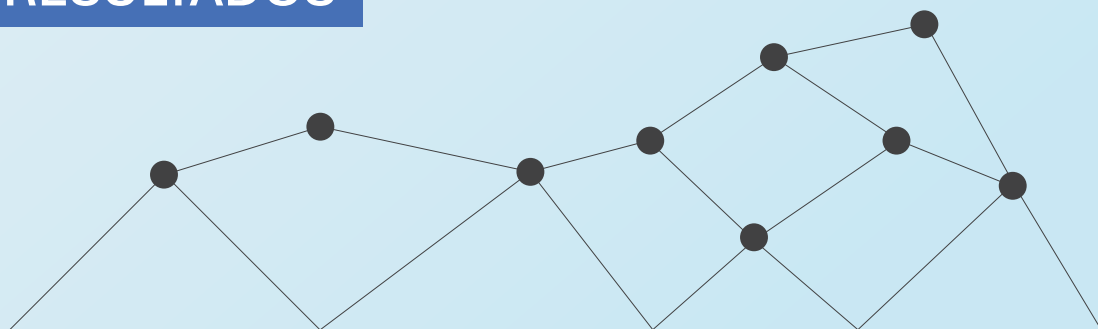




CURSO DE
**CAPACITAÇÃO EM
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

CADERNO DE RESULTADOS



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ / UEAP

**PLANO ESTRATÉGICO UEAP
2025/2035**

O futuro já começou

Macapá, agosto de 2025

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ

Reitora

Kátia Paulino dos Santos

Vice-Reitora

Marcela Nunes Videira

Pró-Reitor de Planejamento e Administração

Márcio Moreira Monteiro

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-graduação

Monize Martins da Silva

Pró-Reitora de Graduação

Heryka Cruz Nogueira

Pró-Reitora de Extensão

Raimunda Kellt Silva Gomes

Suporte Técnico.

CN4 Consultoria, Pesquisa Planejamento e Gestão

Elimar Pinheiro do Nascimento

José Roberto da Silva Lunas

Eleusina Rodrigues Sampaio de Souza

PARTICIPANTES DO CURSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CONSTRUTORES DO PLANO UEAP 2035

O futuro já começou

Alana Carine Sobrinho Soares

Alex Nery Moraes

Allanna Fernandes Medeiros

Ana Paula Nunes da Silva

Artur de Souza Iudice

Carlos Wilson dos Santos Moraes

Claudionor de Oliveira Pastana

Cleber William Silva Couto

Heryka Cruz Nogueira

Irineu de Andrade Barleta

Jaciguara Queiroz Pastana de Oliveira

Jonilson Vilhena Martins

Juliana Alves Lima Porto

Lidiane Araujo Farias

Luana Silva Bittencourt

Márcio Moreira Monteiro

Marcus Vinicius Gonçalves da Silva Sousa

Maria Theles Silva Fernandes

Monize Martins da Silva

Raulian Victor Cantuaria Farias

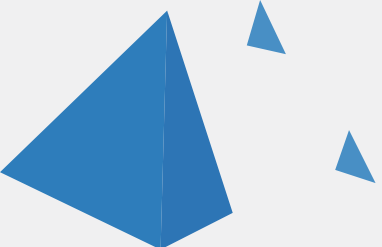
Ronivaldo Nahon Marques

Vinicius Caxias de Sousa Machado Alves

Viviane Alessandra Corecha da Costa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. DIAGNÓSTICO I. INFRA ESTRUTURA	7
2. DIAGNÓSTICO II. PÚBLICO ALVO	9
3. CONTEXTO: TENDÊNCIAS	12
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA	17
5. DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS	20
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UEAP	21
7. AÇÕES ESTRATÉGICAS (AE)	24
REFERÊNCIAS	32



INTRODUÇÃO

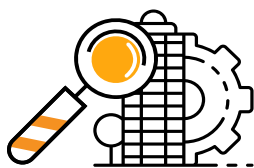
A Universidade do Estado do Amapá (UEAP) nasceu da crescente demanda por um ensino superior público de qualidade em um estado marcado por realidades socioeconômicas desafiadoras. Criada em 2006, como uma resposta à limitação de opções educacionais públicas no Amapá, a UEAP tem expandido suas operações e reforçado seu compromisso com a inclusão e a diversidade. Compromisso que se manifesta em sua política de cotas, incluindo uma diversidade de grupos sociais, e em sua constante evolução, para atender à comunidade local, propondo soluções, de ensino, pesquisa e extensão integradas ao desenvolvimento do Estado do Amapá.

A instituição foi criada por meio da Lei nº 0969, de 31 de março de 2006, e instituída pela Lei nº 0996, de 31 de maio de 2006. Sua organização é regida por instrumentos normativos como o Estatuto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Regimento Geral e os Projetos Pedagógicos dos Cursos.

O primeiro concurso público para composição do quadro efetivo de docentes foi realizado em 2011, e o concurso para técnicos administrativos em 2013. O que permitiu ampliar suas ofertas acadêmicas, atingindo hoje 15 cursos de graduação e um programa de pós-graduação, e constituindo-se em um pilar de desenvolvimento regional, com campi estrategicamente localizados nos municípios de Macapá e Amapá, além de comunidades quilombolas, em unidades avançadas. Com um sistema de cotas, a UEAP democratiza o acesso ao ensino superior, e contempla pessoas com deficiência, afrodescendentes, indígenas, transgênero e transexuais, extrativistas e egressos do ensino público

Este documento representa o resultado de um curso de capacitação em planejamento estratégico de modo a servir como bússola orientadora para decisões estratégicas na construção da visão de futuro. Um guia para os próximos 10 anos, que se adotado, permitirá à UEAP se posicionar de forma proativa para moldar seu futuro.





1. DIAGNÓSTICO I. INFRA ESTRUTURA

Em 2025 a estrutura organizacional da UEAP está sendo aprimorada para adequar-se aos desafios advindos de seu crescimento nos últimos anos. As principais mudanças sobre a estrutura atual foram decididas após discussões, debates e audiências públicas com a comunidade acadêmica. A nova estatuinte da Universidade visa aprimorar a gestão, a democratização e a participação da comunidade universitária. As mudanças incluem a reestruturação da governança, com definição das atribuições dos órgãos colegiados, a inclusão de segmentos da comunidade e a criação de mecanismos para garantir participação e representatividade em decisões relevantes. Mudanças que aguardam a aprovação do Governo Estadual e da Assembleia Legislativa.

SITUAÇÃO ATUAL DOS CURSOS GRADUAÇÃO

Atualmente a Universidade conta com 15 cursos, divididos em sete cursos de Bacharelado (Engenharia Ambiental, Engenharia Química, Engenharia de Produção, Engenharia Florestal, Engenharia de Pesca, Engenharia Agrônoma e Direito), sete cursos de Licenciatura (Química, Pedagogia, Letras - habilitação em Português, Inglês, Espanhol e Francês, Filosofia, Matemática, Ciências Naturais - habilitação em Biologia e Música E um curso de Tecnologia (Design). No município de Macapá, funcionam 14 cursos e no município do Amapá, dois: Engenharia Agrônoma e Licenciatura em Matemática (presente nos dois campi), além de um curso pós-graduação *Stricto sensu* e vários cursos de especialização (Lato sensu).

SITUAÇÃO ATUAL DOS CURSOS PÓS- GRADUAÇÃO

A Pós-Graduação Lato Sensu da UEAP tem apresentado um notável crescimento nos últimos anos, destacando-se o aumento significativo no número de cursos de especialização entre 2017 e 2023. Atualmente a UEAP oferece 12 cursos de especialização, com aproximadamente 200 vagas anuais, incluindo as disponíveis no Curso de Residência Multiprofissional em Desenvolvimento Sustentável.

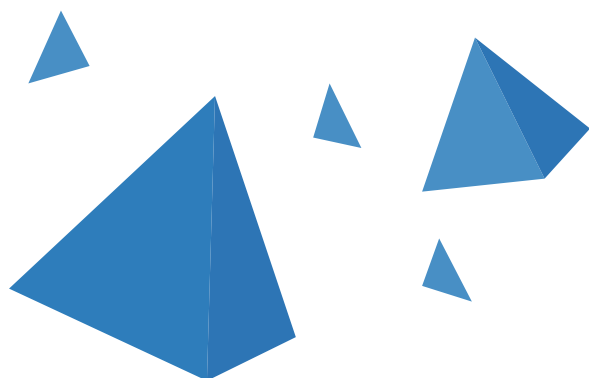
O destaque na pós graduação é o programa de mestrado acadêmico da UEAP, o RENAMAZON - “Recursos Naturais Amazônicos, que representa o primeiro programa de pós-graduação *stricto sensu* da UEAP.

PERSPECTIVAS DE EXPANSÃO

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024/2029), há previsão de abertura de novos cursos de graduação e pós graduação no município do Amapá em parceria com o Governo do Estado e Prefeituras. Na graduação o PDI prevê a criação de 11 novos cursos de graduação em áreas emergentes, como tecnologia da informação, engenharia ambiental, saúde pública e ciências sociais.

Na pós graduação o PDI prevê, a partir de 2026, a implantação de 10 novos programas de mestrado stricto sensu e implantação do programa de doutorado RENAMAZON, em 2029.

A UEAP conta, atualmente, com 248 professores e 279 servidores técnico-administrativos.





2. DIAGNÓSTICO II. PÚBLICO ALVO

O total de discentes ativos na Universidade do Estado do Amapá (UEAP) é de 3.733, sendo 1.575 do gênero masculino, 1.885 do gênero feminino e 273 de outros.

O perfil étnico dos alunos da UEAP reflete a composição da população amapaense, que conforme o último Censo (IBGE, 2022) é predominantemente parda, seguido de brancos, pretos, indígenas e amarelos. Pode-se supor, baseada em uma tendência regional observada em outras instituições, que uma parcela significativa dos discentes seja oriunda de famílias de pequena renda e ensino médio concluído em escolas públicas.

A distribuição geográfica dos estudantes revela uma maior concentração de alunos oriundos da capital, seguida pelos municípios de Santana, Laranjal do Jari e Oiapoque. Além de um número considerável de estudantes provenientes de outros estados da federação, conforme relatório da Divisão de Registro e Controle Acadêmico (DRCA).

A análise da demanda discente na Universidade do Estado do Amapá (UEAP) é essencial para compreender as dinâmicas do ensino superior na região e para planejar estratégias que atendam às necessidades dos estudantes e do mercado de trabalho. Dessa forma, considerando os dados existentes no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas-SIGAA/UEAP, é possível verificar o crescimento da demanda e da oferta de vagas que passou de 550 vagas em 2010 para 770 vagas em 2024. Os cursos mais demandados atualmente são bacharelado em Direito, Tecnologia em Design, licenciatura em Pedagogia e em Letras (Inglês e Português)

UEAP EM NÚMEROS

770

*VAGAS OFERTADAS
AOS DISCENTES

*Dados obtidos pelo Sistema
Integrado de Gestão de
Atividades Acadêmicas-
SIGAA/UEAP (2024)

3.733

DISCENTES ATIVOS NA UNIVERSIDADE DO
ESTADO DO AMAPÁ (UEAP)



1.885
GÊNERO FEMININO



1.575
GÊNERO MASCULINO



273
OUTROS

Quadro 2 - Número de Matrículas da Educação Básica, por Etapa de Ensino, para o Estado do Amapá e Municípios – 2024.

Unidade da Federação/ Municípios	Ensino Médio			Educação Profissional Técnica de Nível Médio			
	Total	Ensino Médio Propedêutico	Curso Técnico Integrado (Ensino Médio Integrado)	Total	Associada ao Ensino Médio	Curso Técnico Concomitante	Curso Técnico Subse- quente
Estado do Amapá	33.346	31.452	1.894	5.605	1.981	63	3.561
Amapá	376	376	0	0	0	0	0
Calçoene	349	349	0	0	0	0	0
Cutias	261	261	0	0	0	0	0
Ferreira Gomes	191	191	0	0	0	0	0
Itaubal	305	305	0	0	0	0	0
Laranjal do Jari	1.808	1.418	390	551	424	0	127
Macapá	19.426	18.658	768	3.413	810	63	2.540
Mazagão	1.082	1.082	0	0	0	0	0
Oiapoque	1.120	1.120	0	57	0	0	57
Pedra Branca do Amapari	421	421	0	56	0	0	56
Porto Grande	845	628	217	248	228	0	20
Pracuúba	173	173	0	0	0	0	0
Santana	5.692	5.173	519	1.280	519	0	761
Serra do Navio	165	165	0	0	0	0	0
Tartarugalzinho	648	648	0	0	0	0	0
Vitória do Jari	484	484	0	0	0	0	0

Unidade da Federação/ Municípios	Educação de Jovens e Adultos (EJA)			Educação Especial			Total de alunos matriculados em todos os níveis de educação básica
	Total	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Total	Classes Comuns	Classes Exclusivas	
Estado do Amapá	16.244	8.777	7.467	12.373	12.129	244	213.712
Amapá	210	147	63	199	199	0	2.575
Calçoene	253	136	117	110	110	0	3.351
Cutias	29	29	0	46	46	0	1.632
Ferreira Gomes	234	157	77	146	146	0	2.287
Itaubal	137	85	52	62	62	0	2.349
Laranjal do Jari	1.404	1.101	303	624	624	0	12.200
Macapá	9.491	4.332	5.159	7.227	7.082	145	119.258
Mazagão	578	410	168	381	381	0	8.400
Oiapoque	999	620	379	268	268	0	9.373
Pedra Branca do Amapari	534	384	150	210	210	0	4.173
Porto Grande	432	234	198	223	223	0	5.715
Pracuúba	97	44	53	47	47	0	1.385
Santana	1.249	762	487	2.408	2.309	99	31.392
Serra do Navio	52	28	24	63	63	0	1.046
Tartarugalzinho	321	202	119	214	214	0	4.835
Vitória do Jari	224	106	118	145	145	0	3.741

Fonte: INEP – Adaptado de Censo Escolar da Educação Básica 2025

PREVISÃO DA DEMANDA

Com base nas matrículas da Educação Básica do Estado do Amapá entre os anos de 2020 a 2024 (Censo Escolar do INEP), é possível identificar uma tendência de estagnação no número de estudantes matriculados. Houve uma redução contínua ao longo dos cinco anos com perda total de 4.238 matrículas, ou seja, uma queda de aproximadamente 3,1% no período. Isso indica uma tendência de declínio moderado, possivelmente associada à redução da taxa de natalidade, à migração de famílias e ao envelhecimento da população escolar.

Especificamente no ensino médio, embora se observe uma oscilação negativa entre os anos de 2021 e 2023, houve um leve crescimento em relação a 2020. O aumento entre 2020 e 2024 foi de 1.707 matrículas, o que representa um crescimento de 5,4% em cinco anos. Aparentemente, houve esforços de permanência escolar e inclusão, como o Novo Ensino Médio, todavia sem gerar uma explosão na demanda.

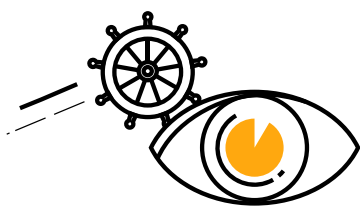
Quadro 2 – Evolução do número de matrículas da Educação Básica, por Etapa de Ensino, para o Estado do Amapá

Aspectos/Indicadores	2020	2021	2022	2023	2024
Total Consolidado	213.513	211.020	209.101	213.345	213.712
Educação Infantil	26.535	24.256	26.557	28.990	29.916
Ensino Fundamental	134.820	133.839	132.504	131.948	130.582
Ensino Médio	31.639	34.129	32.873	32.435	33.346
Educação Profissional Técnica	4.678	4.849	4.959	6.335	5.605
EJA	17.703	15.615	14.263	15.536	16.244
Educação Especial	6.381	6.781	8.000	9.874	12.373

Fonte: Elaborado com dados do INEP

Com esses dados, podemos afirmar que a Educação Básica no Amapá apresenta um quadro de estagnação geral, com leve declínio no Ensino Fundamental e estabilidade no Ensino Médio. Essa realidade, somada às projeções populacionais do IBGE para a faixa etária escolar, que indicam leve decréscimo, nos permite prever que nos próximos 10 anos, deverá ocorrer um possível decréscimo.

No entanto, a possível exploração de petróleo na costa equatorial do Amapá pode resultar em: migração de famílias em busca de emprego, aumento da população em idade escolar e demanda crescente por formação técnica e superior. Essa nova variável reforça a necessidade de a UEAP considerar cenários de crescimento moderado em áreas próximas ao litoral.



3. CONTEXTO: TENDÊNCIAS

A análise do contexto da UEAP foi dividida em quatro espaços distintos: internacional, nacional, regional e setorial, tentando identificar quais suas principais tendências nos próximos 10 anos com mais impacto sobre o desenvolvimento da UEAP

DIMENSÃO INTERNACIONAL

a. Manutenção do processo acelerado de novas tecnologias

Desde 1980, o mundo tem presenciado um avanço tecnológico acelerado, caracterizado por avanços como a robótica, a internet e a inteligência artificial (IA). A IA e a robótica têm um papel crucial, automatizando tarefas complexas e aumentando a eficiência em várias áreas. Contudo, esse progresso rápido também suscita inquietações acerca de seus impactos econômicos, sociais, culturais e políticos, com tendência de aumento das desigualdades e da destruição de postos de trabalho, com repercussão sobre a formação dos novos trabalhadores. O crescimento de startups no Amapá mostra uma vocação alentadora para o futuro do Estado.

b. Mudanças climáticas e crescimento da consciência ecológica

As mudanças climáticas vêm sendo reconhecidas como um dos grandes desafios globais da atualidade. O aumento dos eventos climáticos extremos, cada dia mais frequentes e intensos, tendem a provocar danos econômicos crescentes, riscos na saúde humana, na redução de produção de alimentos e aumento de conflitos sociais e políticos. Diante desse cenário, observa-se um movimento crescente em diferentes setores da sociedade. A presença da temática climática nas escolas tem se ampliado, alcançando diferentes níveis de ensino. Nesse processo, a educação aparece como um elemento-chave na construção de respostas às mudanças climáticas, que dependem exclusivamente de nós, pois elas são provocadas pelas atividades econômicas dos humanos. O Brasil prepara seu plano nacional de enfrentamento climático e os estados e municípios iniciam a fazer o mesmo.

c. Crescimento da demanda de energia de fontes renováveis (fotovoltaica, biomassa, eólica e outras)

A demanda por energia renovável cresceu e continuará a crescer expressivamente nos últimos anos, tendo como objetivo a diminuição da emissão de gases poluentes, alcance de metas climáticas internacionais e de benefícios socioeconômicos. O Brasil ocupa uma posição privilegiada neste contexto pela disponibilidade de vento, sol e biodiversidade abundantes. E o Amapá está se preparando com a conclusão do ZEE, do mapa solar e do plano de recursos hídricos.

d. Aumento da desigualdade entre países e intrapaíses, inclusive desenvolvidos

Nos últimos anos, a desigualdade tem aumentado tanto entre países quanto dentro deles, incluindo economias desenvolvidas, devido a fatores como globalização, avanço tecnológico e comércio internacional, que beneficiam mais os países ricos em detrimento dos pobres, e nos primeiros, beneficia poucos segmentos sociais em desfavor da maioria. O relatório de 2022 do World Inequality Lab (2022) mostrou que o 1% mais rico da população global detém cerca de 38% da riqueza mundial, enquanto os 50% mais pobres possuem apenas 2% da riqueza total.

e. Crescimento econômico mundial, com aumento das demandas de alimento

O crescimento populacional, embora menor, somado à redução da pobreza tende a criar um aumento da demanda por alimentos. Em contexto mundial tem impulsionado o aumento das exportações de alimentos, refletindo mudanças no consumo, produção e comércio global. O comércio global de commodities agrícolas crescerá impulsionado por biodiesel, arroz e grãos, com crescimento mais lento para milho, trigo e soja. Enquanto a demanda por alimentos saudáveis tende a aumentar igualmente.

DIMENSÃO NACIONAL

a. Aumento da dependência tecnológica

A internet fez com que as pessoas se conectassem constantemente para comunicação, entretenimento, pesquisa e compras online. No século XXI, essa dependência tecnológica se intensificou, impulsionada por dispositivos móveis e redes sociais. E com a internet e a IA criam-se novas formas de produção, de trabalho e de consumo. Novas demandas surgem na formação dos discentes e dos docentes.

b. Crescente valorização da saúde

Considerando o aumento da expectativa de vida, a população tem se conscientizado da importância do bem-estar, de uma vida mais saudável, que busca aliar comportamentos alimentares equilibrados, em conjunto com uma rotina de exercícios físicos, visando principalmente a longevidade com qualidade de vida. Demanda pelo serviço de saúde deve aumentar, com impactos nos processos formativos de ensino técnico e superior.

c. Crescimento do setor de serviços

O setor de serviços no Brasil tem demonstrado uma trajetória de crescimento contínuo nos últimos anos. A tendência é que esta trajetória persista, embora com taxas variáveis. Deve-se atentar para o fato de este setor é fundamental na economia amapaense e tende a aumentar a demanda por novos serviços, e de maior qualidade.

d. Aumento da demanda por alimentos saudáveis, com inovações tecnológicas

A crescente demanda por alimentos saudáveis no Brasil resulta de fatores sociais, econômicos e de saúde pública. A população está mais consciente dos riscos dos ultraprocessados, devido ao aumento de doenças crônicas como obesidade, diabetes e doenças cardíacas, além do câncer.

e. Retomada do crescimento econômico

O Brasil vem apresentando melhoras nos índices de crescimento econômico, dos níveis negativos da década anterior (2014/2015) e da subsequente com a pandemia (2020/2021), passamos para crescimento da ordem de 1 a 2% e mais recentemente entre 2 e 3%. Constata-se a recuperação do mercado de trabalho, aumento de crédito e da safra agrícola, e mesmo da indústria.

DIMENSÃO REGIONAL**a. Investimentos em prospecção e exploração de petróleo**

A exploração de petróleo na Margem Equatorial brasileira, especialmente na costa do Amapá, consolidou-se como uma tendência estratégica para o país. A tendência desperta debates sobre os impactos socioambientais e a necessidade de equilíbrio entre exploração econômica e preservação ambiental. E caso comprovada a existência de petróleo comercialmente explorável, e iniciadas as operações deve ocorrer um forte e novos estímulo econômico, simultâneo, mas em nível menor da bioeconomia.

b. Investimentos em socio bioeconomia e a biotecnologia

Na Região Norte do Brasil, os investimentos em socio bioeconomia e biotecnologia têm ganhado destaque, impulsionados por iniciativas públicas e privadas que visam alavancar o potencial da biodiversidade amazônica de forma sustentável e inovadora. A demanda mundial por alimentos saudáveis e a preocupação crescente com as mudanças climáticas

c. Continuidade da dependência econômica das finanças públicas

A sustentabilidade fiscal dos estados da Região Norte, em particular do Amapá, enfrenta desafios estruturais que requerem ações coordenadas entre União, estados e municípios. A alta dependência de recursos federais limita a autonomia e a resiliência das administrações locais frente a crises fiscais, abrindo um enorme desafio: o de ganhar mais autonomia financeira com o estímulo ao dinamismo econômico local.

d. Investimentos em infraestrutura e logística com as mudanças geopolíticas em curso

Investimentos em infraestrutura e logística na Amazônia são essenciais para o desenvolvimento do Brasil diante das mudanças geopolíticas em curso. A região ocupa um papel estratégico nas agendas globais por sua riqueza natural, importância ambiental e localização geográfica. No caso do Amapá, é um dos entraves em seu desenvolvimento econômico.

DIMENSÃO SETORIAL

a. Redução gradativa do potencial demográfico de procura por estudo superior

A redução do potencial demográfico para o estudo superior no Brasil é influenciada pelo envelhecimento da população e pela diminuição das taxas de natalidade, resultando em menos matrículas e impactando a sustentabilidade financeira das instituições, obrigando as universidades a se renovarem para atender às novas demandas educacionais da sociedade. O ingresso da população mais de 65 é uma das tendências de mudança, outra é a expansão do ensino a distância.

b. Aumento da demanda de estudo técnico e superior em novas profissões

O mercado de trabalho brasileiro está em transformação, impulsionado pela digitalização e tecnologias emergentes. Isso gera um aumento significativo na demanda por profissionais qualificados, tanto no nível técnico quanto superior, em novas carreiras e profissões, particularmente nas áreas digital e de saúde. A reindustrialização, o crescimento das startups e a transição energética, por exemplo, exigem profissionais mais qualificados e adaptáveis.

c. Pressão por modernização dos métodos pedagógicos

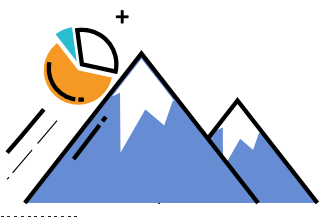
A pressão por modernização dos métodos pedagógicos é uma tendência global impulsionada por avanços tecnológicos, mudanças no mercado de trabalho e demandas por educação mais inclusiva e eficaz.

d. Crescimento das oportunidades de internacionalização e intercâmbio

O crescimento da internacionalização no Brasil é impulsionado pelo processo de globalização, necessidade de maior competitividade, iniciativas educacionais, apoio institucional, investimentos estrangeiros e valorização de competências globais.

e. Persistência da demanda da modalidade de estudo a distância (digital)

Diante do cenário educacional contemporâneo, a Educação a Distância (EaD) segue em expansão contínua, impulsionada por fatores como acessibilidade, flexibilidade e menor custo para o estudante e maior lucro para os empresários. A pressão por esta modalidade deve produzir mudanças no sistema estatal do ensino superior.



4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica do PE da UEAP no curso de capacitação foi elaborada com base no diagnóstico institucional e na identificação de tendências em níveis regional, nacional e internacional, os dois itens anteriores. Esse processo foi realizada tendo em vista o conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES

- 1. Expansão do Corpo Docente e Técnico:** o aumento expressivo do quadro de pessoal nos últimos anos representa um avanço estratégico na UEAP.
- 2. Inserção Regional Relevante:** Forte atuação em comunidades tradicionais e periféricas, atuando com sensibilidade às especificidades culturais, socioeconômicas e ambientais da região.
- 3. Programas de Extensão Socialmente Relevantes:** projetos voltados à sustentabilidade, educação, cultura e inclusão têm alcançado públicos diversos, promovendo cidadania e transformação social.
- 4. Cursos voltados para as potencialidades locais:** a universidade possui uma matriz curricular e vocacional claramente orientada às necessidades e potencialidades do Amapá, com cursos em áreas estratégicas.
- 5. Internacionalização Ativa:** a UEAP tem avançado na internacionalização de suas atividades, com convênios firmados com instituições de ensino superior em países como Portugal, Chile e Guiana Francesa.

PONTOS FRACOS

- 1. Infraestrutura Física ainda Precária:** a Universidade nasceu com limitações físicas significativas e continua enfrentando dificuldades históricas, apesar dos avanços, para consolidar uma infraestrutura condizente com os objetivos de uma universidade pública estadual.
- 2. Burocracia Administrativa:** embora disponha de um sistema informatizado de processos e documentos, não há procedimentos operacionais padrão consolidados para rotinas administrativas e acadêmicas.

3. Dependência orçamentária: limitação na capacidade de investimentos em áreas estratégicas, sem recursos próprios e alto grau de dependência financeira do Governo estadual.

4. Incompletude institucional: necessidade de estruturas institucionais mais participativas e ágeis, fundamentais para seu desenvolvimento.

5. Expansão da UEAP sem uma adequada organização: A expansão de corpo técnico e docente não foi devidamente acompanhada por uma reestruturação organizacional capaz de sustentar esse crescimento.

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Transição ecológica e mudanças climáticas: A crescente atenção global e regional às pautas climáticas, à sustentabilidade e à economia verde tem ampliado a demanda por profissionais qualificados na cadeia produtiva da sociobioeconomia, especialmente na região amazônica.

2. Mudanças no ensino médio e aumento da demanda por profissionais qualificados em novas áreas: A reforma do ensino médio, aliada à crescente digitalização da economia, está transformando as expectativas de formação entre os jovens em busca de novas formações mais práticas e mais profissionais.

3. Potencial da Amazônia para atrair financiamento: a pauta da Amazônia tem ganhado centralidade no debate internacional e nacional sobre clima, biodiversidade e desenvolvimento sustentável, ampliando as fontes de financiamento a projetos consistentes.

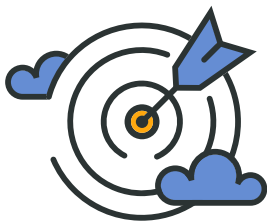
4. Ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico e o novo Marco de Ciência e Tecnologia: A promulgação do novo Marco Legal da CT&I (Lei no 13.243/2016), que flexibiliza parcerias entre universidades e o setor produtivo, propicia condições favoráveis a ampliação dos recursos financeiros.

5. Investimentos no Setor de Petróleo e Gás na Margem Equatorial: A prospecção e possível exploração de petróleo e gás na costa do Amapá atrai atenção de grandes empresas do setor energético com maior dinamismo econômicos e chances de novos financiamentos

AMEAÇAS

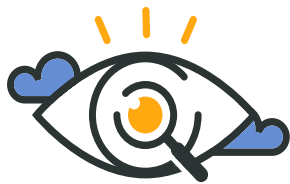
- 1. Excesso de interferências e pressões político-institucionais:** o Estado do Amapá ainda enfrenta desafios estruturais em termos de institucionalidade, autonomia administrativa e consolidação das suas políticas públicas.
- 2. Declínio demográfico:** o Brasil deverá estagnar seu crescimento populacional na próxima década.
- 3. Deficiências na formação básica dos alunos:** necessidade das entidades de ensino superior criar novos métodos pedagógicos e políticas de nivelamento e permanência mais eficazes.
- 4. Fragilidade do mercado de trabalho local:** a economia amapaense é pouco diversificada e altamente dependente do setor público e de atividades extrativistas de baixa agregação de valor.
- 5. Pressões e conflitos socioambientais relacionados à exploração de recursos naturais:** o Amapá possui cerca de 73% de seu território sob algum tipo de proteção ambiental, o aumento da pressão por exploração de seus recursos naturais e a necessidade de preservação deve aumentar os conflitos sociais.

DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS



MISSÃO

Oferecer educação superior de qualidade formando cidadãos comprometidos com a justiça social e o desenvolvimento sustentável da Amazônia.



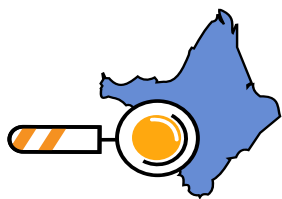
VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecida como universidade pública de excelência, inovadora, inclusiva e sustentável, comprometida com a transformação social.



VALORES

- Compromisso com o desenvolvimento sustentável.
- Inovação.
- Valorização da diversidade.
- Ética
- Gestão Democrática transparente.



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UEAP

A definição dos Objetivos Estratégicos (OE) da Universidade do Estado do Amapá (UEAP) para o período de 2025 a 2035 reflete o compromisso com o desenvolvimento sustentável do Amapá, único do Brasil com emissões negativas de CO₂, porque tem maior captura do que emissão de carbono, com sua missão e, sobretudo, com sua visão de futuro. A seguir, são apresentados os cinco objetivos estratégicos definidos, acompanhados de sua fundamentação e articulação com a visão de futuro da UEAP.

Os cinco OE propostos não se apresentam de forma isolada, mas integram um sistema de diretrizes complementares que orientam o planejamento estratégico da UEAP para a próxima década. Apenas a título de exemplo: a excelência acadêmica está intrinsecamente ligada à infraestrutura, à gestão institucional e à atuação em rede; por sua vez, o compromisso com a transformação social exige uma universidade com estrutura fortalecida, inserida em redes de cooperação e sintonizada com as necessidades do território.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Promover a excelência acadêmica com inclusão por meio da inovação.

Este objetivo expressa o compromisso da UEAP com uma formação acadêmica de qualidade, alicerçada na inclusão social e na valorização das práticas pedagógicas e científicas inovadoras. A excelência aqui é compreendida de forma ampliada, incluindo o compromisso com a equidade no acesso e na permanência dos estudantes, a relevância social da produção do conhecimento e o fortalecimento da extensão universitária como instrumento de transformação. A inovação é entendida como vetor para a atualização curricular, a interdisciplinaridade e a resolução de problemas regionais para a qual devem estar voltados tanto o ensino quanto a pesquisa e a extensão.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Atuar como agente de transformação social e desenvolvimento regional, integrando a sustentabilidade às práticas acadêmicas, institucionais e territoriais.

Obter o reconhecimento do papel estratégico da UEAP como instituição de Estado voltada à transformação da realidade socioeconômica e ambiental do Amapá é o segundo Objetivo Estratégico (OE). Ao integrar a sustentabilidade como eixo orientador das

suas práticas acadêmicas e administrativas, a universidade assume sua responsabilidade com o futuro da Amazônia, articulando ensino, pesquisa e extensão à promoção do desenvolvimento regional sustentável. Essa diretriz contempla tanto ações voltadas ao dinamismo econômico, para melhorar a renda da população mantendo a floresta em pé e os rios limpos, quanto à inclusão social e à valorização dos saberes locais, articuladamente aos conhecimentos científicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Aprimorar a estrutura organizacional, processos internos e identidade institucional da UEAP com foco na modernização, transparência e participação.

A consolidação da UEAP enquanto universidade pública exige o fortalecimento de suas bases institucionais. Isso implica revisar e modernizar sua estrutura organizacional, qualificar os processos de gestão acadêmica e administrativa, garantir mecanismos participativos de tomada de decisão e fortalecer sua identidade institucional. A valorização de servidores, a transparência nos processos e a adoção de instrumentos de planejamento estratégico contínuo são aspectos centrais para a sustentação deste objetivo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Expandir e modernizar a infraestrutura física e tecnológica da UEAP, promovendo melhores condições de trabalho e a interiorização com equidade.

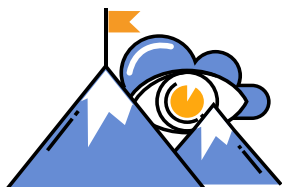
A expansão da universidade no território amapaense, associada à necessidade de melhorar as condições de ensino, pesquisa e extensão, exige investimentos consistentes na infraestrutura física e tecnológica. Este objetivo busca garantir ambientes adequados, conectividade, laboratórios qualificados, bibliotecas atualizadas e espaços acadêmicos inclusivos, especialmente nos polos interiorizados. Ao enfrentar os desafios logísticos e geográficos da Amazônia, esse objetivo assegura equidade de condições entre os campi e fortalece a presença institucional nos diversos territórios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Internacionalizar e fortalecer a presença amazônica da UEAP por meio de parcerias institucionais e cooperação regional

A atuação estratégica da UEAP no Amapá e na Amazônia requer articulação com redes nacionais e internacionais de ensino, pesquisa e extensão. Este objetivo propõe ampliar parcerias institucionais que fortaleçam a inserção da universidade em agendas Pan-

-Amazônicas, latino-americanas e globais, com a tornar mais eficiente seu compromisso regional. A internacionalização aqui é entendida como meio de ampliar oportunidades acadêmicas, atrair recursos, compartilhar conhecimentos e valorizar a busca de soluções para o desenvolvimento sustentável do Amapá.



6. AÇÕES ESTRATÉGICAS (AE)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: PROMOVER A EXCELÊNCIA ACADÊMICA COM INCLUSÃO E POR MEIO DA INOVAÇÃO

AE 1 - FORTALECER A FORMAÇÃO CONTINUADA DE DOCENTES E TÉCNICOS

Programas regulares de capacitação e de desenvolvimento profissional que, estimule a participação ativa e crie um ambiente favorável à aprendizagem, com temas relevantes para a prática docente e técnica, como metodologias ativas, tecnologias educacionais, gestão escolar, desenvolvimento socioemocional, entre outros.

- a.** Criar estímulos como certificados e incentivos financeiros
- b.** Realizar pelo menos, um curso de qualificação por semestre
- c.** Elaborar Plano de Capacitação Docente com metas e critérios para afastamento em áreas estratégicas para a UEAP
- d.** Captar recursos externos para financiar, no mínimo, 20% das ações da formação continuada de docentes e técnicos

AE 2 – CONSOLIDAR A POLÍTICA DE ACESSO E PERMANÊNCIA DISCENTE

Ação proativa para melhorar e facilitar o acesso de discentes, em especial de grupos historicamente excluídos com adoção de programas de apoio, incluindo bolsas de estudo, auxílio moradia e alimentação para garantir a sua retenção. Esses esforços são acompanhados pela implementação de micro certificações que possibilitarão acesso mais rápido ao mercado para o aluno trabalhador.

- a.** Adotar estratégias que ampliem a entrada de estudantes na universidade, especialmente de grupos historicamente excluídos. .
- b.** Criar programas de apoio ao estudante (bolsas de estudo, auxílio oradia e alimentação) para garantir a permanência dos estudantes socialmente vulneráveis.

c. Implementar o sistema de micro certificações na graduação, com reconhecimentos parciais de suas competências. objetivando uma formação e alinhada com as demandas do mercado de trabalho.

e. Instaurar o auxílio viagem ao acadêmico atleta para participação em competições esportivas.

AE 3 - MODERNIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Utilizar indicadores institucionais externos e criar indicadores internos necessários para monitorar o desempenho dos cursos, evasão escolar e satisfação discente, promovendo ações corretivas baseadas nesses dados.

a. Efetivar sistema de revisão anual de programas de pós graduação

b. Implementar sistema de acompanhamento do IGC (Índice Geral de Cursos)

c. Implementar e alimentar painel de controle para indicadores internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: ATUAR COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, INTEGRANDO A SUSTENTABILIDADE ÀS PRÁTICAS ACADÊMICAS, INSTITUCIONAIS E TERRITORIAIS.

AE 4 - PROMOVER A CONTINUIDADE DA EXPANSÃO DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

Criar elos entre a produção de saberes e a preservação da cultura popular amazônica, fortalecendo dialogicamente a formação crítica, a cidadania ativa e a organização comunitária.

- a.** Estruturar programa de bolsas de extensão universitária (PIBEX) Esyt
- b.** Estabelecer núcleo de desenvolvimento territorial de extensão
- c.** Implementar a creditação da extensão por meio da inserção curricular nos cursos de graduação

AE 5 - AMPLIAR A PESQUISA APLICADA COM FOCO NAS CADEIAS PRODUTIVAS DA SOCIOBIOECONOMIA

Gerar soluções para desafios regionais, como agricultura familiar, bioeconomia e segurança alimentar, valorizando os saberes, o protagonismo e promovendo a sustentabilidade equitativa dos povos e comunidades da Amazônia amapaense.

- a.** Fortalecer Programa Institucional de Pós-Doutorado (PIPD) focado nas cadeias produtivas do Amapá
- b.** Ampliar o lançamento de editais de fomento à pesquisa anualmente
- c.** Implementar programa de Apoio a projetos sustentáveis

AE 6 -FORTALECIMENTO DA INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Apoiar a redução das desigualdades regionais por meio da ampliação do acesso ao ensino superior nas comunidades do interior do Amapá, levando em consideração as necessidades, especificidades e potencialidades diversas presentes no interior amapaense.

- a.** Lançamento de seleção pública para os campi do interior
- b.** Ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação com apoio de parcerias com os governos municipais locais
- c.** Expandir as ofertas de EAD para alcançar estudantes em áreas remotas com acesso limitado a campi tradicionais

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: FORTALECER INSTITUCIONALMENTE A UEAP

AE 7 - AUTOMATIZAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Racionalizar as rotinas operacionais, eliminar os trâmites excessivamente burocráticos e promover celeridade e eficiência na tramitação processual alinhada aos princípios da administração pública da eficiência e economicidade.

- a.** Aprimorar o programa de Transformação Digital integrando campi da capital e interior
- b.** Implementar programa de mapeamento e racionalização de processos

AE 8 - APRIMORAR OS MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Fortalecer e aprimorar fluxos de informação entre setores, unidades e gestores com integração de processos de tomada de decisão e comunicação e ampliação da comunicação externa com ampliação e qualificação dos canais de diálogo com a sociedade

- a.** Implementar sistemas de internet em campi da capital e interior
- b.** Adotar plataforma para a divulgação dos resultados das ações e projetos da UEAP

AE 9 - FORTALECER E VALORIZAR A IMAGEM INSTITUCIONAL DA UEAP

Executar política estratégica de posicionamento da marca, que inclua diagnóstico de imagem, construção de identidade visual forte, valorização dos diferenciais da universidade e ações voltadas à consolidação de sua reputação junto à comunidade interna, sociedade civil e parceiros institucionais. Ampliação da presença da UEAP nos espaços acadêmicos, sociais e midiáticos

- a.** Aprimorar e fortalecer as Ações da UEAP TV
- b.** Implementar plano de marca UEAP
- c.** Fortalecer o setor de Comunicação Social

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: EXPANDIR E MODERNIZAR, COM EQUIDADE A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA, COM EFICIÊNCIA E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS, PROMOVENDO MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO.

AE 10 - IMPLANTAR E AMPLIAR OS ESPAÇOS FÍSICOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS COM USO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Adotar normativo de construção e reforma de instalações com uso de tecnologias limpas, materiais de baixo impacto ambiental, soluções de arquitetura bioclimática (iluminação natural, ventilação cruzada, captação de água da chuva, painéis solares).

- a.** Fortalecer e ampliar o Campus Território dos Lagos – CTL
- b.** Ampliar a infraestrutura dos campi com uso de técnicas de construção sustentáveis

AE 11 - MODERNIZAR O ACERVO TECNOLÓGICO COM FOCO EM EFICIÊNCIA E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Possibilitar o credenciamento da UEAP como integrante de futuros parques tecnológicos (obter classificação como Instituição Científica e Tecnológica - ICTs), aquisição de equipamentos mais eficientes e econômicos para laboratórios e escritórios, exploração de fontes de energia renováveis, como a energia solar.

- a.** Implantar de Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)
- b.** Instaurar programa de substituição de equipamentos desatualizados ou ineficientes por modelos com baixo consumo de energia
- c.** Introduzir placas de energia solar em todos os Campi

AE 12 - FORTALECER A AUTONOMIA ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DA GESTÃO DA UNIVERSIDADE

Assegurar em seu orçamento recursos suficientes para a manutenção e o desenvolvimento da universidade com prioridades a melhorar os indicadores do tripé ensino, pesquisa e extensão.

- a.** Captar recursos de transferências especiais e emendas parlamentares diretas
- b.** Articular e fortalecimento para aumento das transferências dos recursos do tesouro estadual
- c.** Aumentar de arrecadação própria (Processos Seletivos e doações por instituições não governamentais nacionais e internacionais)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: INTERNACIONALIZAR E FORTALECER A PRESENÇA AMAZÔNICA DA UEAP POR MEIO DE PARCERIAS INSTITUCIONAIS E COOPERAÇÃO REGIONAL

AE 13 - ESTRUTURAR GOVERNANÇA INSTITUCIONAL PARA FOMENTAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

Criar setor específico de relações internacionais com equipe técnica e docente dedicada, responsável pela articulação de acordos, editais, recepção de estrangeiros e apoio à inserção de pesquisadores da UEAP

- a.** Instaurar Plano de Internacionalização Institucional (2025–2030),
- b.** Aumentar a mobilidade de estudantes e docentes com participação científica em colaborações internacionais

AE 14 - AMPLIAR E DIVERSIFICAR AS PARCERIAS INSTITUCIONAIS EM ÂMBITO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

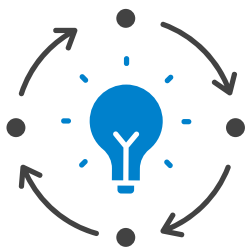
Mapear universidades, institutos de pesquisa e organizações do terceiro setor, especialmente na Amazônia Legal e na América Latina, com o objetivo de estabelecer:

- a.** Parcerias com instituições públicas e privadas em áreas prioritárias (meio ambiente, bioeconomia, inovação e tecnologias sociais)
- b.** Grupos de pesquisa em redes colaborativas e em editais de programas internacionais multilaterais de ciência e tecnologia .;
- c.** Participação em missões técnicas e estágios pós-doutorais no exterior
- d.** Programa de apoio à publicação em revistas estrangeiras em parceria com pesquisadores do exterior.

AE 15 - IMPLEMENTAR SUPORTE ACADÊMICO E CULTURAL À MOBILIDADE E À COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Oferecer cursos de idiomas e capacitações voltadas à preparação de estudantes, servidores e pesquisadores para experiências de intercâmbio e participação em programas e redes de pesquisa internacionais

- a.** Implantar programa de internacionalização nos cursos de pós-graduação stricto sensu (Pelo menos 20% dos alunos participando de intercâmbios internacionais; 30% dos docentes envolvidos em projetos ou parcerias internacionais até 2030)
- b.** Criar cursos de idiomas voltados para discentes e docentes



7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

8.1 PERIODICIDADE DO MONITORAMENTO

O Plano Estratégico será monitorado de forma estruturada a cada três anos, contemplando ciclos avaliativos em 2028, 2031 e 2034.

Esses marcos trienais permitirão verificar o grau de implementação dos Objetivos Estratégicos (OE) e das Ações Estratégicas (AE), bem como a necessidade de ajustes frente a mudanças institucionais, orçamentárias, legais ou de cenário regional, nacional e internacional.

8.2 RESPONSABILIDADE PELO MONITORAMENTO

O monitoramento do Plano Estratégico será de responsabilidade institucional da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) por meio de sua Divisão de Planejamento (DIPLAN), com as seguintes atribuições:

- I. Coordenar o processo de monitoramento do Plano Estratégico;
- II. Consolidar informações e indicadores fornecidos pelas Pró-Reitorias, Diretorias, Divisões e demais unidades acadêmicas e administrativas;
- III. Elaborar relatórios trienais de acompanhamento do Plano;
- IV. Submeter os resultados à apreciação da Reitoria e dos Conselhos Superiores.

O processo deverá ocorrer de forma participativa, com envolvimento das Pró-Reitorias finalísticas (Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação e Extensão) e unidades administrativas estratégicas.

8.3 TIPO DE MONITORAMENTO

O monitoramento do Plano Estratégico deverá combinar diferentes abordagens:

- a) **Monitoramento de Execução** – Verificação do grau de implementação das Ações Estratégicas (AE), identificando: ações concluídas, ações em andamento, ações não iniciadas, principais entraves à execução.

b) **Monitoramento de Desempenho** – Acompanhamento de indicadores institucionais vinculados aos Objetivos Estratégicos, tais como: indicadores acadêmicos (evasão, conclusão, avaliação de cursos); indicadores de pesquisa e extensão; indicadores de infraestrutura; indicadores de gestão e digitalização de processos; indicadores de internacionalização e parcerias.

c) **Monitoramento de Contexto** – Análise das mudanças no ambiente interno e externo que possam impactar o Plano, como: alterações orçamentárias; mudanças na legislação educacional; transformações socioeconômicas regionais; novas demandas sociais e tecnológicas.

8.4 PRODUTOS DO MONITORAMENTO

Ao final de cada ciclo trienal deverá ser elaborado o Relatório Trienal de Monitoramento do Plano Estratégico da UEAP, contendo:

- I. Avaliação do nível de execução das Ações Estratégicas;
- II. Análise dos principais indicadores institucionais relacionados aos Objetivos Estratégicos;
- III. Identificação de dificuldades, riscos e oportunidades emergentes;
- IV. Recomendações de ajustes, priorizações ou reprogramações.

8.5 REVISÃO PERIÓDICA DO PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico da UEAP não possui caráter estático, devendo ser objeto de revisão periódica para assegurar sua atualidade e coerência com a realidade institucional.

REVISÕES TRIENAIS

A cada monitoramento trienal poderá ocorrer revisão parcial do Plano, abrangendo:

- a. atualização ou readequação de Ações Estratégicas;
- b. redefinição de prazos e prioridades;
- c. inclusão de novas ações alinhadas aos Objetivos Estratégicos já estabelecidos.

Essas revisões não deverão alterar a identidade estratégica central do Plano, salvo deliberação fundamentada dos Conselhos Superiores.

REVISÃO GERAL

No penúltimo ano de vigência do Plano (2034), deverá ser iniciado processo de Avaliação global e revisão estrutural, com vistas à elaboração do próximo ciclo de planejamento estratégico da UEAP.

Esse processo deverá ser participativo, envolvendo, comunidade acadêmica, gestores, conselhos superiores, representantes da sociedade, quando pertinente.

