



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## **2025-2029**

## **Elaboração:**

### **Docente:**

Prof. Dra. Brenda Cordovil Corrêa dos Santos

Prof. Dra Edna Torres de Araújo

### **Discentes:**

Adara Isis de Brito Monteiro

Allan Pinheiro Monteiro

Aurilene Ribeiro Ferreira

Aylana Cristina Lima de Almeida

Beatriz Gaia Barreto Antunes

Camila Trindade Costa

Claudia Nunes Camilo

Delciane Andrade Mendes

Jefferson Modesto de Oliveira

Keila Mara Serejo Fonseca

Mario Sergio Santos Ribeiro

Victor Gabriel Alves Corrêa

William Cesar de Moraes Brayner

Dezembro/2024

# **SUMÁRIO**

**01. Metodologia adotada para a elaboração**

**02. Diretrizes Estratégicas**

**02. Análise do ambiente**

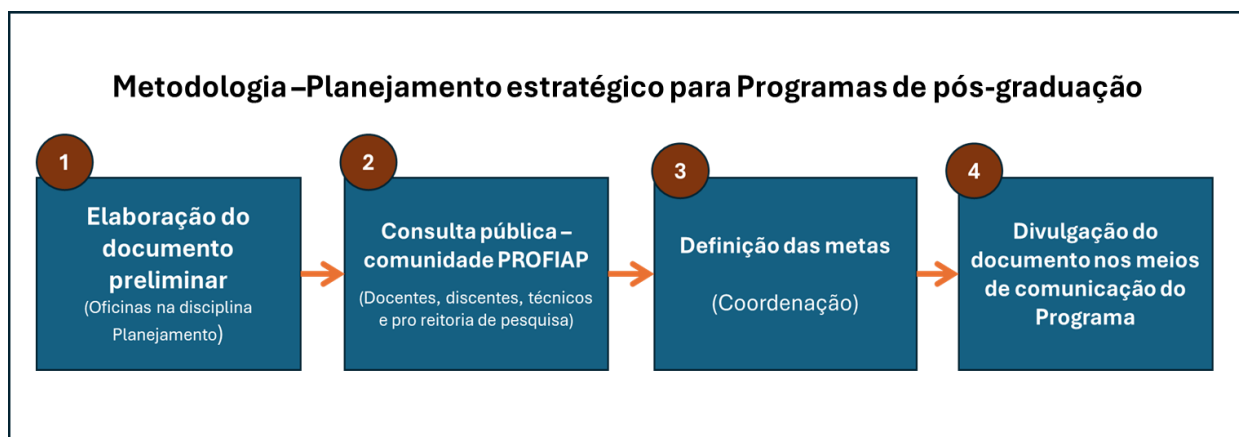
**03. Mapa Estratégico**

**04. Indicadores**

**05. Avaliação e monitoramento**

# 01- Metodologia adotada para a elaboração do

Para elaborar um planejamento participativo voltado à excelência acadêmica e à melhoria dos indicadores de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foram definidas as etapas metodológicas apresentadas na figura abaixo.



As etapas metodológicas deste documento de planejamento envolveram: i) Elaboração do documento preliminar, com a definição das diretrizes iniciais do planejamento; ii) consulta pública com a apresentação do documento preliminar para os membros da comunidade PROFIAP/UFRA (docentes, discentes e técnicos) e solicitação de análise e sugestões; iii) definição das metas pela coordenação, com base na capacidade técnica do Programa; iv) Divulgação do documento nos meios de comunicação do PROFIAP/UFRA.

## 1- Elaboração do documento preliminar

Em função de tratar-se de um programa de mestrado profissional, foi definido que a disciplina “Planejamento e administração estratégica” realizada em dezembro de 2024 seria uma oportunidade para desenvolver aptidões práticas nos alunos e elaborar o documento preliminar que iniciaria o debate para a construção do Planejamento.

A execução prática permitiu a capacitação dos alunos na aplicação dos fundamentos da administração estratégica no setor público, com foco na formulação, implementação e avaliação de estratégias institucionais orientadas ao desenvolvimento regional e à melhoria da gestão pública. A metodologia escolhida para a elaboração do documento preliminar foi a pesquisa-ação com a realização de oficinas temáticas.

No que se refere à estrutura do planejamento estratégico, optou-se por adotar um formato comumente utilizado por diversas organizações, elaborado com base nos autores referência na área, conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura metodológica do planejamento estratégico

<b>Tópico do planejamento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Referências teóricas</b>
Diretrizes estratégicas: Missão, visão, stakeholders e valores	Construção da Identidade organizacional e seus propósitos	Maximiano (2011) Hitt, Ireland e Hoskisson (2011)
Análise ambiental: Análise SWOT e decomposição SWOT	Avaliação dos fatores internos e externos que afetam uma organização, fornecendo uma visão clara de sua situação estratégica	Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) Barney e Hesterly (2017)
Formulação da estratégia: mapa estratégico e objetivos por dimensões estratégicas	Definição de onde uma organização quer chegar e como pretende alcançar esse futuro desejado	Maximiano (2011) Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) Kaplan e Norton (1996)
Avaliação de desempenho e monitoramento (Balanced Scorecard – BSC): Indicadores	Traduzir a estratégia de uma organização em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, permitindo um acompanhamento sistemático da sua execução	Kaplan e Norton (1996) Kaplan e Norton (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As oficinas foram realizadas na disciplina, conforme os seguintes passos:

- a) Foram realizadas três oficinas em sala de aula com 14 pessoas, 13 discentes e 1 docente. As oficinas ocorreram sempre após a explanação teórica do tema do dia, feita pela docente e debatida com a turma;
- b) Foram pesquisados ao longo da construção, materiais teóricos e

materiais de outras instituições similares;

- c) Os grupos foram divididos em quatro equipes, cada uma responsável por um tópico do planejamento: a equipe 1 ficou responsável por criar as diretrizes; equipe 2 responsável pela análise ambiental, equipe 3 responsável pela formulação e implantação e equipe 4 pela avaliação de desempenho e monitoramento (*Balanced Scorecard* – BSC);
- d) Cada tópico foi debatido pelos grupos entre si e com todos da turma, porém o grupo responsável finalizou o material para ser inserido no plano final, que foi apresentado no último dia de aula;
- e) No sistema remoto, o material foi compartilhado em planilha no drive, onde todos puderam contribuir. A professora fez a consolidação do material de cada grupo que gerou o documento preliminar

## **2. Consulta pública – Comunidade PROFIAP**

Com o documento preliminar de planejamento estruturado, foi possível avançar para a etapa de tornar o processo colaborativo, com a participação ativa de docentes, discentes, técnicos administrativos e demais agentes institucionais, visando garantir que as decisões estivessem alinhadas com as demandas reais da comunidade acadêmica e com os critérios da CAPES.

No mês de abril de 2025 o documento preliminar foi enviado para os membros da comunidade PROFIAP/UFRA. Foram obtidas 46 respostas por meio de um formulário via Google Forms, onde responderam seu grau de concordância com o documento e fizeram sugestões. As sugestões e analisadas e incorporadas ao planejamento.

## **3. Definição de metas – Coordenação**

Após a consulta pública e realizado os ajustes necessários, a coordenação definiu os indicadores e metas a serem inicialmente adotados pelo Programa.

## **4. Divulgação do documento nos meios de comunicação do PROFIAP/UFRA**

Para garantir a transparência e livre acesso de todos, este documento de planejamento encontra-se disponibilizado no site oficial do PROFIAP/UFRA

## 02. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS



As diretrizes estratégicas envolvem a identidade organizacional e seus propósitos, sendo expressos através da sua missão, visão, stakeholders e valores.

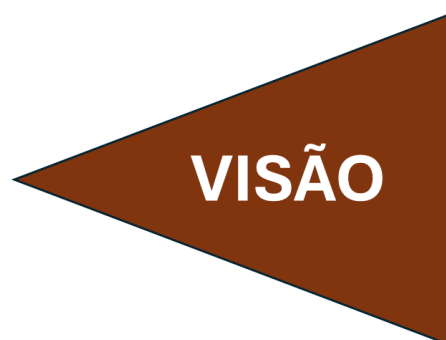


### MISSÃO

Promover o conhecimento e a qualificação em Administração Pública, integrando teoria e prática para implementar ações sustentáveis que respondam às demandas do setor público, com foco nas especificidades e desafios da Amazônia.

### VISÃO

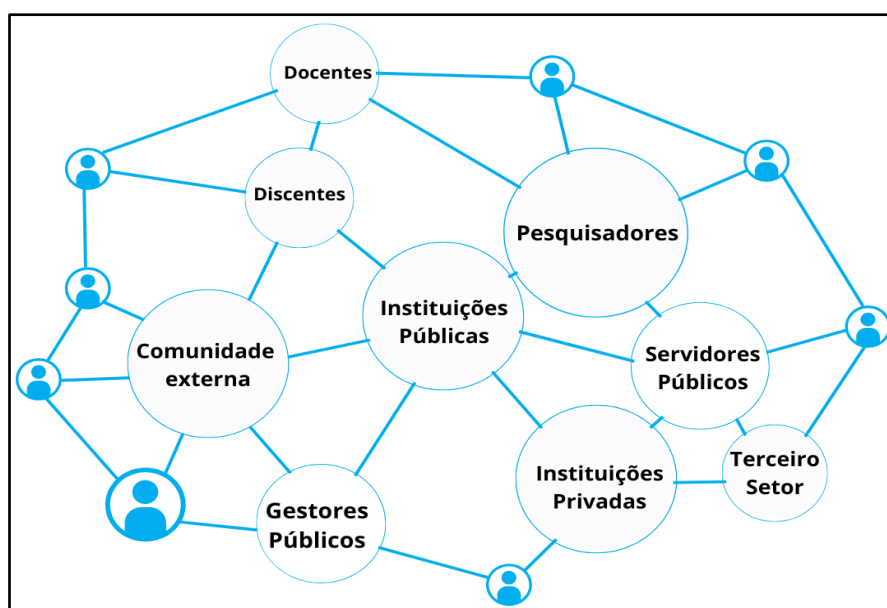
Ser reconhecido como um programa de excelência em ensino, pesquisa e extensão na área de Administração Pública, destacando-se pela formação de gestores e pela promoção de práticas inovadoras e sustentáveis, com impacto no desenvolvimento da Amazônia e do Brasil.



# PRINCIPAIS STAKEHOLDERS



- Comunidade externa;
- Discentes;
- Docentes;
- Pesquisadores;
- Servidores Públicos;
- Instituições Públicas;
- Instituições Privadas;
- Terceiro Setor;
- Gestores Públicos.



# VALORES DO PROFIAP UFRA

## Ética

Priorizar a integridade e a conduta moral em todas as ações.



## Valorização do Conhecimento

Incentivar a busca por conhecimento e promover a excelência acadêmica.



## Respeito à Diversidade

Celebrar a diversidade e promover a inclusão em todos os seus aspectos.



## Trabalho em Equipe

Fomentar a colaboração e o trabalho conjunto para alcançar objetivos comuns.



## Resiliência

Enfrentar desafios com adaptabilidade e determinação, aprendendo com as adversidades para evoluir continuamente.



## Engajamento

Promover a participação ativa e colaborativa de todos os envolvidos, incentivando um senso de pertencimento e contribuição coletiva.



## Compromisso social

Integrar as linhas de pesquisa para promover a inclusão, o desenvolvimento sustentável e a transformação social.



## Aplicabilidade do Conhecimento

Transformar saberes teóricos em soluções práticas para a gestão pública e para o desenvolvimento da sociedade na Amazônia.



# VALORES DO PROFIAP UFRA

## **Sustentabilidade**

Desenvolver soluções de forma equilibrada e duradoura, sem comprometer os recursos das futuras gerações.



## **Inovação**

Desenvolver soluções criativas que impulsionam a competitividade, geram crescimento sustentável e antecipam as necessidades do mercado.

## **Regionalidade**

Compromisso com as especificidades da região amazônica, alinhada às necessidades das organizações públicas locais.



## **Excelência**

Compromisso com a qualidade no ensino, qualificando pessoas para soluções efetivas.



## 03. ANÁLISE DO AMBIENTE



A análise do ambiente compreende um passo determinante para a elaboração da estratégia, já que a partir dela é possível construir objetivos alinhados a realidade organizacional.

Para a análise do ambiente do PROFIAP UFRA, foi utilizada a matriz SWOT (trengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A elaboração da matriz se deu em uma oficina realizada em sala de aula, onde os alunos da disciplina e a professora listaram livremente os pontos fortes e fracos do PROFIAP, bem como as oportunidades e ameaças.

Cada ponto relatado foi enquadrado, de acordo com suas características, em um dos eixos da matriz, deixando claro o que se referia a ambiente interno e externo.

Em seguida, a equipe responsável pela elaboração da matriz SWOT elencou cada um dos itens listados aos eixos definidos. São eles: Sociedade, Resultados institucionais, processos internos, pessoas, tecnologia e infraestrutura e orçamento.

# MATRIZ SWOT - AMBIENTE INTERNO



## FORÇAS:

- Professores qualificados e motivados;
- Produção científica dos professores;
- Aumento do quadro docente;
- Apoio acadêmico científico da Rede PROFIAP;
- Sistema de gestão acadêmica consolidado;
- Modelo híbrido e modular de aulas;
- Forma de ingresso diferenciada (teste ANPAD);
- Presença de avaliação institucional;
- Oferta de vagas com política de cotas.



## FRAQUEZAS:

- Falta de orçamento próprio;
- Poucos professores aptos a se credenciar;
- Falta de implementação da política de permanência estudantil;
- Falta de coordenação interna entre os setores da UFRA (unidades envolvidas);
- Falta de docentes nas áreas de gestão de pessoas e direito;
- Acervo bibliográfico insuficiente;
- Falta de bolsas/auxílios para os discentes;
- Baixa efetividade na sensibilização dos servidores para participação no programa;
- Falta de infraestrutura física e tecnológica do PROFIAP;
- Falta de representatividade discente no colegiado para a tomada de decisão;
- Ausência de projeto de pesquisa dos docentes vinculados às linhas de pesquisa;
- Ausência de planejamento estratégico formal;
- Ausência de recursos para diárias e passagens para docentes;
- Ausência de regimento interno do PROFIAP/UFRA

# MATRIZ SWOT - AMBIENTE EXTERNO



## OPORTUNIDADES:

- Elaboração de produtos técnicos e tecnológicos para as organizações públicas;
- Fortalecimento dos profissionais de gestão pública na Amazônia;
- Estabelecimentos de convênios para obtenção de recursos;
- Visibilidade por ser um Programa na Amazônia;
- Alta demanda para qualificação de profissionais da administração pública;
- Criação de doutorado na PROFIAP;
- Uso da Inteligência Artificial para ganho de produtividade nas pesquisas;
- Obtenção de bolsas para os discentes;



## AMEAÇAS:

- Mudança das regras da CAPES para avaliação docente;
- Evasão do quadro docente para outros programas de pós-graduação;
- Falta de investimento externo no Programa;
- Política de contingenciamento de gastos pelo governo federal;
- Falta de regulamentação do uso da Inteligência Artificial para a pesquisa científica;

## Decomposição SWOT

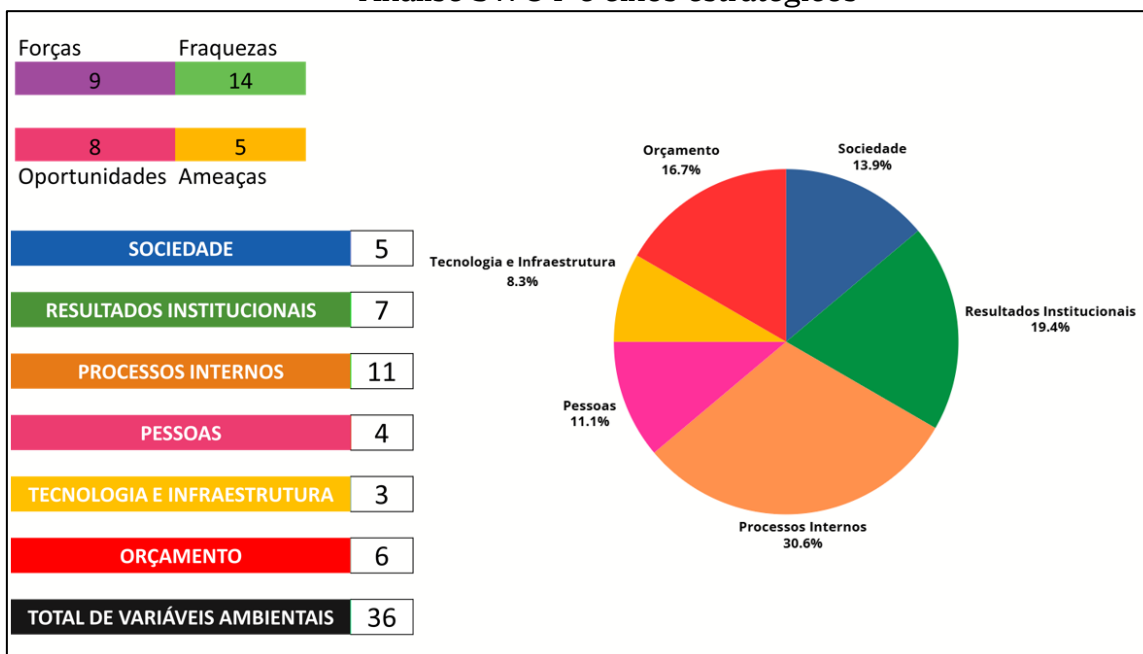
VARIÁVEIS AMBIENTAIS	SOCIEDADE	RESULTADOS INSTITUCIONAIS	PROCESSOS INTERNOS	PESSOAS	TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA	ORÇAMENTO
<b>AMBIENTE INTERNO</b>						
<b>FORÇAS</b>						
Professores qualificados e motivados;				X		
Produção científica dos professores;		X				
Aumento do quadro docente;				X		
Apoio acadêmico científico da Rede PROFIAP;		X				
Sistema de gestão acadêmica consolidado;					X	
Modelo híbrido e modular de aulas;			X			
Forma de ingresso diferenciada (teste ANPAD);			X			
Presença de avaliação institucional;			X			
Oferta de vagas com política de cotas.	X					
<b>FRAQUEZAS</b>						
Falta de orçamento próprio;						X
Poucos professores aptos a se credenciar;			X			
Falta de implementação da política de permanência estudantil;			X			
Falta de coordenação interna entre os setores da UFRA (unidades envolvidas);			X			
Falta de docentes nas áreas de gestão de pessoas e direito;				X		
Acervo bibliográfico insuficiente;						X
Falta de bolsas/auxílios para os discentes;						X
Baixa efetividade na sensibilização dos servidores para participação no programa;			X			
Falta de infraestrutura física e tecnológica do PROFIAP;					X	
Falta de representatividade discente no colegiado para a tomada de decisão;			X			
Ausência de projeto de pesquisa dos docentes vinculados as linhas de pesquisa;			X			
Ausência de planejamento estratégico formal;			X			
Ausência de recursos para diárias e passagens para docentes;						X
Ausência de regimento interno do PROFIAP/UFRA			X			

AMBIENTE EXTERNO						
OPORTUNIDADES						
Elaboração de produtos técnicos e tecnológicos para as organizações públicas;	X					
Fortalecimento dos profissionais de gestão pública na Amazônia;	X					
Estabelecimento de convênios para obtenção de recursos;		X				
Visibilidade por ser um Programa na Amazônia;	X					
Alta demanda para qualificação de profissionais da administração pública;	X					
Criação de doutorado na PROFIAP;		X				
Uso da Inteligência Artificial para ganho de produtividade nas pesquisas;					X	
Obtenção de bolsas para os discentes;						X
AMEAÇAS						
Mudança das regras da CAPES para avaliação docente;		X				
Evasão do quadro docente para outros programas de pós-graduação;				X		
Falta de investimento externo no Programa;		X				
Política de contingenciamento de gastos pelo governo federal;						X
Falta de regulamentação do uso da Inteligência Artificial para a pesquisa científica;		X				
TOTAL DE VARIÁVEIS AMBIENTAIS	SOCIEDADE	RESULTADOS INSTITUCIONAIS	PROCESSOS INTERNOS	PESSOAS	TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA	ORÇAMENTO
36	5	7	11	4	3	6

# MATRIZ SWOT E EIXOS ESTRATÉGICOS

Após a divisão dos pontos listados na matriz SWOT em relação aos eixos estratégicos, foi possível realizar uma análise das principais limitações e potencialidades identificadas por eixo, além de ter uma observação geral de como os pontos se distribuíram na Matriz.

Análise SWOT e eixos estratégicos



Fonte: Elaborado pelos autores

As dimensões Sociedade e Resultados Institucionais, que possuem foco em gerar contribuições no ambiente externo, juntas corresponderam a 33,3% de todos os componentes da SWOT. A análise SWOT do PROFIAP/UFRA revelou potenciais oportunidades regionais, destacando a geração de produtos de pesquisa e o atendimento à alta demanda por profissionais da administração pública. A oferta de vagas com política de cotas é descrita como uma força desta dimensão.

A dimensão Resultados Institucionais representou a 2ª maior dimensão de impacto na análise ambiental do PROFIAP/UFRA, representando 19,4% de suas variáveis. Das variáveis identificadas como ameaças ao PROFIAP/UFRA, 60% estão relacionadas à fatores regulatórios (CAPES e I.A) e de investimentos, ambos pertencentes à dimensão resultados institucionais. Firmar convênios para obtenção de recursos e a criação do doutorado também foram potenciais oportunidades analisadas no contexto do PROFIAP/UFRA.

Relacionado a Processos internos, a matriz SWOT revela que mais de 60% das variáveis estão relacionadas ao ambiente interno, indicando que os

principais desafios e oportunidades de melhoria estão dentro do PROFIAP/UFRA. E a dimensão Processos Internos representa 30,6% das variáveis ambientais, ocupando o topo nas dimensões na matriz. Isso se justifica pelo fato de ser um Programa de Pós-graduação novo. O Modelo híbrido de aulas é visto como uma força nos os resultados institucionais e a ausência de planejamento estratégico e a falta de infraestrutura física e tecnológica, uma fraqueza que pode comprometer o potencial de resultados.

A dimensão Pessoas representa mais de 10% das proposições que compõe a SWOT. A importância dessa dimensão reflete na percepção quanto aos professores motivados e um sistema acadêmico estruturado que constituem um pilar importante para o PROFIAP/UFRA. A falta de docentes nas áreas de Gestão de Pessoas e do Direito são vistos como fraquezas e possíveis oportunidades de melhoria:

A dimensão Tecnologia e Infraestrutura representou 8,3 % da SWOT, com apenas 3 proposições. Como fortaleza foi identificada a existência de um sistema de gestão acadêmico consolidado (SIGAA). A falta de infraestrutura física e tecnológica do PROFIAP/UFRA foi considerada uma fraqueza e o uso da Inteligência artificial uma oportunidade para ganho de produtividade.

A dimensão Orçamento representou 16,7 % da matriz, com 6 proposições, ficando atrás somente processos internos e resultados institucionais. Nesta dimensão não houve classificação nas forças. Entre as fraquezas listadas, destaca-se a falta de orçamento próprio, acervo bibliográfico insuficiente, ausência de bolsas/auxílios para os discentes e de recursos para diárias e passagens para docentes. Como ameaça potencial doi destaca a Política de contingenciamento de gastos para Universidade públicas realizada pelo Governo Federal.

Os pontos listados na matriz foram a base para a elaboração dos objetivos estratégicos, desenvolvidos para atender as demandas específicas do Programa e se ajustar a sua realidade. O Mapa Estratégico deve responder a análise do ambiente, orientando a ação estratégica de tal forma a potencializar as características organizacionais positivas e eliminar ou minimizar as negativas.

## 04. MAPA ESTRATÉGICO



A estratégia tem a ver com a combinação de atividades singulares. Baseia-se na forma como a organização busca o seu posicionamento, adequação e *trade-offs*. A vantagem competitiva origina-se do modo como as atividades se encaixam e reforçam umas às outras (Porter, 1996).

O Mapa Estratégico do PROFIAP/UFRA reflete o compromisso em promover a excelência na formação, pesquisa e inovação para a administração pública, com foco nas particularidades da região Amazônica. A estrutura do mapa alinha objetivos estratégicos em quatro perspectivas fundamentais: Sociedade, Resultados Institucionais, Processos Internos e Suporte, assegurando uma abordagem integrada do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) na UFRA, direcionada para o impacto regional.

As perspectivas identificadas para o PROFIAP alinham-se ao estabelecido no *Balanced scorecard* (BSC), ferramenta que busca traduzir a visão estratégica, além de comunicar e associar objetivos e medidas adotadas. O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, entretanto, considera que as medidas financeiras sozinhas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória da empresa na era da informação (Kaplan e Norton, 1997).



# MAPA ESTRATÉGICO – PROFIAP UFRA

P R O F I A P  U F R A	SOCIEDADE	S1. Contribuir para o aprimoramento da administração pública com inclusão, diversidade e inovação na região Amazônica.	
		S2. Aprimorar a governança para o alcance dos objetivos das organizações públicas na Amazônia.	
	RESULTADOS INSTITUCIONAIS	R1. Incentivar a produção científica na área de administração pública.	
		R2. Propor soluções tecnológicas para aprimorar a administração pública regional.	
		R3. Criar e fortalecer as relações interinstitucionais.	
		R4. Formar servidores públicos qualificados com práticas inovadoras.	
	PROCESSOS INTERNOS	P1. Fortalecer os espaços participativos de tomada de decisão.	
		P2. Criar uma política de permanência estudantil.	
		P3- Aprimorar a comunicação institucional.	
		P4- Fortalecer e aprimorar a governança dos processos internos.	
	SUPORTE	PESSOAS	SP1. Fomentar a participação dos discentes.
			SP2. Valorizar os docentes.
			SP3. Implantar o quadro técnico.
		TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA	ST1. Dotar de infraestrutura física e tecnológica.
		ORÇAMENTO	SO1. Fomentar a captação de recursos para o financiamento.
			SO2. Garantir a alocação de recursos da UFRA para a sustentabilidade financeira.

# AÇÕES POR DIMENSÕES ESTRATÉGICAS

## 1. SOCIEDADE

A dimensão Sociedade ocupa um papel central no Mapa Estratégico do PROFIAP UFRA, refletindo o compromisso da instituição em impactar diretamente a administração pública na região Amazônica. Essa perspectiva conecta as ações do programa às necessidades e desafios sociais e econômicos da região, promovendo a inclusão, a diversidade e a inovação como alicerces para o desenvolvimento sustentável.

SOCIEDADE	
<b>S1. Contribuir para o aprimoramento da administração pública com inclusão, diversidade e inovação na região Amazônica.</b>	S1.1 incluir política de ações afirmativas no processo seletivo.
	S1.2 Realizar eventos/palestras com temáticas voltadas à inclusão e diversidade na educação e mercado de trabalho.
<b>S2. Aprimorar a governança para o alcance dos objetivos das organizações públicas na Amazônia.</b>	S2.1 Elaborar artigos e/ou PTT sobre modelo de governança adequado à realidade regional.
	S2.2 Fortalecer o currículo do curso com ênfase em governança pública regional.

### Inclusão, Diversidade e Inovação (S1)

O objetivo de contribuir para o aprimoramento da administração pública a partir de valores como inclusão e diversidade demonstra um olhar atento às desigualdades sociais da Amazônia. Por meio da implementação de políticas de ações afirmativas no processo seletivo (S1.1), o programa garante que grupos historicamente marginalizados tenham acesso à formação de excelência, ampliando a representatividade nos espaços de decisão pública.

Além disso, as palestras e eventos temáticos sobre inclusão e diversidade (S1.2) fomentam debates essenciais sobre a igualdade de oportunidades na educação e no mercado de trabalho, preparando líderes públicos para enfrentar os desafios sociais com empatia e inovação.

## **Governança Regional (S2)**

O foco em aprimorar a governança pública (S2) está diretamente ligado ao fortalecimento das instituições na Amazônia, uma região com demandas específicas e dinâmicas únicas. A produção de artigos e PTTs (S2.1) sobre modelos de governança adaptados à realidade local contribui para a disseminação de boas práticas e a construção de políticas públicas mais eficazes e inclusivas.

Adicionalmente, o fortalecimento do currículo do curso com ênfase em governança pública regional (S2.2) promove a formação de profissionais capacitados para lidar com os desafios específicos da administração pública na Amazônia, conectando o ensino às realidades locais e fomentando soluções inovadoras e sustentáveis.

### **Por que essa Dimensão é estratégica?**

A dimensão Sociedade é estratégica porque aproxima o programa de sua missão de transformar realidades por meio do conhecimento aplicado. Ao promover inclusão, diversidade e inovação, além de incentivar a governança eficiente, o PROFIAP UFRA se torna um agente de mudança, impactado positivamente tanto os futuros servidores públicos quanto as organizações e comunidades amazônicas.

## 2. RESULTADOS INSTITUCIONAIS

RESULTADOS INSTITUCIONAIS	
<b>R1. Incentivar a produção científica na área de Administração Pública.</b>	R1.1 Criação de grupos de pesquisa em Administração Pública.
	R1.2 Promoção de eventos científicos com apresentação de artigos.
<b>R2. Propor soluções tecnológicas para aprimorar a administração pública regional.</b>	R2.1. Desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.
	R2.2 Realização de Fóruns e Seminários Tecnológicos.
<b>R3. Criar e fortalecer as relações interinstitucionais.</b>	R3.1. Estabelecimento de parcerias e convênios com outras instituições.
	R3.2. Criação de programas de intercâmbio e mobilidade.
<b>R4. Formar servidores públicos qualificados com práticas inovadoras.</b>	R4.1 Criação do Prêmio PROFIAP/UFRA de Inovação em Administração Pública.
	R4.2 Estabelecimento de Acordos de Cooperação técnica para suporte e desenvolvimento de novas práticas em Administração Pública.

A dimensão Resultados Institucionais do Mapa Estratégico do PROFIAP UFRA é fundamental para traduzir os esforços acadêmicos e administrativos em impactos concretos e mensuráveis para a sociedade, especialmente no contexto da administração pública regional. Ela reflete o compromisso em gerar conhecimento, inovação e parcerias que contribuam para o aprimoramento da gestão pública e para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

### **Produção Científica em Administração Pública (R1)**

A ciência é a base para decisões informadas e eficazes. Nesse sentido, a criação de grupos de pesquisa (R1.1) fomenta o desenvolvimento de estudos aplicados, enquanto a promoção de eventos científicos (R1.2) incentiva a disseminação de conhecimento e o fortalecimento da comunidade acadêmica. Essas ações contribuem para a consolidação do PROFIAP UFRA como um polo de referência em pesquisa e inovação na área.

### **Soluções Tecnológicas para a Gestão Pública (R2)**

Propor soluções técnico-tecnológicas (R2.1) alinhadas às demandas regionais da Amazônia é um dos pilares para modernizar e aumentar a eficiência da administração pública. Além disso, a realização de Fóruns e Seminários Tecnológicos (R2.2) promove o intercâmbio de ideias e a aplicação prática de tecnologias que transformam o serviço público em um instrumento mais ágil e acessível para a população.

### **Fortalecimento de Relações Interinstitucionais (R3)**

Parcerias são essenciais para alavancar recursos e compartilhar boas práticas. Por meio do estabelecimento de convênios (R3.1) e da criação de programas de intercâmbio e mobilidade (R3.2), o PROFIAP/UFRA amplia sua rede de atuação, incentivando a troca de conhecimentos e experiências que fortalecem tanto a formação dos discentes quanto a gestão pública regional.

### **Formação de Servidores Públicos Qualificados e Inovadores (R4)**

A criação do Prêmio PROFIAP/UFRA de Inovação (R4.1) estimula a criatividade e a busca por soluções transformadoras para a administração pública. Já os Acordos de Cooperação Técnica (R4.2) viabilizam a implementação de práticas inovadoras, conectando a academia às necessidades práticas das organizações públicas. Isso garante a formação de servidores que não apenas entendem as complexidades da gestão pública, mas também são agentes de mudança.

### **Por que essa dimensão é estratégica?**

A dimensão Resultados Institucionais é o elo que transforma conhecimento em impacto, promovendo a modernização e a inovação na gestão pública da Amazônia. Por meio de pesquisas, tecnologias, parcerias e formação de excelência, essa perspectiva assegura que o PROFIAP UFRA contribua diretamente para o fortalecimento das instituições e para a melhoria da qualidade de vida da população amazônica.

### 3. PROCESSOS INTERNOS

PROCESSOS INTERNOS	
<b>P1. Fortalecer os espaços participativos de tomada de decisão.</b>	P1.1 Realizar reuniões regulares do colegiado com ampla representação.
	P1.2 Criar o regulamento interno do colegiado para incluir representantes docentes e discentes.
	P1.3 Publicar atas e decisões no site institucional.
<b>P2. Criar uma política de permanência estudantil.</b>	P2.1. Integrar os discentes ao programa de obtenção do Interpass de Meia-Passagem Estudantil Intermunicipal (Arcon/PA).
	P2.2. Ofertar bolsa de incentivo para publicação e participação dos discentes em Congressos e Revistas.
	P2.3. Viabilizar recursos junto ao MEC para premiar os melhores estudantes.
	P2.4. Conceder Bolsas de Permanência Estudantil.
<b>P3- Aprimorar a comunicação institucional</b>	P3.1. Fortalecer o Site e Redes Sociais do Programa (Criar uma seção de perguntas frequentes para facilitar o acesso às informações pelos interessados).
	P3.2. Promover o PROFIAP em eventos institucionais e reuniões gerais da UFRA.
	P3.3. Produzir materiais explicativos sobre o programa, com destaque para a importância da formação, e sobre o Teste ANPAD.
	P3.4. Lançar campanhas informativas sobre o programa e a prova ANPAD em redes sociais e no site institucional.
	P3.5. Participar de eventos externos para divulgar o programa e buscar novos convênios.
	P3.6. Fornecer orientações claras sobre o processo de liberação de servidores da UFRA para cursar o mestrado por meio de eventos de acolhimento.
	P3.7. Desenvolver folders informativos e apresentações específicas para potenciais parceiros e convênios.
<b>P4- Fortalecer e aprimorar a governança dos processos internos</b>	P4.1. Desenvolver e implementar um dashboard sobre o desenvolvimento do programa, como ferramenta de transparência e apoio à decisão.
	P4.2. Realizar reuniões regulares para revisar processos, avaliar desempenho e propor melhorias.
	P4.3. Criação de um código de ética e boas práticas de gestão.

A dimensão Processos Internos do Mapa Estratégico do PROFIAP/UFRA é essencial para garantir que as atividades e operações do programa sejam executadas de maneira eficiente, transparente e participativa. Essa perspectiva reforça a estrutura administrativa do

programa, promovendo a integração entre as partes interessadas e assegurando a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade.

### **Fortalecimento da Participação nas Decisões (P1)**

A criação de espaços participativos para tomada de decisão (P1) promove a governança democrática e fortalece a representatividade no processo decisório. Reuniões regulares do colegiado (P1.1), inclusão de representantes docentes e discentes (P1.2) e a publicação de atas e decisões (P1.3) asseguram transparência e inclusão, além de incentivar o engajamento ativo de todos os envolvidos no programa.

### **Política de Permanência Estudantil (P2)**

Garantir a permanência dos discentes é uma prioridade estratégica para promover a equidade e o sucesso acadêmico. A integração com programas como o Interpass (P2.1), a oferta de bolsas para publicação e participação em eventos (P2.2), e a premiação de melhores desempenhos (P2.3) incentivam a continuidade dos estudos. Além disso, a concessão de bolsas de permanência (P2.4) reforça o compromisso com a inclusão social, assegurando que estudantes em situação de vulnerabilidade possam concluir o curso com excelência.

### **Comunicação Institucional Aprimorada (P3)**

Uma comunicação eficiente fortalece a visibilidade e a atratividade do programa. O fortalecimento do site e redes sociais (P3.1), combinado com campanhas informativas (P3.4) e materiais explicativos (P3.3), facilita o acesso às informações e aproxima o público-alvo. A participação em eventos internos e externos (P3.5) e a divulgação do programa em potenciais parceiros e conveniados (P3.7) ajudam a expandir a rede de cooperação do PROFIAP/UFRA, consolidando sua posição de destaque na formação de líderes públicos.

## **Governança e Melhoria Contínua (P4)**

A criação e implementação de um dashboard (P4.1) é um passo essencial para o monitoramento e transparência do desempenho do programa, permitindo decisões baseadas em dados. As reuniões regulares para revisão de processos (P4.2) asseguram a melhoria contínua, enquanto a instituição de um código de ética e boas práticas (P4.3) estabelece os fundamentos para uma gestão sólida e confiável.

### **Por que essa dimensão é estratégica?**

A dimensão Processos Internos garante a sustentação operacional e estratégica do programa, conectando os objetivos acadêmicos e sociais a uma gestão eficiente e bem-estruturada. A combinação de governança participativa, políticas de apoio ao estudante, comunicação eficaz e aprimoramento constante dos processos internos posiciona o PROFIAP/UFRA como um modelo de excelência em gestão acadêmica e administrativa.

## 4. SUPORTE

SUPORTE		
PESSOAS	SP1. Fomentar a participação dos discentes.	SP1.1 Criar grupos de estudo nas áreas da Administração Pública, pelos orientadores.
		SP1.2 Estabelecer fórum de comunicação entre os discentes do Programa e os Docentes.
	SP2. Valorizar os docentes.	SP2.1 Contabilizar a carga horária de docentes pertencentes aos programas de pós-graduações nos RADOCS.
		SP2.2 Criação do programa "Capacita Professor", visando a capacitação dos docentes com as despesas pagas pelo PROFIAP.
	SP3. Implantar o quadro técnico.	SP3.1 Solicitar um código de vaga para assistente administrativo para o Programa de Pós-Graduação em ADM/PROFIAP.
		SP3.2 Verificar a possibilidade de aproveitamento de servidores disponíveis na UFRA para integrar o quadro técnico.
TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA	ST1. Dotar de infraestrutura física e tecnológica.	ST1.1 Disponibilizar um espaço para atividades do programa com mobiliário próprio, computador, acesso a internet para o desenvolvimento de atividades de ensino e pesquisa.
		ST1.2. Montar Laboratório de Informática com softwares especializados para pesquisa e ensino na área de estudo do Programa.
		ST1.3 Atualizar acervo bibliográfico na área do programa no campus.
ORÇAMENTO	SO1. Fomentar a captação de recursos para o financiamento.	SO1.1 Fomentar a captação de recursos para o financiamento do Programa.
		SO1.2 Desenvolver projetos de consultoria para organizações públicas e privadas.
		SO1.3 Estabelecer parcerias com outras universidades para a realização de projetos conjuntos e a troca de recursos.
		SO1.4 Submissão de propostas de projetos à agências de fomento como CAPES e CNPq.
	SO2. Garantir a alocação de recursos da UFRA para a sustentabilidade financeira.	SO2.1 Solicitar recursos para o PROFIAP.

A dimensão Suporte é fundamental para garantir a operacionalização dos objetivos estratégicos do programa, oferecendo os recursos humanos, tecnológicos e financeiros necessários para seu pleno funcionamento. Sem uma base sólida nesta dimensão, não seria possível alcançar a excelência acadêmica e administrativa desejada.

A perspectiva Pessoas abrange tanto docentes, técnicos, os servidores da UFRA e os alunos que entram no programa de mestrado. O foco é o engajamento e a motivação dos docentes e discente por meio de ações visam garantir que o programa de mestrado conte com uma equipe qualificada, motivada e comprometido.

A perspectiva Tecnologia e Infraestrutura abrange a implementação e manutenção de sistemas tecnológicos robustos e eficientes, bem como na infraestrutura física necessária para dá suporte as atividades do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública -PROFIAP.

A perspectiva Orçamentária abrange os recursos internos previsto destinados ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública -PROFIAP. Assim como estratégias de captação de recursos Externos.

# 05. INDICADORES E METAS



A medição do desempenho é considerada um fator crítico para o sucesso de um planejamento estratégico. Através dela é possível acompanhar a execução dos objetivos estabelecidos, observando se há necessidade de ajustes.

O Mapa Estratégico do PROFIAP/UFRA reflete um planejamento robusto, com metas e indicadores claros, específicos para a promoção de inclusão, governança, inovação tecnológica, produção científica e fortalecimento de processos internos. O planejamento está bem alinhado às demandas da administração pública na Amazônia, abordando desafios específicos e promoções de ações práticas para solucioná-los.

Os indicadores e metas definidos permitem acompanhar o progresso das ações adotadas, facilitando o monitoramento contínuo e a identificação de pontos de ajuste. A integração entre os eixos (Sociedade, Resultados Institucionais, Processos Internos, Pessoas, Tecnologia e Orçamento) é um ponto forte do planejamento, garantindo que as metas sejam alcançadas de forma sistêmica e sustentável.

Vale destacar, que os indicadores e metas foram construídos considerando a capacidade atual do Programa e suas limitações, como falta de infraestrutura, orçamento e pessoal. Logo, nem todos os objetivos estratégicos estarão contemplados com metas e indicadores neste primeiro momento.

Como a avaliação e adaptação fazem parte dos preceitos adotados no planejamento, pretende-se ajustar e incluir formas de mensuração para os demais objetivos estratégicos não contemplados ao longo dos ajustes realizados conforme a implementação

## INDICADORES E METAS– PLANEJAMENTO PROFIAP/ UFRA

SOCIEDADE				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
S 1.1 Garantir o cumprimento da política de ações afirmativas no processo seletivo	PROFIAP nacional	Via edital de seleção	Percentual de aprovados para vagas destinadas para ações afirmativas no edital de seleção	100% de aprovados para vagas destinadas para ações afirmativas no edital de seleção
S 2.1 Qualificar a produção técnica e científica dos discentes	Coordenação, Orientadores e Comissão de Pesquisa	Oficinas de escrita científica e incentivo à submissão em periódicos e eventos	Número de artigos publicados em periódicos e eventos	Cada aluno produzir, conforme Normas PROFIAP no mínimo 1 artigo publicado para qualificação e 1 artigo publicado para a defesa.
S 2.2 Cobrar dos docentes permanentes a publicação mínima de 1 artigo e 1 Produto Técnico Tecnológico (PTT) anualmente	Coordenação e Colegiado do PROFIAP/UFRA	Inclusão formal no regulamento interno do programa, com monitoramento anual das publicações dos docentes, com envio do Docente das publicações realizadas a coordenação para inclusão no SUCUPIRA	Número de artigos e PTTs publicados por docente anualmente	Garantir que 100% dos docentes permanentes publiquem no mínimo 1 artigo e 1 PTT anualmente

RESULTADOS INSTITUCIONAIS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
R.1.1 Criação e manutenção de projetos de pesquisas em Administração Pública com os orientandos	Docentes PROFIAP/UFRA, conforme exigência do PROFIAP nacional	Criação do projeto de pesquisa via SIGAA/UFRA e manutenção ativa	Percentual de docentes do PROFIAP com projeto de pesquisa criado	100% de docentes do PROFIAP com projeto de pesquisa criado
R. 1.2 Inserção de um evento científico com o tema administração pública no Conecta UFRA	Coordenação, docentes, discentes, técnicos PROFIAP/UFRA	A partir do Conecta UFRA com a criação do evento “UFRA na Administração Pública”	Evento científico com o tema administração pública no Conecta UFRA realizado	Evento científico com o tema administração pública no Conecta UFRA realizado
R. 3.2 Incentivar a internacionalização do programa	Coordenação e Comissão de Internacionalização	Convênios de intercâmbio, eventos internacionais e publicações em revistas estrangeiras	Número de participações e publicações internacionais	Pelo menos 10% dos discentes e docentes envolvidos em ações de internacionalização até o próximo quadriênio
R.3.3 Melhorar a avaliação do PROFIAP junto à CAPES	Coordenação e Comissão de Autoavaliação	Sistema de monitoramento contínuo dos indicadores CAPES	Índices de desempenho nas dimensões da avaliação CAPES	Manter nota igual ou superior a 4 no próximo ciclo de avaliação CAPES
R.3.4 Viabilizar o Doutorado Profissional em Administração Pública	Coordenação Geral do PROFIAP/UFRA e Reitoria	Elaboração de proposta, articulação institucional e submissão à CAPES	Protocolo de submissão do curso de Doutorado e manifestação da CAPES	Submeter o projeto até 2027 e obter a aprovação para início do Doutorado Profissional

RESULTADOS INSTITUCIONAIS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
R.3.5 Garantir a participação do coordenador nos Fóruns, Congressos e Reuniões da CAPES, conforme compromisso firmado pela UFRA ao PROFIAP Nacional	Coordenação do PROFIAP/UFRA	Planejamento semestral para presença efetiva nos eventos obrigatórios da CAPES	Número de participações em eventos obrigatórios	Garantir participação em 100% dos eventos obrigatórios definidos pela CAPES

PROCESSOS INTERNOS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
P.1.1 Criar Colegiado do Curso, com reuniões regulares, conforme regulamentos.	Coordenação do PROFIAP/UFRA	Criação do colegiado, conforme regulamento do PROFIAP e da UFRA	Colegiado criado até dia 15/08/2025	Colegiado do curso criado até 15/08/2025
P.2.5 Ampliar o número de ingressantes no PROFIAP/UFRA	Coordenação do PROFIAP/UFRA	Divulgação em eventos, redes sociais, capacitações e parcerias com órgãos públicos	Número de candidatos inscritos por processo seletivo	Aumentar em 20% o número de inscritos no próximo processo seletivo
P.2.6. Fixar a taxa de conclusão em tempo regular (24 meses)			Taxa de conclusão em até 24 meses	Elevar a taxa de conclusão regular para 80% dos alunos ingressantes
P.3.1 Fortalecer a comunicação institucional do PROFIAP/UFRA	Coordenação do PROFIAP/UFRA	Através da divulgação das ações do PROFIAP/UFRA	Disponibilizar os sites e perfis em redes sociais atualizados	Sites e perfis em redes sociais atualizados
P. 3.3 Produzir materiais explicativos sobre o Programa, com destaque para a importância da formação e sobre o teste ANPAD	Coordenação do PROFIAP/UFRA	A divulgação do PROFIAP pode ocorrer por meio de vídeos institucionais, posters e banners nos veículos de comunicação da UFRA	Divulgação do PROFIAP realizada nos veículos de comunicação da UFRA	Divulgação do PROFIAP realizada nos veículos de comunicação da UFRA

PROCESSOS INTERNOS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
P. 3.5 Fortalecer a relação do PROFIAP com órgãos públicos parceiros	Coordenação e Comissão de Extensão	Reuniões periódicas com parceiros e formalização de termos de cooperação	Número de parcerias formalizadas	Firmar no mínimo 5 novas parcerias institucionais por ano
P.3.7 Estruturar um banco de dados de egressos	Secretaria do PROFIAP e Comissão de Egressos	Formulário de acompanhamento e atualização anual de dados dos egressos	Percentual de egressos cadastrados e atualizados anualmente	Atualizar anualmente pelo menos 70% dos egressos formados
P.4.1 Desenvolver e implementar um Dashboard sobre PROFIAP/UFRA como ferramenta de transparência e apoio à decisão, sendo atualizado anualmente	Coordenação do PROFIAP/UFRA e STIC/UFRA	Solicitação para a STIC/UFRA para o desenvolvimento de um dashboard que contenha as metas e indicadores atualizados anualmente	Criação e atualização de um Dashboard do PROFIAP/UFRA	Dashboard do PROFIAP/UFRA criado e atualizado
P. 4.3. Criação de um código de ética e boas práticas de gestão.	Docentes do PROFIAP/UFRA	Solicitar indicações para a formação de um grupo de professores para auxiliar na elaboração do código de ética	Código de ética criado	Código de ética foi criado até dezembro de 2025

PESSOAS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
S.P.2.2 Promover a capacitação contínua do corpo docente com sugestões de participação em Congressos e Eventos da área da Administração Pública	Coordenação e Comissão de Capacitação Docente	Informar sobre Eventos da área da Administração Pública, com os eventos do PROFIAP, da ANPAD, entre outras, de forma que proporcionem a atualização em ensino, pesquisa e inovação pública	Número de Docentes participantes nos eventos disponibilizados	Propiciar aos docentes indicações de eventos da área da Administração Pública em 100% dos docentes permanentes em pelo menos 1 evento a cada 2 anos
S.P.3.1 Criar a secretaria do PROFIAP/UFRA	PROPED/UFRA e PROGEP/UFRA	Solicitar a PROPED e PROGEP a disponibilização de um membro para compor a secretaria do PROFIAP/UFRA	Secretaria do PROFIAP/UFRA formada	Secretaria do PROFIAP/UFRA formada

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
S.T 1.1 Disponibilizar um espaço para o Programa com mobiliário próprio, computador, acesso à internet para o desenvolvimento de atividades de ensino e pesquisa e secretaria	PROPED/UFRA e Diretoria do Campus de Tomé-Açu	Dispor uma estrutura física para PROFIAP/UFRA em Tomé-Açu	Espaço físico do PROFIAP disponibilizado em Tomé-Açu	Espaço físico do PROFIAP disponibilizado em Tomé-Açu
S.T 1.2 Montar laboratório de informática com softwares especializados para pesquisa e ensino na área de estudo do Programa.	PROPED/UFRA, Diretoria do Campus de Tomé-Açu.e convênios	Viabilizar recursos dos convênios estabelecidos para o laboratório de informática	Laboratório do PROFIAP disponibilizado em Tomé-Açu	Laboratório do PROFIAP disponibilizado em Tomé-Açu
S.T. 1.3 Atualizar acervo bibliográfico na área do Programa.	PROPED/UFRA, Diretoria do Campus de Tomé-Açu, docentes e convênios	Aquisição de um acervo bibliográfico para o PROFIAP/UFRA, indicados pelos docentes	Nº de exemplares atualizados disponibilizados	Exemplares atualizados disponibilizados

ORÇAMENTO				
AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	COMO ESSA AÇÃO PODERÁ SER REALIZADA	INDICADOR	META
S. O 1.3 Submeter propostas de projetos à agências de fomento	Docentes PROFIAP	Elaborar e submeter propostas para editais de pesquisa	Propostas submetidas	03 Propostas submetidas
			Projetos financiados	01 Projeto financiado

# 06. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Para garantir que o planejamento traçado realmente gere resultado é indispensável o acompanhamento periódico dos objetivos e indicadores, propondo ações corretivas, sempre que necessário.

O planejamento estratégico foi elaborado considerando o potencial do PROFIAP UFRA e sua capacidade de se consolidar como referência na formação em administração pública e na proposição de soluções inovadoras para a Amazônia. Logo, as os objetivos, indicadores e metas propostos focam em um aprimoramento do Programa para o alcance de sua excelência.No entanto, faz-se necessário ajustes do planejamento durante a fase de implementação, ou seja, mudanças para corrigir o rumo das ações, sem perder de vista os objetivos principais.

Quando o planejamento começa a ser executado, é muito comum encontrar novos desafios, situações que não tinham sido previstas, mudanças no ambiente externo e dificuldades internas. Ajustar o plano não significa que ele estava errado — significa que a organização está sendo flexível e inteligente para se adaptar às realidades do caminho.

A avaliação e o monitoramento do Planejamento do PROFIAP/UFRA envolvem o acompanhamento contínuo e ações corretivas, além de análise crítica com foco em melhoria para o futuro. Desta forma a avaliação e monitoramento será feito da seguinte forma:

AÇÃO	DETALHAMENTO DA AÇÃO	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
Acompanhamentos das metas e indicadores	Realizar a atualização dos resultados obtidos, alinhando as metas propostas	Coordenação PROFIAP	Trimestral
Revisões e ajustes nos objetivos, metas	Analisar a necessidade de	Coordenação PROFIAP	Semestral

e indicadores	ajustes no planejamento		
Feedback sobre o planejamento	Encaminhar propostas para a coordenação sobre necessidades de adequações no planejamento	Coordenação, docentes e discentes	Contínuo

Por fim, a avaliação e monitoramento permitirá a correção de rota, aprendizado, prestação de contas e melhoria de desempenho, aumentando a eficiência, a eficácia e a transparência do PROFIAP/UFRA

## Referências

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Burlington: Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael. O que é estratégia? *Harvard Business Review*, São Paulo, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PROFIAP. *PROFIAP: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional* [online]. Disponível em: <https://profiap.org.br/>. Acesso em: 16 abr. 2025.