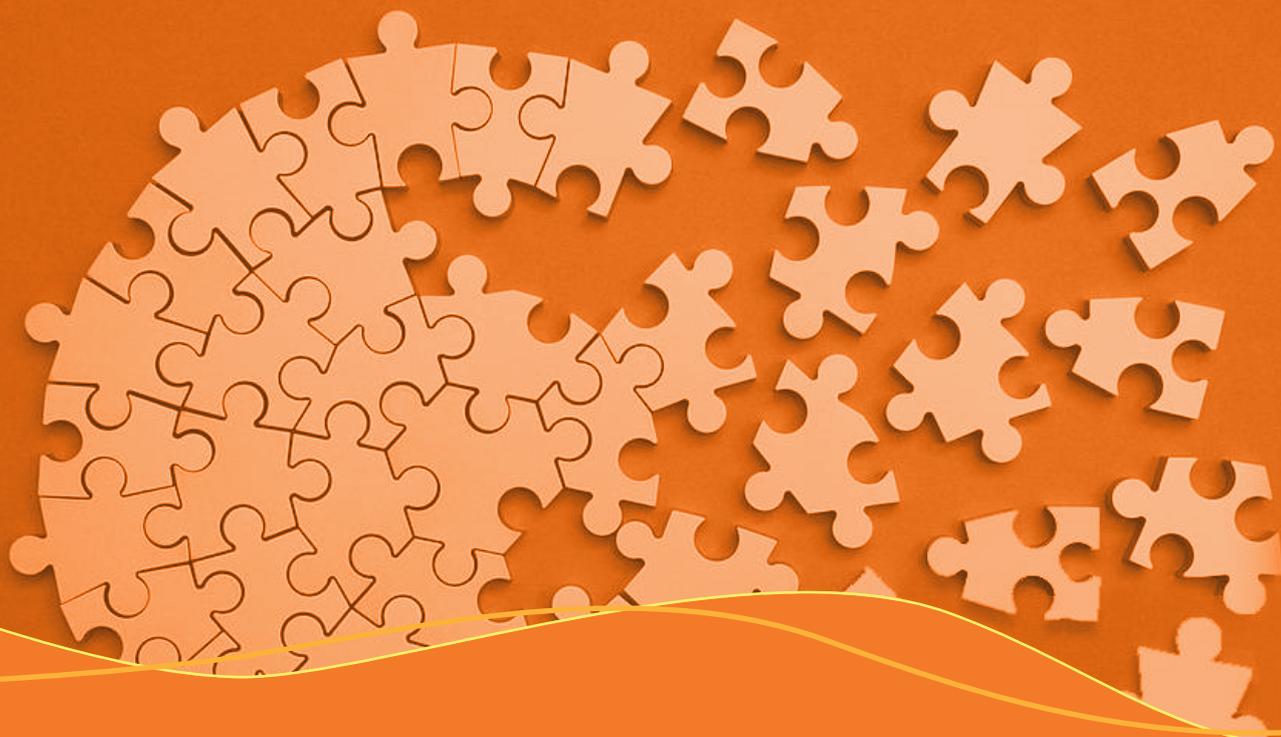
Diretrizes Estratégicas

2.1 REVISÃO DA FILOSOFIA INSTITUCIONAL

- 2.1.1 Missão
- 2.1.2 Visão
- 2.1.3 Valores

2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.3 DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



2. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

2.1 Revisão da Filosofia Institucional

O entendimento e a compreensão da missão, da visão e dos valores institucionais são fundamentais para o desenvolvimento consciente da Universidade. Certas particularidades e aspectos inerentes ao próprio processo de assimilação em questão, podem vir a comprometer a notabilidade da filosofia da Uema em seu cotidiano. Portanto, a construção coletiva, seguida de uma difusão massiva da missão, visão e valores institucionais pode conter eventuais obstáculos erguidos na incorporação desses elementos.

Com vista a manter o alinhamento estratégico institucional, a Comissão Executiva teve como incumbência revisar a Filosofia Institucional com a participação efetiva da comunidade acadêmica e da sociedade. Cabe ressaltar, que o processo se iniciou com uma enquete aberta para toda a sociedade, posteriormente, mediante os resultados apontados, discutiu-se no âmbito da gestão universitária propostas de Filosofia Institucional que culminaram nos resultados a seguir apresentados:

2.1.1 Missão

A missão consiste na razão de existência da instituição e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar. A missão apresentada neste documento destaca o propósito da Universidade para a atuação no âmbito de uma sociedade fragmentada, porém superconectada, portanto paradoxal. Nesse contexto, a Instituição, frente à dualidade evidenciada nessa prognose,

entre contradições dicotômias e contraposições, deve produzir e difundir conhecimentos assumindo um compromisso irrevogável com o desenvolvimento sustentável. Sob esses fundamentos, eis o que as escutas e os debates realizados permitiram estabelecer a vocação da Uema:



MISSÃO

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

2.1.2 Visão

A visão consiste na descrição do futuro desejado para a instituição, aquilo que quer se tornar. Para a revisão da Visão da Uema, buscou-se compreender os propósitos e a essência motivadora das suas ações e do seu cotidiano, na tentativa de promover o desenvolvimento sustentável e as premissas de uma Instituição que se mantém

atenta às colaborações pertinentes a um ambiente global. Deste processo, surgiu a convicção de tornar-se socialmente reconhecida pelo seu rol acadêmico de forma conectada com o contexto no qual a Uema está, física ou virtualmente, inserida. Por essa interpretação da realidade e com o horizonte à vista, vislumbra-se:



VISÃO

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

2.1.3 Valores

Os valores institucionais se constituem em princípios e atitudes que orientam todas as posturas e decisões da Instituição. Aos valores previamente estabelecidos, no PDI anterior, foi acrescentado o valor Diversidade. Nota-se que a Universidade, atenta às suas escutas, reforça

os valores assumidos como os condicionantes da vida da Instituição na busca constante para atender a sua finalidade. Para tanto, os fundamentos da sua ação passam a ser expressos nos seguintes valores:



VALORES

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

2.2 Diagnóstico Institucional

A lógica da abertura capaz de gerar compartilhamentos é a mesma que favorece a adaptação e integração dos ambientes institucionais. Compreender a Uema como um sistema, portanto, como um ambiente aberto, é determinante para a aquisição e geração de novos saberes que venham a favorecer o reposicionamento estratégico da Universidade frente ao desafio da Contemporaneidade. Nesse sentido, utilizar recursos intelectuais que possam refletir os conhecimentos dominados pela Instituição, adaptando-se ao ambiente externo e integrando-se

ao ambiente interno, torna-se condição precípua para alcançar os resultados almejados.

Com o objetivo de levantar informações, opiniões e percepções sobre os principais pontos: Fortes e Fracos; Ameaças e Oportunidades; foi realizada uma segunda enquête, assim como a primeira, aberta à sociedade. Momento esse que serviu para coleta de informações fundamentais para estabelecer os quadros ora apresentado:

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

1. Experiência em EaD (referência)
 2. Diversidade de ofertas (quantidade e modalidade)
 3. Interiorização do ensino
 4. Inclusão social
 5. Vestibular 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 ao 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 Sensu/Interiorização)
5. Captação de recursos
6. Pesquisa direcionada ao desenvolvimento local
7. Política de incentivo à prática de esportes e eventos culturais
8. Espaços de convivências
9. Auxílios transporte (eventos e deslocamentos)
10. Comunicação
11. Processos internos (padronização de processos e baixa incorporação de tecnologia)
12. Transparência sobre a utilização dos recursos financeiros e 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 o desenvolvimento local e regional
18. Parceria, inovação e transferência tecnológica
19. Avaliação de desenvolvimento
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. Captação de 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 de editais e programas do estado
 14. Parcerias com o setor privado
 15. Flexibilização das práticas de ensino (estágios e presencialidade) - Legislação
 16. Internacionalização
 17. Empreendedorismo
 18. Eventos on-line
- 

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 a continuidade de 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 no mercado de trabalho
 7. Vulnerabilidade 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/ período noturno
 14. Aumento da concorrência
 15. Negacionismo, 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. A seguir, para um melhor entendimento da dinâmica desenvolvida para estabelecer as diretrizes oriundas dos cruzamentos dos fatores:

- a. Forças e Oportunidades - aproveitar as potencialidades nas oportunidades que surgirem;
- b. Forças e Ameaças - utilizar as potencialidades para minimizar as ameaças;
- c. Fraquezas e Oportunidades - melhorar as fraquezas para aproveitar as oportunidades ou aproveitar as oportunidades para melhorar as fraquezas;
- d. Fraquezas e Ameaças - eliminar as fraquezas para minimizar as ameaças.

A pontuação em cada célula é fruto da multiplicação de três números: o peso ponderado dos dois fatores considerados, e a intensidade da sua correlação. Nesse sentido, têm-se resultados que variam de zero (nenhuma correlação entre os fatores) a 20,3 (em função de uma alta correlação e peso ponderado dos fatores). Valores elevados sinalizam caminhos proeminentes para consecução da Filosofia Institucional.

Toma-se, por exemplo, a ameaça “Nível educacional dos ingressantes” que recebeu um peso ponderado alto, visto tratar-se de uma variável de alto impacto e difícil atuação frente ao fator. Quando se cruza esta variável com, por exemplo, “Desempenho dos cursos”, verifica-se uma alta correlação entre os fatores. Sendo que, este último, também é um fator de alto impacto. Cabe salientar, que ambos reverberam em importantes indicadores de desempenho da instituição, fato que se traduz em um elevado valor na matriz [20,3]. como pode ser observado no Quadro 04.

Quadro 4 - Matriz SWOT

Análise Estratégica		Forças ou Potencialidades (S)									
		Experiência com Ead (referência)	Diversidade da oferta (quantidade e modalidades)	Interiorização do Ensino	Inclusão social	PAES	Formação de professores	Política de apoio ao discente (auxílios, estágios, bolsas)	Credibilidade da Instituição	Laboratórios (espaço, aquisição e manutenção de equipamentos)	Padrão mínimo de infraestrutura física e tecnológica
Oportunidades (O)	Ensino híbrido	10,1	10,1	10,1	3,4	3,4	6,8	6,8	6,8	3,4	5,1
	Captar doutores (Uberização) e egressos	6,0	3,0	6,0	0,0	0,0	6,0	0,0	9,0	6,0	4,5
	Demanda por formação, pesquisa e extensão alinhada ao	10,1	10,1	10,1	5,1	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	10,1
	Expansão da Ead	10,1	6,8	10,1	5,1	10,1	6,8	6,8	10,1	6,8	15,2
	Novas áreas de conhecimento	9,0	13,5	9,0	4,5	13,5	9,0	9,0	13,5	9,0	13,5
	Novas tecnologias de ensino (ensino híbrido)	10,1	10,1	10,1	3,4	0,0	6,8	0,0	6,8	6,8	15,2
	Novas tecnologias de gestão (trabalho remoto)	2,3	2,3	2,3	0,0	0,0	0,0	2,3	4,5	2,3	10,1
	Demanda por tecnologias	3,4	6,8	6,8	0,0	3,4	3,4	3,4	6,8	10,1	5,1
	Articulação com representantes políticos locais (captação de	4,5	2,3	4,5	1,1	2,3	2,3	2,3	2,3	4,5	6,8
	Notoriedade da sustentabilidade	3,4	3,4	3,4	1,7	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	5,1
	Ampliação do porto	1,5	3,0	1,5	0,0	3,0	0,0	0,0	3,0	1,5	2,3
	Demanda por serviços	3,4	6,8	6,8	0,0	0,0	3,4	0,0	10,1	10,1	10,1
	Adesão a editais e programas do Estado	3,4	6,8	6,8	1,7	3,4	3,4	0,0	10,1	6,8	5,1
	Parceiras com setor privado	3,4	6,8	6,8	0,0	0,0	3,4	0,0	10,1	6,8	5,1
	Flexibilização nas práticas de ensino (estágios e	10,1	6,8	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	0,0	0,0
	Internacionalização	3,4	6,8	3,4	0,0	0,0	3,4	0,0	10,1	6,8	10,1
	Empreendedorismo	3,4	6,8	6,8	1,7	0,0	0,0	0,0	3,4	10,1	10,1
Eventos online	3,0	3,0	4,5	2,3	0,0	4,5	1,5	4,5	0,0	4,5	
Ameaças (T)	Desvalorização da ciência (Política)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	9,0	13,5	9,0	13,5
	Intereferência política (perda de autonomia)	2,3	4,5	4,5	1,1	2,3	2,3	2,3	4,5	4,5	6,8
	Instabilidade política e institucional (ameaça a continuidade	9,0	9,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	9,0	6,8
	Crise econômica pós pandemia (regional e global / recortes	9,0	9,0	9,0	4,5	9,0	9,0	13,5	4,5	13,5	20,3
	Falta de acesso a internet por parte da população	10,1	6,8	6,8	5,1	6,8	6,8	3,4	0,0	0,0	15,2
	Desemprego e incerteza do mercado de trabalho	4,5	4,5	4,5	2,3	4,5	4,5	2,3	2,3	2,3	3,4
	Alunos com menor renda	4,5	2,3	4,5	3,4	6,8	2,3	6,8	2,3	0,0	3,4
	Nível educacional dos ingressantes	13,5	13,5	13,5	6,8	13,5	9,0	9,0	13,5	4,5	0,0
	Dificuldade em se adaptar ao ensino híbrido	9,0	6,0	3,0	3,0	6,0	3,0	3,0	6,0	0,0	4,5
	Fuga de capital intelectual (ingressantes e contratados)	6,0	3,0	3,0	3,0	6,0	3,0	6,0	9,0	9,0	9,0
	Inadequação aos parâmetros ambientais pode barrar a entrada	0,0	1,1	1,1	0,6	0,0	0,0	0,0	2,3	1,1	3,4
	Perda de prestígio ao longo do tempo	6,8	4,5	4,5	1,1	6,8	4,5	2,3	6,8	4,5	10,1
	Violência / assaltos / turno noturno	2,3	2,3	1,1	1,1	1,1	0,0	1,1	3,4	0,0	3,4
	Aumento da concorrência	9,0	9,0	9,0	1,5	9,0	6,0	6,0	9,0	3,0	4,5
	Negacionismo, individualismo e desinformação	2,3	2,3	2,3	3,4	4,5	2,3	4,5	4,5	2,3	3,4

Fraquezas (W)																								
	Manutenção da infraestrutura Física e Tecnológica	Oferta de pós-graduação (presencial e Ead / stricto e lato / interiorização)	Captação de recursos	Pesquisa direcionada ao desenvolvimento local	Política de incentivo à prática de esporte e eventos culturais	Espaços de convivências	Auxílio transporte (eventos e deslocamentos)	Comunicação	Processos internos (padronização de processos e baixa incorporação de transparência sobre a utilização dos recursos financeiros e os resultados)	Acompanhamento de serviços terceirizados	Concursos para docentes e técnicos	Formação de parcerias com o Governo	Envolvimento em projetos de extensão	Integração dos projetos de extensão com desenvolvimento local e regional	Parceria, Inovação e Transferência Tecnológicas	Avaliação de desempenho	Sustentabilidade (controle do impacto ambiental)	Internacionalização	Inércia (lentidão/rigidez)	Personalismo	Acompanhamento de egressos	Alinhamento estratégico	Desempenho dos cursos	
	5,1	10,1	3,4	5,1	0,0	0,0	2,3	0,0	5,1	0,0	0,0	10,1	3,4	0,0	0,0	5,1	5,1	5,1	6,8	6,8	4,5	5,1	15,2	
	4,5	9,0	3,0	13,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	9,0	3,0	13,5	9,0	13,5	0,0	0,0	9,0	12,0	0,0	4,0	9,0	13,5
	10,1	10,1	3,4	15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	5,1	3,4	10,1	15,2	15,2	0,0	10,1	10,1	0,0	0,0	10,1	15,2	
	10,1	10,1	6,8	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	5,1	3,4	5,1	5,1	5,1	0,0	5,1	5,1	0,0	0,0	10,1	15,2	
	13,5	9,0	9,0	13,5	0,0	0,0	0,0	0,0	6,8	0,0	0,0	6,8	9,0	6,8	13,5	20,3	0,0	6,8	6,8	9,0	0,0	0,0	13,5	13,5
	15,2	6,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,5	0,0	0,0	10,1	15,2
	10,1	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	10,1	4,5	4,5	0,0	2,3	0,0	0,0	3,4	10,1	3,4	3,4	13,5	13,5	9,0	10,1	6,8
	5,1	6,8	10,1	15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	5,1	3,4	15,2	15,2	15,2	0,0	5,1	5,1	13,5	0,0	0,0	10,1	10,1
	6,8	2,3	6,8	6,8	1,1	1,1	1,5	0,0	3,4	2,3	0,0	6,8	6,8	10,1	6,8	0,0	3,4	3,4	9,0	0,0	0,0	6,8	6,8	
	5,1	3,4	3,4	10,1	1,7	1,7	0,0	0,0	5,1	3,4	3,4	0,0	3,4	10,1	10,1	10,1	0,0	15,2	5,1	13,5	6,8	0,0	10,1	15,2
	0,0	3,0	3,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	2,3	3,0	4,5	6,8	4,5	0,0	0,0	2,3	6,0	0,0	2,3	2,3	
	10,1	6,8	10,1	10,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0	6,8	10,1	10,1	15,2	0,0	5,1	5,1	13,5	0,0	0,0	10,1	10,1
	5,1	3,4	10,1	15,2	1,7	1,7	2,3	0,0	10,1	0,0	0,0	0,0	10,1	10,1	10,1	10,1	0,0	0,0	0,0	13,5	0,0	0,0	10,1	10,1
	5,1	3,4	10,1	15,2	1,7	1,7	2,3	0,0	5,1	0,0	3,4	0,0	3,4	10,1	10,1	15,2	0,0	5,1	5,1	13,5	0,0	0,0	15,2	15,2
	0,0	6,8	3,4	5,1	1,7	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	5,1	5,1	0,0	0,0	0,0	6,8	0,0	0,0	0,0	15,2
	10,1	6,8	6,8	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,1	0,0	5,1	15,2	13,5	0,0	0,0	15,2	15,2
	10,1	3,4	3,4	10,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0	3,4	5,1	10,1	15,2	0,0	5,1	5,1	13,5	0,0	0,0	10,1	15,2
	4,5	0,0	1,5	2,3	0,0	0,0	0,0	1,5	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3	4,5	0,0	4,5	4,5	3,0	3,0	2,3	6,8	
	13,5	9,0	9,0	13,5	2,3	2,3	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,5	4,5	6,8	6,8	6,8	0,0	6,8	6,8	9,0	0,0	0,0	13,5	20,3
	3,4	4,5	2,3	6,8	1,1	1,1	1,5	2,3	6,8	2,3	0,0	3,4	2,3	3,4	3,4	6,8	0,0	3,4	3,4	9,0	0,0	0,0	6,8	6,8
	6,8	13,5	4,5	13,5	0,0	0,0	0,0	0,0	13,5	4,5	4,5	13,5	9,0	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	18,0	9,0	0,0	13,5	13,5
	20,3	4,5	13,5	6,8	2,3	2,3	9,0	4,5	13,5	0,0	0,0	20,3	9,0	6,8	6,8	13,5	0,0	13,5	13,5	18,0	0,0	0,0	13,5	20,3
	15,2	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,8	10,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	6,8	6,8	4,5	15,2	15,2
	3,4	4,5	2,3	3,4	1,1	0,0	1,5	0,0	3,4	0,0	0,0	3,4	2,3	3,4	3,4	3,4	0,0	3,4	3,4	0,0	0,0	0,0	10,1	10,1
	3,4	2,3	0,0	3,4	1,1	1,1	4,5	2,3	0,0	2,3	0,0	2,3	3,4	3,4	3,4	3,4	0,0	3,4	3,4	0,0	0,0	0,0	10,1	10,1
	0,0	13,5	9,0	13,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	13,5	13,5	20,3	0,0	6,8	6,8	0,0	0,0	0,0	0,0	20,3	20,3
	4,5	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	12,0	0,0	0,0	13,5	13,5
	9,0	6,0	3,0	4,5	1,5	1,5	2,0	3,0	9,0	6,0	3,0	4,5	3,0	4,5	4,5	9,0	0,0	4,5	4,5	18,0	0,0	0,0	13,5	13,5
	3,4	1,1	2,3	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	1,1	1,1	0,0	3,4	1,7	1,7	1,7	0,0	5,1	1,7	2,3	2,3	0,0	3,4	3,4
	10,1	4,5	6,8	6,8	1,1	0,0	0,0	4,5	3,4	6,8	0,0	3,4	4,5	6,8	6,8	6,8	6,8	3,4	6,8	13,5	4,5	3,0	10,1	10,1
	1,7	1,1	1,1	1,7	0,6	0,6	0,8	1,1	3,4	0,0	3,4	0,0	2,3	1,7	1,7	1,7	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3	0,0	3,4	3,4
	4,5	9,0	6,0	4,5	1,5	1,5	2,0	6,0	9,0	3,0	3,0	4,5	6,0	4,5	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	12,0	0,0	4,0	13,5	13,5
	3,4	4,5	4,5	3,4	1,1	1,1	1,5	2,3	3,4	2,3	0,0	3,4	2,3	6,8	6,8	6,8	0,0	10,1	6,8	9,0	9,0	3,0	6,8	6,8

2.3 Diretrizes e objetivos estratégicos

Na perspectiva de promover o alinhamento conceitual, procede-se à definição dos termos dos elementos estratégicos. Diretrizes Estratégicas são cursos de ação para o futuro da Instituição; caminhos para realizar a Visão; contemplam a relação da Instituição com o ambiente, e são resultado do diagnóstico estratégico.

Para agrupar as diretrizes estratégicas adotou-se o modelo do BSC (Balanced Scorecard), proposto por Kaplan e Norton, que na sua versão original se sustenta em

quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos e Inovação e Aprendizagem. Com base neste fundamento, partiu-se para uma adaptação destas perspectivas à realidade de uma Instituição Pública de Ensino. Sendo assim, no quadro a seguir, estão relacionadas as Diretrizes Estratégicas, com suas respectivas descrições, por cada uma das quatro perspectivas da Universidade Estadual do Maranhão: Sociedade, Academia, Gestão e Competência:

Quadro 5 – 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 (CONTINUAÇÃO)

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.
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 realizado 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.

As Diretrizes Estratégicas estabelecem um percurso a ser trilhado pela Instituição. Nesse sentido, para que seja possível avançar nesse percurso, torna-se necessário estabelecer objetivos estratégicos que se coadunem com tais diretrizes. Portanto, Objetivos Estratégicos

traduzem a Visão em resultados que a organização pretende alcançar, sendo enunciados como alvos bastante precisos, focalizando indicadores de desempenho que permitam medir os resultados da Instituição.

Quadro 6 – Objetivos e Indicadores Estratégicos



PERSPECTIVA

SOCIEDADE

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOSINDICADORES
ESTRATÉGICOS (PDI)

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

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.

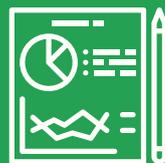
1. Eventos em defesa da ciência e da autonomia universitária;
2. Publicações na mídia em defesa da ciência e da autonomia universitária.

* Os indicadores apontados servem como referência, não se tratando de uma lista exaustiva.



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.

* Os indicadores apontados servem como referência, não se tratando de uma lista exaustiva.



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.

* Os indicadores apontados servem como referência, não se tratando de uma lista exaustiva.

