



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023-2030

CADERNO DE  
RESULTADOS

ARAGUAÍNA, TO  
JUNHO DE 2022



## **REITORIA**

Airton Sieben  
*Reitor pro tempore*

Natanael da Vera-Cruz Gonçalves Araújo  
*Vice-reitor pro tempore*

Kênia Ferreira Rodrigues  
*Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação*

Denise Pinho Pereira  
*Pró-reitora de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional*

José Manoel Sanches da Cruz  
*Pró-reitor de Assuntos Estudantis*

Warton da Silva Souza  
*Pró-reitor de Finanças e Execução Orçamentária*

Andréia de Carvalho Silva  
*Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*

Rosária Helena Ruiz Nakashima  
*Pró-reitora de Graduação*

Rejane Medeiros  
*Pró-reitora de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários*

## **REALIZAÇÃO**

Freud Romão  
*Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional*

## **CONSULTOR**

Elimar Pinheiro do Nascimento – CDS/UNB

## **EDITORAÇÃO E ARTE FINAL**

Álvaro José da Silva Fonseca





## PREFÁCIO


A Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) é fruto de uma proposta construída pelas bases do movimento universitário (professores, técnicos e estudantes de Araguaína e Tocantinópolis). Essa proposta, no final do ano de 2015, chegou por via política ao Ministério da Educação (MEC), originando o Projeto de Lei nº 5.274/2016, enviado ao Congresso Nacional em abril de 2016 pela Presidência da República.

A partir de 2016, teve início um trabalho permanente de acompanhamento realizado por comissão institucional constituída por membros da comunidade acadêmica. O resultado dessa ação foi a sanção presidencial da Lei 13.856/2019, tornando a UFNT a mais nova Universidade Federal país. A exemplo de outras instituições recém-formadas em 2018/19, denominadas “Supernovas”, a UFNT foi criada por desmembramento. A Lei que cria a UFNT, constituída pelos *campi* de Araguaína e de Tocantinópolis da Universidade Federal do Tocantins (UFT), ainda prevê a criação das unidades nos municípios de Guaraí e Xambioá.

Em agosto de 2019, a UFT foi instituída pelo MEC como universidade tutora da UFNT. Em julho de 2020, com a nomeação do reitor pro tempore, iniciou-se o processo de transição UFT/UFNT, cuja finalidade é dar condições para que a UFNT assuma sua gestão acadêmica e administrativa. A UFNT já obteve o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e a aprovação do seu Estatuto. A UFNT faz a gestão de recursos previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), desde 2020. Em setembro de 2021 foram recebidos e designados os Cargos de Direção (CD's) e Funções Gratificadas (FG's), previstos na lei de criação.

Para 2022 foram estabelecidas 5 macro diretrizes, organizadas em dois eixos: (1) Pessoal: - Instalação da Procuradoria Jurídica; e - Ampliação do quadro técnico-administrativo. (2) Documental: - Aprovação do Regimento Geral; - Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Político Institucional (PPI); e - Elaboração do Planejamento Estratégico (PE). O PE é um plano de médio e longo prazo, cujas bases estão fixadas no contexto histórico e social onde se encontra a UFNT, apreciando os aspectos geográficos, ambientais, políticos, culturais, sociais, econômicos e setoriais.

Para alcançar os objetivos descritos no PE, é importante compreender o cenário em que a UFNT se encontra. É necessário, ter clareza sobre as tendências destes espaços, ou seja, como se movimentam a região e o País e como está evoluindo a dinâmica do setor educacional brasileiro. Será por meio das orientações contidas no PE que a UFNT realizará suas ações macro entre 2023/2030, envolvendo ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. A Instituição busca





inserção local, regional, nacional e internacional no ensino superior solene para o desenvolvimento humano, cultural e tecnológico.

No PE estão presentes a visão de futuro, missão e valores que nortearão a instituição. Visão de futuro: ser uma universidade capaz de identificar e responder às principais demandas sociais da região meio norte do Tocantins e entorno, parte da Amazônia Legal; Missão: formar cidadãos responsáveis e profissionais competentes na produção de conhecimentos para um desenvolvimento regional sustentável; e Valores: compromisso e excelência; Diálogo e cooperação; Gestão participativa e transparente; Respeito à diversidade socioambiental; Ética e moralidade no trato com as questões e recursos públicos.

Este documento, que ora se entrega à comunidade, surge como fruto de meses de trabalho e de intensos debates nos setores que formam a UFNT. É um importante instrumento para o direcionamento das discussões que embasarão o PDI/PPI. Com certeza, o esforço dispensado por todos e todas em sua construção contribuirá, de forma significativa, para o processo de consolidação da instituição.

Que se siga com sinergia, empenho e inspiração, com foco na gestão participativa e pautada nas boas práticas do serviço público.

Boa leitura a todas e todos.


Airton Sieben





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2 LOCALIZAÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>3 PÚBLICO-ALVO</b>	<b>8</b>
<b>4 INFRAESTRUTURA</b>	<b>9</b>
<b>5 TENDÊNCIAS</b>	<b>10</b>
<b>6 ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>14</b>
<b>7 VISÃO DE FUTURO, MISSÃO E VALORES</b>	<b>19</b>
<b>8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, AÇÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS</b>	<b>22</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>32</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta as diretrizes fundamentais que orientam o Planejamento Estratégico (PE), de médio e longo prazo, da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT). Busca situar a Universidade contemporânea num cenário desafiador, ornado por um futuro dinâmico e incerto. Por isso, o PE aponta uma compreensão menos turva sobre o contexto nacional e internacional, seja do ponto de vista geográfico, social ou econômico, de modo a oferecer condições para que a UFNT conduza suas ações de maneira a se projetar como uma instituição de referência na região norte do estado do Tocantins e divisas.

Para tanto, o PE se realiza em três momentos gerais compreendidos como:

- (1) ponto de partida (diagnóstico);
- (2) trajetória; e
- (3) objetivo de chegada (visão de futuro).

O primeiro momento apresenta uma descrição da Universidade e seu entorno, ressaltando suas potencialidades e limitações, bem como as oportunidades e os riscos que a cercam. O segundo lança mão dessas informações para subsidiar a elaboração dos objetivos estratégicos e das respectivas ações necessárias à sua consecução. O último momento se destina à finalização do plano executado, pontuando seus resultados e a materialização, ou não, da visão projetada no início. Desses três momentos, a trajetória é o que possui maior destaque no PE, uma vez que a essência do PE é pontuar os passos fundamentais para o alcance dos objetivos institucionais.

Trata-se de um instrumento de percurso, fundamental para a gestão estratégica da Universidade e para sua consolidação como uma instituição pública de ensino superior de referência no norte do Tocantins.

É preciso, portanto, que o PE seja visitado e revisitado a todo momento ao longo dos próximos sete anos e que, ao final desse período, torne-se a síntese de um sonho construído coletivamente por todos e todas que fazem a Universidade Federal do Norte do Tocantins.

# SÍNTESE

## PLANO ESTRATÉGICO DA UFNT 2023-2030

### VISÃO DE FUTURO

Ser uma Universidade capaz de identificar e responder às principais demandas sociais da região centro-norte de Tocantins, parte da Amazônia Legal.

### MISSÃO

Formar cidadãos responsáveis e profissionais competentes na produção de conhecimentos para um desenvolvimento regional sustentável.

### VALORES

Compromisso e excelência; Diálogo e cooperação; Gestão participativa e transparente; Respeito à diversidade socioambiental; Rigor ético e moral no tratamento dos bens públicos.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 1. CONSOLIDAR, DEMOCRATICAMENTE, A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UFNT

- Concluir o processo de institucionalização de forma participativa.
- Assegurar princípios democráticos em todas as instâncias da UFNT.
- Promover a participação da sociedade.



### 2. PROMOVER A INSERÇÃO SOCIAL E ACADÊMICA REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

- Ampliar a inserção social e acadêmica na região.
- Melhorar a inserção acadêmica no âmbito nacional.
- Estimular a inserção acadêmica no âmbito internacional.



### 3. ALCANÇAR O EQUILÍBRIO FINANCEIRO, A MELHORIA DE GESTÃO E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS

- Ampliar o orçamento financeiro.
- Estimular a captação de recursos.
- Melhorar a gestão universitária, incluindo a financeira, estimulando a inovação.



### 4. CONSOLIDAR, MELHORAR E EXPANDIR CURSOS E CENTROS

- Melhorar a qualidade dos cursos da UFNT.
- Criar novos cursos para a região meio norte do Tocantins e entorno, parte da Amazônia Legal.
- Ampliar a infraestrutura dos Centros existentes e criação de novos Centros.



### 5. ESTIMULAR INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E PARTICIPAÇÃO NAS INSTÂNCIAS DECISÓRIAS

- Fortalecer o Instituto de Inovação.
- Estimular o empreendedorismo
- Introduzir os princípios da sustentabilidade na gestão e prática universitária.

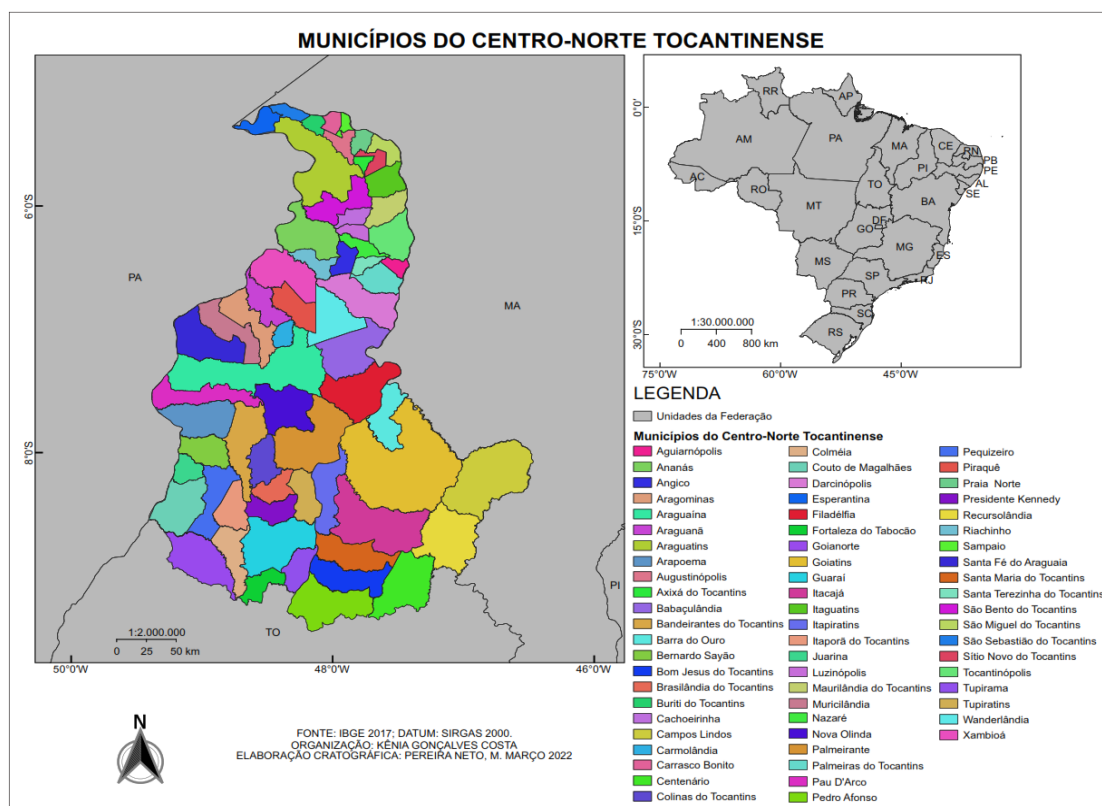




## 2 LOCALIZAÇÃO

A Região Geográfica Intermediária de Araguaína faz limite com a região geográfica intermediária de Palmas, ao Sul; com o Estado do Maranhão, à Leste; e com o Estado do Pará, a Oeste. Possui uma área de 80.060,731km<sup>2</sup> e uma população estimada de 669.337hab.

Essa região é formada por 65 municípios distribuídos em cinco regiões geográficas imediatas (ver mapa), sendo a cidade de Araguaína a de maior pujança econômica no estado.



Diante desse fato estabelecemos um raio de influência da Universidade correspondente a 200km, tendo Araguaína como centro. Esse entorno engloba cidades do Sudeste do Pará (como São Geraldo do Araguaia) e do Oeste e Sudoeste do Maranhão (como Carolina, Porto Franco, Estreito e Riachão). Salientamos que faz parte da população dessas regiões indígenas e quilombolas, além de um considerável número de Projetos de Assentamento Rural da Agricultura familiar.



### 3 PÚBLICO-ALVO

A UFNT foi criada em 2019 por desmembramento dos *campi* de Araguaína e Tocantinópolis da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e tem sua sede na cidade de Araguaína, estado do Tocantins.

Observando o número de estudantes matriculados no Ensino Médio no estado (ver quadro abaixo), podemos pontuar que Araguaína corresponde ao município com maior número de matrículas, enquanto Tocantinópolis ocupa a quarta colocação, depois de Araguatins e Colinas do Tocantins.

O planejamento institucional considera a criação de mais duas unidades nos municípios de Guaraí e Xambioá.

Ordem	Município	Matriculados Ensino Médio	Distância de Araguaína (km)
1º	Araguaína	6942	-
2º	Araguatins	1363	235
3º	Colinas do Tocantins	1345	107
4º	Tocantinópolis	1096	150
5º	Guaraí	988	194
6º	Augustinópolis	894	251
7º	Axixá do TO	682	230
8º	Esperantina	569	320
9º	Goiatins	562	153
10º	Xambioá	490	140
11º	São Miguel do TO	472	257
12º	Campos Lindos	458	230

Legenda

Unidades implantadas

Unidades a serem implantadas

Fonte: SEDUC-TO, SGE /DGE/ GEIE 2022

Em termos de análise estratégica, apontamos a falta de uma unidade em Araguatins como uma fraqueza, pois a Universidade ainda não contempla os municípios do Norte do Estado, principalmente a região do Bico do Papagaio, onde se concentra grande parte dos estudantes do Ensino Médio.

## 4 INFRAESTRUTURA

A infraestrutura atual da UFNT conta com **04** Centros, **17** cursos de graduação, **09** mestrados e **02** doutorados. O quadro de servidores é composto por **289** docentes e **170** técnicos-administrativos em educação. Tudo isso distribuído nos municípios de Araguaína e Tocantinópolis.



## 5 TENDÊNCIAS

Tendências são variáveis e eventos socioambientais em movimento que apontam a construção do futuro. Interessa-nos distinguir três tipos de tendências: de peso ou inercial (forte intensidade, mas pouca incerteza – ex. envelhecimento da população); mudanças em andamento (forte intensidade e média incerteza – ex. interiorização da economia brasileira); e Incertezas Críticas (fortíssima intensidade e altíssima incerteza, ex.: tecnologias disruptivas como a internet).

Esses tipos de tendências operam em dimensões diferenciadas. Para o PE, adotamos princípio de duas dimensões espaciais e uma setorial:

- (1) a **dimensão espacial internacional**, tendo em vista que o Brasil não existe isolado e sofre influência das mudanças que ocorrem no mundo;
- (2) a **dimensão espacial nacional**, cujo enfoque está sobre o desenvolvimento regional em que a UFNT está inserida; e
- (3) a **dimensão setorial da educação superior pública**, considerando a especificidade do campo de atuação institucional, o ensino superior no Brasil.

## (1) DIMENSÃO ESPACIAL INTERNACIONAL

**a) Retomada do crescimento econômico mundial, com aumento das exportações de alimento:** espera-se que, após a pandemia de Corona Vírus (2019-2022) e a guerra entre Rússia e Ucrânia (2022), o mundo retome o crescimento econômico (ainda que haja redução nos índices de crescimento mundiais), aumento das demandas por políticas de sustentabilidade, e forte incentivo à inovação tecnológica.

**b) Consolidação do deslocamento do eixo da economia global do Atlântico para o Pacífico:** com a queda da URSS (1889/1991) a economia mundial se desloca para o Oriente e, mais particularmente, para os países do sudeste da Ásia (China, Índia, Vietnã, Indonésia, Singapura, Coréia do Sul). Os maiores índices de crescimento encontram-se nesses países, assim como a redução da pobreza e o aumento das classes médias. Em 2022, dentre os 10 maiores PIB no mundo, 4 são de países asiáticos.

**c) Manutenção do processo acelerado de criação de novas tecnologias:** desde os anos 1980, o mundo presencia uma avalanche de inovações tecnológicas (internet, robótica, Inteligência Artificial etc.). Esse movimento deve continuar sobretudo em razão das *redes sociais* as quais ampliam as possibilidades de interação entre as pessoas e a circulação de informação.

**d) Mudanças climáticas e crescimento da consciência ecológica:** há meio século o mundo encara a impossibilidade de crescimento contínuo. No entanto, ainda são pífias as atitudes substantivas para reduzir os malefícios do aquecimento global para a humanidade. O ponto positivo é a tomada de consciência do problema ambiental.

**e) Crescimento da demanda de energia de fontes renováveis:** o mundo se prepara, ainda que lentamente, para substituir sua matriz energética, passando das fontes de combustíveis fósseis para fontes energéticas alternativas. A tendência é aumentar a energia produzida por plantas fotovoltaicas, usinas de energia eólica, biomassa, calor da terra (geotérmica), ondas do mar, hidrogênio verde, além da energia nuclear, já retomada em vários países.

**f) Aumento da desigualdade entre países e intrapaíses, inclusive os desenvolvidos:** o cenário pós-pandemia agravou o problema da desigualdade. Mesmo os países mais ricos do globo têm enfrentado índices altos de desigualdade. Do mesmo modo, os países periféricos têm sido cada vez mais prejudicados com a concentração de renda e a exploração de recursos naturais destinados a abastecer o mercado internacional.

## (2) DIMENSÃO ESPACIAL NACIONAL

**a) Retomada do crescimento econômico:** seguindo a tendência mundial, o Brasil deve retomar o crescimento econômico, embora de maneira mais lenta.

**b) Permanência do peso das commodities na economia nacional:** o Brasil é um grande produtor e exportador de produtos primários, os quais representam cerca de 30% do PIB nacional. Além da agregação de tecnologia, que atualmente o setor comporta, espera-se que mantenha sua relevância na presente década.

**c) Crescimento do setor de terciário (incluindo turismo de natureza):** o setor de comércio e serviços é o maior responsável pelo PIB brasileiro e o que mais emprega. A expectativa é que ele mantenha esta posição com retomada do crescimento econômico e a consequente abertura de novas vagas de trabalho, incluindo a cadeia de turismo.

**d) Descentralização da economia:** o movimento de deslocamento da economia da costa marítima para o interior deve continuar criando e aumentando os polos urbanos no “sertão” brasileiro, mantendo, assim, o processo de expansão das fronteiras agrícolas.

**e) Manutenção da dependência tecnológica:** considerando que o Brasil ainda não desenvolveu um setor de tecnologia forte, é possível que se mantenha dependente de outros países ainda por muito tempo.

**f) Aumento da preocupação em relação à saúde:** a pandemia (2019-2022) pôs em evidência uma série de questões envolvendo a saúde da população, o que proporciona um cenário de investimentos em novos negócios e novas tecnologias que devem ampliar e modificar o setor, aumentando a demanda de formação.

**g) Crescimento da população e seu envelhecimento:** o crescimento da população é algo esperado, mesmo que em níveis cada vez menores, ao mesmo tempo em que a expectativa de vida também aumenta. Nos próximos dez anos, prevê-se que o Brasil terá uma população maior e com mais idosos, criando novas demandas para o mercado de trabalho.

**h) Ampliação da demanda por alimentos saudáveis, com inovações tecnológicas:** crescimento populacional somado ao crescimento da renda toca substancialmente o consumo consciente de alimentos. Consequentemente, entende-se que a busca por alimentos saudáveis estimule a sua produção atrelada a novas tecnologias.

### (3) DIMENSÃO SETORIAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA

**a) Continuidade da mudança do público estudantil das universidades públicas:** há cerca de duas décadas, graças às políticas de cota e a valorização da educação básica pública, cada vez mais a universidade tem sido ocupada por estudantes provenientes das classes sociais menos privilegiadas. A tendência é sua manutenção.

**b) Leve decréscimo da demanda pelo ensino superior:** a implantação de universidades e a criação de programas governamentais estimularam o crescimento do ensino superior no final do século passado. Espera-se que haja estabilização, ou mesmo a redução, no número de vagas nas instituições públicas pelos próximos anos, em oposição ao crescente aumento por formação continuada.

**c) Ampliação das discussões pela melhoria da educação:** organizações sociais e famílias mais escolarizadas têm estimulado o debate pela melhoria da educação de crianças e adolescentes. As recentes reformas no ensino médio são manifestações dessa tendência, independente das críticas que a ela se possa fazer.

**d) Fortalecimento do Ensino a Distância (EaD) e novas formas de aprendizagem:** o ensino superior em todo mundo tem passado por mudanças em sua configuração. Uma dessas mudanças é o crescimento da EaD, a adoção de novas técnicas pedagógicas decorrentes dos estudos neurológicos sobre processos de aprendizagem, com uso da IA e trilhas individualizadas de aprendizagem nas escolas de ponta.

**e) Consolidação de associações com universidades estrangeiras:** diversas universidades, para ampliar seu público, tem oferecido cursos articulados com universidades estrangeiras e esta é uma tendência que deve persistir e mesmo crescer. Já presente na pós-graduação, por meio da cotutela e mobilidade estudantil, essas associações deverão se expandir para os cursos de graduação.

**f) Escassez de recursos por parte do governo federal:** as finanças públicas têm passado por períodos de dificuldades nos últimos anos, seja à crise política e econômica, seja em função da pandemia do Corona vírus. Independente da crise, espera-se que as despesas tendam a crescer mais do que as receitas, o que tem implicações sobre o aumento do déficit público. Dessa forma, a tendência é que nos próximos anos sejam adotadas políticas de ajustes com a redução orçamentária das universidades federais.



## 6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é uma técnica de investigação do ambiente interno e externo de uma organização cujo objetivo é subsidiar a visão de futuro institucional, bem como a definição das ações centrais a serem adotadas para alcançá-lo.

Uma das ferramentas mais adequadas a essa tarefa é a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que implica, basicamente, em pontuar as oportunidades e ameaças externas à organização e suas forças e fraquezas.

Para este documento, relacionamos os seguintes diagnósticos.





## AMBIENTE EXTERNO

### OPORTUNIDADES

1. Estabelecimento de parcerias com empresas da região e incremento do financiamento público a partir da interiorização econômica.
2. Localização geográfica na Amazônia Legal, em região de expansão de fronteira agrícola, com rica pluralidade biótica e cultural, o que favorece a captação de recursos nacionais e internacionais.
3. Ampliação da demanda por formação em nível superior dada a expectativa de crescimento do setor de serviços, incluindo a exploração das potencialidades turísticas da região.
4. Crescimento da demanda de acesso à saúde e a consequente valorização desses serviços, refletindo na pressão sobre a oferta de cursos de nível superior.
5. Aumento da demanda por alimentos (de todos os tipos) favorece a realização de parcerias com a UFNT uma vez que estimula o aumento da produção agrícola na região.
6. Possibilidade de associações com universidades internacionais tanto ao Sul (América Latina e China), quanto ao Norte (América do Norte e Europa).
7. Demanda de energia renováveis na região poderá favorecer a inovação e o empreendedorismo da UFNT.
8. Expectativa de que a região se mantenha como polo de atração de novos talentos em função da alta empregabilidade.
9. Potencial de produção de organismos aquáticos com apoio da UFNT em resposta ao mercado consumidor, ávido por proteína animal de qualidade.
10. Busca crescente por cursos de qualidade na modalidade EaD.

## AMBIENTE EXTERNO

### AMEAÇAS

1. Processo acelerado de inovações tecnológicas torna obsoletos os equipamentos existentes nas “organizações inteligentes”.
2. Manutenção da escassez de recursos financeiros como limite da expansão da UFNT.
3. Dificuldade de obter autorização para concursos de novos professores e técnicos.
4. Manutenção da alta concentração de renda, com discriminação dos socialmente vulneráveis, dificulta a coesão social com reflexo sobre o contexto universitário.
5. Dificuldade de recrutamento de novos quadros compromissados com a imagem da UFNT, com a produção de conhecimento e com a qualidade de ensino e extensão.
6. Aumento da intolerância provocada pela instabilidade política local e nacional, com impactos negativos sobre a vida universitária.
7. Uma frágil base de conhecimento com que os estudantes chegam à Universidade, sobretudo no campo da matemática e da língua portuguesa.
8. Concorrência de outras universidades locais.

## AMBIENTE INTERNO

### FORÇAS

1. Consolidação da área de saúde com implantação do curso de Medicina da UFNT.
2. Setor voltado para a produção agrícola e animal estruturado, com inserção no setor agrário.
3. Desenvolvimento de estratégias mais eficientes para a gestão de recursos escassos.
4. Existência de orçamento, mesmo insuficiente, voltado à pesquisa, à extensão e à publicação.
5. Quantidade expressiva de cursos de pós-graduação considerando que a UFNT é uma universidade recém-criada.
6. Corpo técnico-administrativo qualificado (7% doutores, 27% mestres, 49% especialistas, 12% graduados e 5% médio ou técnico).
7. Corpo docente qualificado (75% doutores, 19% mestres e 6 especialistas).
8. Centro de formação de professores consolidado, embora carente de melhorias.
9. Oferta de cursos de ciências elementares como base para graduação e pós-graduação em tecnologias.
10. Relações estratégicas com as comunidades locais.

## AMBIENTE INTERNO

### FRAQUEZAS

1. A UFNT ainda não implantou um setor voltado à tecnologia da informação, e o instituto de inovação é ainda incipiente.
2. A marca da UFNT ainda não é visível e forte nos cenários em que pretende atuar.
3. Insuficiente articulação regional e nacional (inclusive para liberação de verbas extras federais).
4. A UFNT não dispõe de equipamentos de comunicação (rádio, TV, áudio, filmagens) e a sociedade local ainda não a conhece suficientemente.
5. Alto custo da expansão de novos setores, como de tecnologia da informação, frente a um cenário, ainda, de escassez de recursos.
6. Preocupante evasão e dificuldade na retenção dos estudantes dos cursos de graduação.
7. Quantidade de servidores (docentes e técnicos) ainda insuficientes para as demandas institucionais.
8. Dificuldades de estimular a permanência de quadros especializados.
9. Infraestrutura atual insuficiente e precária, e dois novos Centros a criar.
10. Ausência de um programa de sustentabilidade para os Centros.
11. Pouca tradição e iniciativas de obtenção de recursos no exterior.

## 7 VISÃO DE FUTURO, MISSÃO E VALORES

### VISÃO DE FUTURO

**Ser uma Universidade capaz de identificar e responder às principais demandas sociais da região centro-norte do Tocantins, parte da Amazônia Legal.**



A expressão “visão de futuro” diz respeito à imagem que a UFNT projeta para si ao fim de um dado período, no caso, 2030. Ela traduz os elementos essenciais que tornarão a Universidade uma instituição consolidada no futuro.

Atualmente, a UFNT está em fase avançada de Institucionalização, elaborando seu Regimento Interno (em breve iniciará também a elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI), trabalhando para ampliar seu quadro técnico, instalar uma Procuradoria Jurídica própria e desenvolver condições plenas de operar seu orçamento de forma autônoma.

A UFNT está inserida numa região de economia forte e dinâmica, com um setor terciário – comércio e serviços – crescente, movimentado por diferentes atividades como a tradicional e moderna criação de gado, a produção de grãos e de alimentos diversos. A região também abriga uma população heterogênea, uma parte imigrante de outros estados, e outra composta por povos tradicionais indígenas e quilombolas, além de populações em assentamentos agrícolas.

Esse cenário exige um olhar focado na diversidade das demandas regionais, que são múltiplas e de difíceis repostas. Isto caracteriza um desafio enorme para os que fazem a UFNT. Portanto, a Universidade precisa ter clara qual a visão de futuro que adota e seguir focada nesse objetivo até o final do planejamento.

A UFNT é uma instituição nova, recém-criada. Por isso mesmo, ainda não é suficientemente conhecida na região, o que significa um grande desafio para sua consolidação e ampliação. Nesse sentido, ganhar destaque e reconhecimento regional é o seu primeiro desafio externo. Como resumiu um dos professores participantes da elaboração deste PE: *“Queremos ser o orgulho do norte de Tocantins”*.

## MISSÃO

**Formar cidadãos responsáveis e profissionais competentes na produção de conhecimentos para um desenvolvimento regional sustentável.**



Toda Universidade no mundo tem três missões clássicas: ensino, pesquisa e extensão. Ou seja, formação de quadros profissionais superiores; produção de novos conhecimentos; e prestação de serviços à comunidade em que se encontra inserida. O desafio no planejamento estratégico de uma Universidade, como a UFNT, é a de traduzir essa clássica missão em seus termos regionais, denotando assim a sua especificidade de uma universidade inserida em uma região no interior do Brasil, distante dos grandes centros, mas ciente da dinâmica nacional e mundial da sustentabilidade. Como dizem os cientistas socioambientais do mundo inteiro, junto com diversos governos: “O mundo será sustentável ou não será”.

Por isso, a missão da UFNT toca a formação de profissionais competentes, preferencialmente sensíveis à problemática do desenvolvimento regional sustentável. Nesse sentido, os princípios da sustentabilidade devem estar presentes na formação de todos os estudantes da UFNT, pois, independente da área de atuação no mercado de trabalho, os princípios da sustentabilidade deverão orientar os procedimentos de todos os profissionais formados pela instituição em consonâncias com as mudanças mundiais.

Ademais, é preciso que os quadros superiores especializados sejam cidadãos conscientes, indivíduos preocupados com os direitos enquanto da coletividade e os seus, o que implica trabalhar em prol do futuro do planeta e do desenvolvimento do país.

Dessa forma, a UFNT poderá responder ao desafio de contribuir com o desenvolvimento regional por meio de uma atividade de qualidade no ensino, extensão e produção de conhecimentos úteis ao futuro da sociedade.

## VALORES

As Universidades Públicas são reconhecidas em geral pela integridade de seus membros, pois é o reconhecimento social e não a acumulação de riquezas ou o exercício do poder, o valor central de sua atividade de ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, é esperado que todo servidor público conheça os princípios éticos e morais que regem a sua atividade profissional.

No Planejamento Estratégico são escolhidos alguns dos valores que deverão ganhar destaque para que a visão de futuro seja alcançada e a missão institucional seja cumprida. Pois os valores escolhidos e valorizados traduzem as características do comportamento específico da organização e de seus participantes.

A seguir estão elencados os valores essenciais para o cumprimento do PE.

### **Compromisso e excelência**

Compromisso com o trabalho, com a Universidade, com a Sociedade, e, complementarmente, com aquilo que rege seu comportamento perante a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão.

### **Diálogo e cooperação**

Esses são dois valores, sempre presentes nas atividades acadêmicas, que são prestigiadas por qualquer sociedade democrática e organização inteligente.

### **Gestão participativa e transparente**

A transparência é um valor intrinsecamente relacionado à função pública e essencial à gestão universitária, sobretudo por esta ser considerada uma organização inteligente, onde a participação é fundamental.

### **Respeito à diversidade socioambiental**

O reconhecimento do valor da diversidade pressupõe a compreensão de que as sociedades humanas devem ser harmônicas entre seus membros e preservar um meio ambiente rico e diverso, sem o qual não há futuro possível.

### **Rigor ético e moral no tratamento dos bens públicos**

A universidade dever ser um espaço exemplar na sociedade no tratamento dos bens públicos.



## 8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, AÇÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS DO PE 2023-2030

### Objetivos Estratégicos (OE)

O trabalho necessário para construir o futuro desejado e cumprir a missão escolhida parte da definição dos objetivos estratégicos estreitamente vinculados ao futuro e missão da UFNT, que nasceram do diagnóstico, das tendências e da análise estratégica realizada pelo grupo de sistematização do PE UFNT 2023-2030.

É a perseguição e o cumprimento dos OE que levarão a UFNT a ser reconhecida como uma Universidade plenamente inserida e respeitada em sua comunidade.

### Ações Estratégicas (AE)

As ações estratégicas são aquelas imprescindíveis para se alcançar os OE, passo essencial na construção do futuro desejado. Para cada um dos cinco OE foram selecionadas três ações estratégicas, perfazendo um total de 15.

### Ações Operacionais (AO)

As ações operacionais são sugestões de passos relevantes para a plena realização das ações estratégicas. Este PE não limita o número de sugestões. Por essa razão, cada AE contém um número diverso de AO, que perfazem no seu conjunto um total de 44.

## **OE1. Consolidar, democraticamente, a institucionalização da UFNT.**

Esse objetivo sinaliza o trabalho (em andamento) de institucionalização da UFNT, que adota princípios democráticos em todas as instâncias decisórias, assim como canais de diálogo que estimulam a dupla participação: da sociedade nos destinos da Universidade, e desta nos destinos daquela.

### **AE1. Concluir o processo de institucionalização de forma participativa.**

AO1) Concluir e aprovar o Regimento Geral da UFNT.

AO2) Implantar a Procuradoria Jurídica da UFNT.

AO3) Alcançar a operação autônoma do Orçamento próprio da UFNT.

AO4) Implantar os Centros de Guaraí e Xambioá.

### **AE2. Assegurar princípios democráticos em todas as instâncias da UFNT.**

AO1) Garantir a participação de estudantes, técnicos-administrativos e professores, em todas as instâncias decisórias da UFNT.

AO2) Assegurar o processo de eleição direta para dirigentes e representações nas instâncias decisórias da Universidade (Conselhos, Colegiados etc.).

### **AE3. Promover a participação da sociedade.**

AO1) Fomentar a criação de Fóruns compostos por membros da Universidade (professores, técnicos e estudantes) e representantes da Sociedade, destinados a debater assuntos pertinentes à consolidação da UFNT e suas relações com a Sociedade.

## **OE2. Promover a inserção social e acadêmica regional, nacional e internacional.**

Esse OE representa o componente mais importante da visão de futuro da UFNT, uma vez que destaca a inserção social e acadêmica na região, observando a importância do contexto nacional e internacional para o reconhecimento de seus trabalhos na próxima década.

### **AE1. Ampliar a inserção social e acadêmica na região.**

AO1) Consolidar a política de ações afirmativas.

AO2) Implementar a creditação da extensão nos cursos de graduação.

AO3) Organizar eventos para a sociedade<sup>1</sup>

AO4) Expandir e divulgar os serviços oferecidos pelos cursos da universidade;

AO5) Fortalecer as interlocuções com os egressos da universidade, inseridos no mercado de trabalho.

### **AE2. Melhorar a inserção acadêmica no âmbito nacional.**

AO1) Estimular a participação dos professores/pesquisadores em congressos nacionais;

AO2) Organizar congressos nacionais nos centros da UFNT;

AO3) Apoiar a publicação de artigos científicos em revistas acadêmicas nacionais de prestígio;

AO4) Incentivar práticas de ciência aberta.

AO5) Estabelecer parcerias com redes de pesquisa já consolidadas em outras instituições.

### **AE3. Estimular a inserção acadêmica no âmbito internacional**

AO1) Incentivar a participação de professores/pesquisadores em congressos internacionais;

AO2) Organizar congressos internacionais (remotos, presenciais ou híbridos) na UFNT;

AO3) Apoiar a publicação de *papers* em revistas acadêmicas internacionais;

AO4) Estimular o intercâmbio de estudantes e professores no âmbito internacional.

---

<sup>1</sup> Feiras de popularização da ciência com participação das escolas de ensino médio; eventos com as comunidades regionais, sobre conhecimento e práticas tradicionais; implantar um programa de mestres dos saberes regionais; instituir anualmente a "Feira das Profissões da UFNT".

**OE3. Alcançar o equilíbrio financeiro, a melhoria da gestão e a captação de recursos.**

Os recursos para as universidades são (e possivelmente continuarão a ser) reconhecidamente escassos, independentemente dos próximos governos. Por isso é essencial melhorar a gestão, qualificar o gasto e ampliar a captação de recursos em fontes nacionais e internacionais, desde emendas parlamentares até editais de agências de fomento.

**AE1. Ampliar o orçamento financeiro.**

AO1) Reforçar a ação junto ao MEC para ampliar o orçamento da UFNT.

AO2) Consolidar os contatos com a bancada tocantinense a fim de aumentar o aporte de emendas para a UNFT.

**AE2. Estimular a captação de recursos.**

AO1) Estimular iniciativas de captação de recursos junto a entidades nacionais e internacionais, inclusive junto a agências de fomento para pesquisa e editais de financiamento.

AO2) Gerar recursos financeiros com bens próprios (espaços disponíveis para arrendamento; Laboratórios e serviços para venda à sociedade etc.).

AO3) Criar políticas específicas para captação de recursos.

**AE3. Melhorar a gestão universitária, incluindo a financeira, estimulando a inovação.**

AO1) Adotar instrumentos de qualificação dos gastos públicos, minimizando o desperdício.

AO2) Modernizar a gestão com a adoção de ferramentas de tecnologia da informação (TI), dentre elas um sistema eletrônico integrado.

**OE4. Consolidar, melhorar e expandir cursos e centros.**

Não há como responder às demandas regionais sem consolidar os cursos existentes, melhorando-os, e criar novos por meio de ampliação da infraestrutura dos centros, aumento dos quadros de técnicos e professores, e adotando novas práticas pedagógicas aliadas à qualificação permanente dos professores.

**AE1. Melhorar a qualidade dos cursos da UFNT.**

AO1) Instituir um sistema de avaliação interna focado na aprendizagem dos estudantes.

AO2) Transformar as salas de aula, considerando as necessidades das áreas de formação dos cursos.

AO3) Instituir Programa de Formação Inicial e Continuada de Professores.

**AE2. Criar novos cursos para a região meio norte do Tocantins e entorno, parte da Amazônia Legal.**

AO1) Criar instrumentos para identificar, junto à sociedade, quais as demandas de novos cursos.

AO2) Definir critérios de acompanhamento e consolidação de novos cursos na UFNT.

AO3) Realizar estudos e propostas de oferta de cursos na modalidade Educação à Distância, pautada na excelência acadêmica.

AO4) Ampliar o quadro docente e técnico-administrativo.

AO5) Estimular a criação de materiais didáticos e divulgação científica pela editora da UFNT e outras.

**AE3. Ampliar a infraestrutura dos Centros existentes e criação de novos Centros.**

AO1) Definir critérios de ocupação e expansão do espaço físico.

AO2) Adotar critérios de priorização dos investimentos (projetos arquitetônicos, equipamentos, grupos quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e assentamentos).

AO3) Buscar recursos financeiros (orçamento MEC, emendas parlamentares, financiamentos) para implantar os Centros Guaraí e Xambioá e ampliar as unidades existentes.

## **OE5. Estimular inovação, sustentabilidade e participação nas instâncias decisórias.**

“O futuro será sustentável ou não será”. Por isso, a UFNT não pode deixar de desenvolver atividades de inovação tecnológica, nem de adotar princípios de sustentabilidade na gestão e ocupação dos seus centros.

### **AE1. Fortalecer o Instituto de Inovação**

AO1) Criar incubadora de *High Tech* e *Low Tech*.

### **AE2. Estimular o empreendedorismo.**

AO1) Oferecer cursos de extensão em empreendedorismo, inclusive social, para jovens e adultos de dentro e fora da Universidade.

AO2) Organizar eventos sobre empreendedorismo com entidades regionais e nacionais.

### **AE3. Introduzir os princípios da sustentabilidade na gestão e prática universitária.**

AO1. Aplicar a metodologia de pegada ecológica para mensurar o uso de recursos naturais.

AO2. Elaborar plano de sustentabilidade para os centros universitários

AO3. Introduzir o reuso dos recursos hídricos e captação de águas de chuva.

AO4. Adotar a coleta seletiva de lixo e estimular a criação de compostagem e a reciclagem de resíduos sólidos.

AO5. Adotar sistemas de energia renováveis e/ou distribuída (eólica, solar, biocombustíveis etc.), assim como de autossuficiência energética.

## APÊNDICE A

### MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO PE UFNT 2023-2035

#### 1 Introdução

O Planejamento estratégico (PE) é um instrumento de longo ou médio prazo. Trata-se de um procedimento desafiador, pois é no futuro que mora a incerteza. Por isso, é importante compreender bem o contexto passado e atual em que se encontra a UFNT, tanto do ponto de vista geográfico, ambiental, político, cultural, social e econômico, quanto setorial. Também, é preciso ter clara as tendências destes espaços, ou seja, como se movimentam a região/País na qual a UFNT está inserida (em suas diversas dimensões), e qual a dinâmica do setor educacional em seu processo de evolução.

##### 1.1 Informações de caráter explicativo

Todo PE se constrói percorrendo três momentos: (i) o ponto de partida (diagnóstico), (ii) a trajetória e (iii) o objetivo de chegada (visão de futuro). A parte mais importante é a trajetória, ou seja, o conjunto das ações para atingir os objetivos estratégicos que permitirão alcançar no ponto de chegada (iii). A trajetória será melhor executada se o ponto de partida (diagnóstico) e de chegada (visão de futuro ou cenário desejado) estiverem bem definidos. A essência do PE é identificar as ações essenciais (estratégicas), para atingir os objetivos estratégicos. Por isso, ele não se ocupa com o cotidiano, com a rotina, ou o imediato, mas apenas com aquilo que faz a diferença.

A importância do PE é tão maior quanto os riscos de imediatismo e dispersão pesam sobre a gestão da organização, como é o caso das Universidades Federais. Corre-se o risco de, quando não se tem um rumo claramente definido (prioridades claras), trabalhar-se muito e se alcançar pouco. Destaca-se, também, a importância do PE para subsidiar a elaboração de outros grandes documentos da Instituição, como por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que em sua estrutura contém o Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Sendo assim, o PE pode ter um caráter basilar para a elaboração dos grandes documentos da Instituição.

Nesse sentido, os passos para construir o PE são, essencialmente, dez, divididos em três fases. O método de procedimento escolhido busca uma ampla participação coletiva, desse modo, busca envolver todas as pessoas da comunidade acadêmica, interessadas em construir um plano para tornar a UFNT uma referência regional e nacional. E, mais tarde, internacional. O



desafio, portanto, é grande, mas se iniciado agora e com o engajamento de todos será possível realizá-lo dentro do prazo previsto.

Na continuação apresentamos um roteiro metodológico, como simples sugestão, para orientar as discussões em cada Centro. Antes é preciso deixar claro que o PE envolve pelo menos quatro atores chaves. O mais simples é o **consultor**, cuja função única e exclusiva é facilitar o processo decisório dos membros da UFNT, pelo fato de ser um técnico externo, neutro e experiente. O segundo ator é uma **equipe de sistematização** que vai produzir insumos e sistematizar os resultados, formada por um grupo de professores em torno do reitor em exercício e a equipe de apoio da UFT. O terceiro e mais importante ator é a **equipe de produção**, formada pelos professores e técnicos distribuídos nos diferentes Colegiados de Curso e Centros da UFNT, que desenvolverão as análises e sugestões na medida em que forem recebidos os insumos da equipe de sistematização. A validação da sistematização dos trabalhos será realizada pela equipe de produção do PE. Finalmente, o quarto ator, a **sociedade local e o público parceiro** para os quais serão disseminados os principais resultados: missão, valores, visão de futuro e Objetivos Estratégicos.

## 1.2 Descrição da sistemática de elaboração do PE

### FASE PRELIMINAR

- 1) **Premissa:** apresentar, discutir e aprovar a metodologia proposta, junto aos Centros da UFNT: sistemática de trabalho, resultados esperados e divulgação.
- 2) **Ponto de partida (Diagnóstico):** essencialmente, tratar de quais as características da UFNT (suas atribuições e características essenciais) e do espaço regional e setorial em que está inserida.
- 3) **Tendências:** principais previsões relacionadas ao espaço geográfico, social, econômico e no espaço setorial (ensino público superior).

### FASE CENTRAL:

- 1) **Análise estratégica:** trata das características atuais da organização no que diz respeito ao seu ambiente interno – os pontos **fortes** (sustentação) e os pontos **fracos** (superação) – e às tendências anunciadas para avaliação do seu ambiente externo – as **oportunidades** (aproveitamento) e as **ameaças** (neutralização).
- 2) **Visão de futuro:** apresenta-se como uma projeção, ao mesmo tempo, ousada e factível, sobre como a UFNT se vê até o ano de 2030, sobretudo considerando sua inserção no cenário educacional e sua contribuição para o desenvolvimento científico e profissional da região.

- 3) **Missão e Valores:** como se traduz a missão clássica do ensino superior (extensão, pesquisa e ensino) em função da Visão de Futuro definido para a UTNF; a explicitação específica de sua Missão; e os Valores que devem orientar a ação de seus agentes (professores, técnicos e estudantes).
- 4) **Objetivos Estratégicos:** definição dos objetivos (em número exequível e administrável) que, alcançados, permitirão consolidar a Visão de Futuro.
- 5) **Ações estratégicas:** aquelas ações mais relevantes para se cumprir cada um dos Objetivos Estratégicos.

## FASE DE CONCLUSÃO, APROVAÇÃO, LANÇAMENTO E DIVULGAÇÃO

- 1) **Debate do Resultado Síntese** (modificações e validação) do PE UFNT 2023/2030: Visão de Futuro, Missão, Valores, Objetivos Estratégicos, Ações estratégicas.
- 2) **Produção final, lançamento e divulgação.**

## 2 Cronograma e Sistemática

O PE foi elaborado entre março e maio de 2022. A produção final e divulgação deverão ocorrer no mês de junho de 2022. A sistemática foi composta pela articulação de três momentos com as atividades distribuídas conforme o cronograma a seguir:

### CRONOGRAMA

Atividades/Mês	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Preliminares					
Diagnóstico					
Tendências					
Análise Estratégica					
Visão de futuro					
Missão					
Valores					
Objetivos Estratégicos					
Ações Estratégicas					
Resultado Síntese					
Debate e Aprovação					
Produção final e lançamento					
Divulgação junto a sociedade					
Fonte: Elaborado pelo consultor					

## Os Atores envolvidos na elaboração do PE

O quadro a seguir apresenta os principais atores que atuam na produção do Planejamento Estratégico da UFNT.

### ATORES E SUAS FUNÇÕES NA ELABORAÇÃO DO PE

<b>Atores</b>	<b>Descrição/Função</b>
Consultor	Facilita o processo decisório dos membros da UFNT pelo fato de ser um técnico externo, neutro e experiente.
Equipe de sistematização	Produz insumos e sistematiza os resultados. É formada por uma Comissão de Sistematização sob coordenação da Diretoria de Planejamento (DIPLAN) da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) e de um grupo de professores e técnicos a ser nomeada pelo reitor em exercício.
Equipe de produção do PE	Desenvolve as análises e as sugestões na medida em que forem recebidos os insumos (informações, orientações e instrumentos) da Equipe de Sistematização, assim como a validação dessa sistematização. É formada pelos professores e técnicos distribuídos nos quatro Centros da UFNT. Nomeados pelas suas unidades para participar desta tarefa.
Sociedade local e público parceiro	Recebe os principais resultados: missão, valores, visão de futuro e Objetivos Estratégicos.
Fonte: elaboração do autor	

A Comunidade acadêmica foi convidada a participar da elaboração do PE por meio da Comissão de Sistematização e de Produção, indicando suas observações e sugestões na plataforma do PE 2023-2030.

## APÊNDICE B

### CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Há muitas formas de conceber o Planejamento Estratégico e sua base conceitual. A literatura existente é prolixa e propõe muitas formas de abordagens. Algumas são mais precisas, outras mais poéticas, mas todas úteis. Diante das possibilidades, é preciso se concentrar numa que possa conduzir o trabalho de forma homogênea entre os participantes. Por isso, apontamos uma sugestão com o intuito de articular a simplicidade com a objetividade.

**1. Planejamento estratégico:** é a atividade de produzir planos para um longo tempo. Distingue-se, portanto, de outros planejamentos, como o operacional, tático ou gerencial, porque não cuida do detalhe, nem do imediato. É como se ele fosse um voo de 10 quilômetros, que permite uma visão ampla do objeto, seu contexto e movimento. Não se vê os detalhes, mas as grandes linhas. Isso permite antecipar coisas que vão ocorrer em um tempo largo, em função das tendências existentes e das características do local onde se situa o objeto do planejamento. O que permite definir um ponto no futuro que destaque a UFNT entre as universidades brasileiras, dando condições para a Universidade responda às demandas locais. Por exemplo, em 2010 a Universidade de Lavras era a única universidade brasileira no *ranking* norte-americano de universidades sustentáveis. Mesmo pequenas universidades podem ter nichos de desenvolvimento diferenciado.

**2. Diagnóstico ou ponto de partida:** trata-se de definir as variáveis essenciais para a caracterização da UFNT e de seu contexto. Por exemplo, toda universidade federal tem três missões essenciais clássicas: promover extensão, ensino e pesquisa. No entanto, estas missões são desenvolvidas diferenciadamente em função das características de cada instituição e do contexto em que está inserida.

Para o diagnóstico foi preciso definir, por um lado, qual a população em um círculo de 250 km; os atores que definem o jogo social, político e econômico da região; e as principais demandas do desenvolvimento regional. Por outro lado, a UFNT pertence ao setor educacional de ensino superior federal, que tem suas características próprias, condicionantes e regras específicas, além de depender de um orçamento limitado.

Do ponto de vista territorial, a UFNT se localiza entre os biomas Amazônico e Cerrado; está entre fronteiras interestaduais (Tocantins, Pará e Maranhão) organizadas pela confluência de vias (rodovias, hidrovias e ferrovias). A região possui uma área de expansão econômica com suas atividades econômicas (pecuária e serviços); uma forte presença indígena, quilombola e ribeirinha; e alta concentração fundiária, que provoca conflitos agrários.

**3. Tendências:** a sociedade humana é movida por tendências endógenas ou exógenas. Tendência é todo ou qualquer processo socionatural de um sistema que tende a se desenvolver, impactando o contexto e as organizações. As tendências têm natureza e comportamentos distintos. Algumas são claras em seu desdobramento futuro (envelhecimento da população); outras são incertas (retomada do crescimento econômico). Algumas impactam diretamente a Universidade (orçamento federal para educação); outras afetam indiretamente (mudanças climáticas). No geral as tendências podem ser divididas em quatro tipos: a) as tendências inerciais ou falsas, destacam-se por sua imobilidade, como a configuração espacial do Brasil; b) as tendências de peso, ou seja, aquelas que têm um comportamento mais ou menos previsível, como as tendências demográficas; c) as tendências de mudanças, as quais se sabe o rumo, mas dificilmente pode-se quantificá-las, como as tendências econômicas; d) e, finalmente, as tendências de muita incerteza e forte impacto, as Incertezas Críticas, como a Inteligência Artificial (IA), que vai mudar a produção e o estilo de vida dos humanos, mas não se sabe como o fará, de que forma.

**4. Análise estratégica:** procedimento de compreender a posição estratégica da Organização, identificando suas forças e fraquezas, como características endógenas, e as oportunidades e ameaças, decorrentes do contexto exógeno. Alguns também chamam de construção da matriz SWOT, um acrônimo para a expressão em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Ela permite qualificar o diagnóstico e avaliar a natureza das tendências. Com isso, um caminho para o futuro é traçado: apoiar-se nas forças, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Ela baliza, assim, uma visão de futuro factível, sem deixar de ser inovadora.

**5. Visão de futuro:** define o ponto de chegada. Como queremos ser no final do período de planejamento. Quais objetivos queremos alcançar. Como queremos ser reconhecidos no futuro. Em que queremos nos diferenciar como UFNT. Como ela deverá ser em 2030, passando por 2026. Quais devem ser as suas características centrais. Quais as inovações a serem implementadas. Enfim, o ponto de chegada ao fim da trajetória planejada. A visão de futuro deve ser sempre ousada, mas factível. Deve ter poucos elementos, mas diferenciadores. Deve ter correspondência com a missão da UFNT, mas também com as tendências do setor de educação superior e do contexto em que ela se encontra inserida.

**6. Missão:** É a tradução da vocação da UFNT, a razão de sua existência. De certa forma ela está definida no tripé: extensão, ensino e pesquisa, ao qual se agrega a atual inovação. Mas, como a formulamos de forma diferenciada, singular, em conformidade com as características da UFNT e a visão de futuro que construímos? O ideal é que ela seja expressa



em uma frase sintética e original, dizendo de nossa diferença. Por exemplo, um certo momento o Ministério do Planejamento (MP) definiu sua missão com a frase: *fazer, fazer*. Ou seja, quem realiza, operacionaliza, não é o MP, mas os Ministérios fins. Porém, quem conduzia a definição dos objetivos estratégicos do governo era o MP, com os Ministérios fins. Uma frase assim todos podiam decorar e citar, sem qualquer problema. Por isso é preferível frases curtas que frases longas ou parágrafos que ninguém decora nem se lembra, embora explique em detalhes a missão. O ideal é uma frase simples que diga o essencial e todos a possam entender e identificar-se com ela.

7. **Valores:** Valores são princípios que devem reger as ações e comportamentos daqueles que fazem a UFNT. Devem inspirar e reger suas ações em qualquer dimensão. Algumas são evidentes e comuns, como o compromisso com a qualidade ou a excelência acadêmica, ou a ética. Porém, outras são diferenciadoras, como por exemplo, o amor à diferença. Ou seja, chamar atenção para a importância que a diversidade desempenha em nossa sociedade, a qual é naturalmente diversa (uns femininos outros masculinos; uns do Norte, outros do Sul; uns jovens, outros mais experientes etc.) e esta diversidade é algo a ser cultivada porque torna a sociedade humana mais agradável, mais acolhedora e justa. Os valores da UFNT devem ser similares aos de outras universidades, mas também diferentes, traduzindo em que ela quer se diferenciar, destacar-se. Não adianta se comprometer com um conjunto grande de valores. Ao contrário, é preferível poucos, mas bons, realmente orientadores. 5 a 7 é suficiente, dado que facilita a memorização pelos servidores.

8. **Objetivos Estratégicos:** os objetivos estratégicos são aqueles que queremos alcançar no período definido. São objetivos indispensáveis à construção do futuro que definimos e à realização da missão que escolhemos. São meios pelos quais, ao persegui-los e alcançá-los, estaremos construindo a visão de futuro que desenhamos. Na sua essência eles fazem a diferença e são indispensáveis. Portanto, eles não devem ser muitos. Devem ser poucos e incisivos, pois eles devem ser desdobrados em ações particulares e concretas, mas essenciais.

9. **Ações estratégicas:** as ações estratégicas são aquelas ações essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos, indispensáveis para se construir o futuro desejado. Outra vez o princípio da essencialidade é norteador, pois as ações devem ser poucas, mas incisivas. Devem aderir corretamente com os objetivos estratégicos, devem ser indispensáveis para a sua construção.

