



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
DA AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (ANTIGO PPGMDR)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023/2027

MACAPÁ, JUNHO DE 2023

Reitor

Júlio César Sá de Oliveira

Vice-Reitora

Ana Cristina de Paula Maués Soares

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Amanda Alves Fecury

Diretor de Pós-Graduação

Fernando Antônio de Medeiros

Coordenador PPGDAS

Marco Antonio Chagas

Vice-Coordenador PPGDAS

Antonio Sérgio Monteiro Filocreão

APOIO:

CAPES - Edital 013/2020 - Programa de Desenvolvimento da Pós-Graduação (PDPG) na Amazônia Legal - Projeto Observatório de Desenvolvimento Regional



SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO.....	4
II.	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	6
III.	VISÃO DE FUTURO, MISSÃO E VALORES.....	10
IV.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).....	12
V.	AÇÕES ESTRATÉGICAS, METAS E INDICADORES.....	14
VI.	CONCLUSÃO.....	17
VII.	APÊNDICES.....	19
	APÊNDICE I. METODOLOGIA.....	19
	APÊNDICE II. PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS – 2023.....	21
	APÊNDICE III. PARTICIPANTES DAS OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24

I. INTRODUÇÃO

O presente relatório descreve, de forma sucinta, os produtos e o processo do Planejamento Estratégico (PE) do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL da Universidade Federal do Amapá (PPGMDR/UNIFAP). No transcorrer dos trabalhos decidiu-se mudar o nome do Programa para PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (PPGDAS/UNIFAP). As razões da mudança do nome, em primeiro lugar, deveram-se a insatisfação com o antigo nome, particularmente a expressão mestrado, que restringia o desejo de caminhar para um doutorado, e a ausência da expressão sustentabilidade, pois esta é a vocação, reconhecida, do Amapá e da Amazônia. Finalmente, pareceu aos participantes das oficinas do Planejamento Estratégico, acrescentar o nome Amazônia, pois o desejo dominante entre os professores, hoje, é uma reflexão e interlocução com as outras unidades da Amazônia, seja nacional, seja internacional.

O objetivo central do PE foi o de definir uma estratégia que permita ao Programa vencer a inércia na qual se encontra há 15 anos, recebendo, ao longo desse período, a menção 3 pelo comitê na CAPES. A intenção é a de trabalhar para se obter a menção 5, ou pelo menos 4. Com isso, estruturar as condições para a criação futura de um doutorado. O Amapá não possui nenhum doutorado em ciências sociais aplicadas que possa formar profissionais em alto nível com foco na sustentabilidade e isso tem prejudicado o ciclo acadêmico na UNIFAP que não consegue formar e fixar doutores na região.

A proposta do PE começou a ser elaborada em janeiro 2023, quando foi assentada a metodologia e os participantes (todos os professores, representação estudantil e convidados externos/representantes de movimentos sociais) com a coordenação do curso. Suas oficinas presenciais transcorreram nas dependências do Programa, na UNIFAP, entre os dias 8 e 10 de fevereiro de 2023, das 9h às 12h. Estas oficinas foram sucedidas por uma oficina remota, realizada em 28/02, das 9h30 às 11:30.

Como já citado, das oficinas participaram os docentes, representantes dos discentes e convidados especiais da sociedade civil organizada. As listas de presença dos três dias constam do Apêndice.

Antecederam as oficinas presenciais duas atividades. A primeira foi uma reunião remota entre os professores do Programa para balizar a metodologia do PE, em que consiste e seus passos essenciais. A segunda foi um exercício individual de análise estratégica, em que cada um dos docentes foi convidado a escrever quais as principais forças e fraquezas do Programa, assim como, as oportunidades e ameaças do seu contexto. Este foi entendido como sendo, simultaneamente, a própria UNIFAP, o estado do Amapá e o Brasil.

As oficinas presenciais seguiram a programação anunciada. O primeiro dia foi dedicado ao debate em torno da análise estratégica, sintetizadas e enviadas antecipadamente aos participantes. Antecedendo este debate uma palestra sobre a situação atual da economia do Amapá, principais problemas e potencialidades, tendências e gargalos a serem superados. Seguiu-se uma roda de autoapresentação, na medida em que alguns dos professores recém ingressaram no Programa.

O segundo dia iniciou com a validação dos resultados da análise estratégica e, em grupo, o trabalho coletivo de definir a visão de futuro, missão e valores, após uma breve orientação do facilitador do processo. Os resultados foram enviados ao facilitador.

Antes do terceiro dia da oficina, os participantes receberam uma síntese das propostas referentes a visão de futuro, missão e valores. A oficina iniciou com a validação desses resultados. Divididos em grupo, os participantes sugeriram cinco Objetivos Estratégicos (OE), que foram apresentados em plenária. Esta foi seguida de uma discussão e se estabeleceu um consenso em torno dos cinco OE.

Esses Objetivos Estratégicos (OE) devem ser trabalhados por cada um dos participantes, que devem sugerir três ações estratégicas por cada objetivo. Estas ações estratégicas serão analisadas, sintetizadas e discutidas na próxima oficina, a 3ª, presencial, em junho de 2023 (Plano de Ações Estratégicas).

A oficina presencial de junho deve deliberar quais ações estratégicas deverão ser implementadas em cada OE, suas metas e indicadores, finalizando, então esta etapa do PE. Uma sugestão de gestão será feita ao final pelo facilitador, com definição do processo de autoavaliação.

O período do PE foi definido como sendo o de cinco anos (2023-2027). As metas e indicadores das ações estratégicas deverão considerar dois subperíodos: 2023/2024, quando se encerra o tempo em que o Programa passará por uma nova avaliação pelo comitê da CAPES. Concluído este período e, em 2025, tendo o resultado da avaliação da CAPES, o PE sofrerá uma autoavaliação com os ajustes considerados necessários.

II. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Trata-se de uma análise interna e externa do programa com o objetivo de identificar as suas principais forças e fraquezas e, em seu contexto imediato (UNIFAP e Amapá) e mediato (Brasil e países fronteiriços) as oportunidades e ameaças.

Identificar as forças de uma organização é fundamental, porque é nelas que vamos nos apoiar para alcançar o que queremos. As fontes desta lista de cinco forças do programa foram duas: a) o resultado a análise de cada participante, com observações analisadas e sintetizadas pelo facilitador do processo; e b) a consulta as avaliações realizadas pelos comitês da CAPES. Assim, foi possível submeter ao debate dos participantes ou construtores do PE, cuja conclusão foi focada na essencialidade dos aspectos internos e externos que foram definidos em cinco.

FORÇAS

- 1.** Corpo docente variado (multidisciplinar) e de qualidade, com professores experientes e recentes no programa, com mulheres e homens; com formação em disciplinas diversas: arquitetura e urbanismo; geografia e geologia; biologia e agronomia; comunicação social e administração. Motivados a dar ciência à sociedade de seus trabalhos de pesquisa e extensão por meio de publicações científicas e de divulgação.
- 2.** O Programa com uma boa imagem local e boas relações na direção da Universidade que o vê com bons olhos, como pioneiro da pós-graduação no Amapá e indutor de outros Programas.
- 3.** Atualmente o Programa tem um Observatório de Desenvolvimento Regional no Amapá (ODR-Amapá) em implantação. O ODR-Amapá é um receptáculo que permite receber conteúdos e projetos diversos do corpo docente, relacioná-los e adensar as relações do Programa, internamente, com os municípios e sociedade amapaense.
- 4.** A capacidade de estabelecer relações com a sociedade local (governos, políticos, ONGs, SEBRAE, SENAI, SENAC e associações diversas) é reconhecida, o que é uma alavanca para estabelecer uma forte inserção social. Essa capacidade é reforçada na medida em que egressos do Programa assumem posições de destaque ou de poder na sociedade.
- 5.** Localização na Amazônia dá ao Programa uma grande possibilidade de captar recursos e estabelecer parcerias nacionais e internacionais.

Assim, as forças do Programa estão concentradas na boa qualidade do corpo docente, a boa imagem na UNIFAP, a existência de um Observatório de Desenvolvimento Regional, na capacidade de estabelecer relações com a sociedade e sua localização na Amazônia. Elas constituem alavancas para se apoiar o esforço de alcançar o objetivo de ter a menção 5 (no mínimo 4) e criar as condições para um doutorado.

FRAQUEZAS

- 1.** O corpo docente tem muitos projetos, mas predomina o trabalho individual, com poucas articulações internas e sem um projeto integrador efetivo que agregue a produção dos professores/pesquisadores, permitindo o diálogo multi/interdisciplinar.
- 2.** Embora não seja consenso entre os professores do Programa, muito pelo contrário, o comitê da CAPES criticou a Estrutura Administrativa e a Infraestrutura Física Deficientes. Assim, elas devem merecer atenção no sentido de se buscar melhorias.
- 3.** Apesar da capacidade de relacionamento com atores externos ao Programa, e a existência de algumas boas relações externas ao Programa, ainda é fraca a sua Inserção Social.
- 4.** O corpo docente, em geral, tem uma boa média de publicações, no entanto, ela se deposita sobretudo em periódicos de média/baixa avaliação do Qualis, por isso é necessário ampliar as publicações em Qualis A.
- 5.** Há uma clara consciência do valor da Internacionalização, mas ela ainda é incipiente.

Dessa forma, as fraquezas, a serem superadas, concentram-se na predominância do trabalho individual, nas poucas deficiências da estrutura administrativa e infraestrutura, na ainda frágil inserção social, na ausência de produção científica no Qualis A e a incipiente internacionalização. Fraquezas perfeitamente superáveis em dois anos, caso haja um trabalho focado em sua superação.

O contexto externo do Programa, sobre o qual se centra a análise estratégica, buscando identificar as suas oportunidades e ameaças, compreendendo essencialmente três esferas: o contexto imediato (UNIFAP e Amapá) e o imediato (Brasil e países fronteiriços).

OPORTUNIDADES

1. Com as eleições estaduais e nacionais o clima político em relação às universidades federais transformou-se radicalmente. Este cenário político favorável, se traduz inclusive no plano Internacional, pois o Brasil deixou seu lugar de pária ganhando prestígio entre as grandes nações. Ademais, os municípios, hoje, têm mais recursos sendo, assim, mais fácil estabelecer parcerias.
2. O retorno do Brasil ao plano internacional aumentou a visibilidade, o interesse e a participação das grandes nações na conservação da Amazônia, vide a COP 30 em Belém - 2025. Com isso, cresceram as possibilidades de financiamento e de apoio a projetos voltados para a sustentabilidade.
3. Com as novas condições externas aumentou a possibilidade de parcerias internacionais.
4. As mudanças no Comitê da CAPES, somando ao melhor entendimento do dinamismo de avaliação e recomendação da Comissão em promover visita in loco ao Programa, sinalizaram condições mais favoráveis ao diálogo com a CAPES/Comitê de Área.
5. Uma oportunidade interessante surge no cenário estadual com o aumento do dinamismo socioeconômico estadual. Novos estímulos de inserção social e protagonismo do Programa surgem.

Em resumo, as mudanças recentes no contexto político-cultural do País, criaram diversas oportunidades novas ao Programa que vão desde maiores possibilidades de financiamento e parcerias locais (municipal e estadual) e internacionais, até melhor relacionamento com a CAPES.

Por sua vez, pode-se descortinar no horizonte algumas ameaças, das quais temos que nos prevenir, e na medida do possível, neutraliza-las.

AMEAÇAS

1. Apesar de termos uma melhor noção do processo de avaliação na CAPES, temos que nos prevenir que determinados critérios não tomam em consideração Programas que se colocam na periferia econômica do País. Teremos que enfrentar com sobriedade e agilidade essas dificuldades de sintonia com o comitê avaliador.

- 2.** Há uma década a UNIFAP tinha poucos programas de pós-graduação, o que mostra como ela se robusteceu nos últimos anos. Por sua vez, há pouco mais de uma década começou um crescimento extraordinário de cursos de pós-graduação a distância nas Universidades privadas. Esse conjunto de novos programas constitui um espaço de concorrência que o PPGMDR (PPGDAS) tem que enfrentar com inteligência.
- 3.** Apesar do crescimento da Pós-Graduação na UNIFAP, ela continua centrada na reflexão e iniciativas no campo da graduação. Este ambiente não favorece os programas de pós-graduação, incluindo o PPGMDR/PPGDAS.
- 4.** A expansão do ensino superior que se inicia no Brasil ainda na década de 1980, com a gradativa mudança demográfica e as restrições de financiamento da pós-graduação, principalmente o valor ridículo das bolsas e a redução de sua demanda, levaram a uma diminuição da procura da pós-graduação em todo o País, que o PPGMDR/PPGDAS não está isento.¹
- 5.** Finalmente, um desafio especial se situa na velocidade das mudanças epistemológicas e tecnológicas. Essa situação exige um esforço especial da pós-graduação para se atualizar, assegurar a utilidade para a sociedade e, assim, manter sua atratividade.

O mundo muda com velocidade, aqueles que não se adaptam, perigam serem esquecidos, escanteados, no mínimo perdem valor, como ocorre com algumas regiões no mundo. Esta é uma ameaça real que o sistema de ensino superior tem que enfrentar, e nele, a pós-graduação. Entre as mudanças nota-se o crescimento da oferta de vagas na pós-graduação com a diminuição relativa da demanda. Esses desafios se agravam quando a Universidade não atribui a devida atenção a pós-graduação. Em resumo são estas as ameaças e desafios que o PPGMDR/PPGDAS tem que enfrentar nos próximos anos.

O conjunto das forças/fraquezas e oportunidades/ameaças constituem a análise estratégica do Programa. É preciso tê-las presentes na formulação dos próximos passos do Planejamento Estratégico (PE), que são a definição da visão de futuro, missão e valores.

¹ As medidas tomadas recentemente pelo governo federal parecem modificar esse quadro.

III. VISÃO DE FUTURO, MISSÃO E VALORES

As definições preliminares, que são o esteio do PE, são compostas de três elementos essenciais: a visão de futuro (na qual se traduz o que os participantes desejam para o seu Programa no futuro definido, 2027); missão (no qual se expressa a identidade do programa, com suas especificidades) e, finalmente, os valores, aqueles que irão reger o comportamento e as atitudes dos participantes do Programa: docentes, técnicos e discentes.

VISÃO DE FUTURO

Visão de futuro é a imagem que fazemos hoje do que queremos ser amanhã. Como queremos ser conhecidos e reconhecidos. Expressa-se por uma frase curta, clara e atraente. A frase escolhida pelos participantes da oficina é a seguir apresentada.

Ser um programa de referência na promoção do desenvolvimento regional sustentável na Amazônia.

Esta visão de futuro introduz algumas mudanças importantes na concepção anterior do Programa.

Primeira mudança é a ênfase sobre o alvo de se tornar um centro de referência, o que exige melhoria na qualidade da produção, desde a sala de aula até a pesquisa, passando pela melhor eficiência dos projetos de extensão. Este aspecto, em particular, tem sido muito sublinhado pela CAPES nos últimos anos. Ser centro de referência é um orgulho para seus componentes, professores, estudantes e técnicos, e para a Universidade.

A segunda mudança é a introdução da noção da sustentabilidade. Como dizem pensadores renomados: o mundo será sustentável ou não o será. Isso significa que a sustentabilidade será (deverá ser) um conceito central na formação de seus quadros, assim como, na definição de suas pesquisas e respectivos objetos, sejam eles commodities ou produção familiar e comunitária. E, claro, na definição de seus projetos de extensão.

A terceira mudança introduz uma outra concepção sobre o espaço anterior de atuação, que era o Amapá, agora se expande para a Amazônia, incluindo os países fronteiriços, como Guiana e Guiana Francesa, e os estados da Amazônia Legal, que vai de Tocantins à Roraima e Mato Grosso. O Amapá não é esquecido, continua central, mas não é exclusivo.

Finalmente, a visão de futuro, da forma como está formulada, prepara o caminho para a criação de um doutorado que terá, como objeto, o desenvolvimento sustentável na Pan-Amazônia.

MISSÃO

A missão de uma organização se traduz por uma frase que diz da nossa identidade, da nossa especificidade como programa de pós-graduação no Amapá, Amazônia. Curta o suficiente para dizer de nossa natureza, daquilo que nos distingue de outros programas, e passível de ser memorizada.

Formar profissionais qualificados, produzir e difundir conhecimentos e valorizar saberes regionais para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Esta definição da missão do PPGDAS toca todos os pontos essenciais das atribuições do ensino superior: formação, pesquisa e extensão. Porém, o faz de forma especialmente particular. A formação é a tradicional vocação da universidade: formar profissionais que se distinguem por sua qualificação. Os profissionais mais qualificados do País são formados nas universidades. A produção do conhecimento, que resulta da pesquisa, tem que ser difundida. Não pode ficar nas gavetas, tem que se mostrada à sociedade, difundida entre seus membros. Em terceiro, não se pode esquecer que a Amazônia é composta originalmente de povos que desenvolvem um largo conhecimento sobre a natureza e seus frutos. Conhecimento sobre seus peixes, frutos, raízes, castanhas que servem como alimentos ou medicamentos. Saberes que não pode ser perdido, mas tem que ser valorizado e difundido no seio da sociedade.

Finalmente, todas essas atividades anteriormente descritas têm uma única finalidade, a sustentabilidade da Amazônia. Sustentabilidade implica preservar as riquezas naturais, conservar a floresta em pé, seus seres vivos, e a qualidade de vida de seus habitantes.

VALORES

E todas essas atividades, em função inclusive de suas finalidades devem ser regidas por valores essenciais. Valores que devem reger as atitudes e os comportamentos dos participantes do Programa, e dos quais não se deve abrir mão.



Cooperação: entre professores/pesquisadores e técnicos; professores e estudantes; entre seus estudantes, e com outros atores da Universidade e da sociedade. A cooperação em larga escala e flexível é o valor que forja e diferencia os humanos.



Solidariedade: é a expressão maior da cooperação com aqueles que sofrem revés ou dificuldades passageiras ou não, com os mais pobres, os excluídos, os momentaneamente combatidos. Não há comunidade humana sem solidariedade, essência da coesão social, portanto, solidariedade com os colegas ou estudantes que sofram um infortúnio qualquer.



Respeito a diversidade: somos diversos, distintos e diferentes, porque cada um de nós é único. E essa diversidade é a maior riqueza que temos. É por ela que apreendemos nossa identidade, e com ela nos enriquecemos e evoluímos. Portanto, toda diversidade deve ser cultivada e respeitada. E ela tem que está presente em nossas atividades de ensino, pesquisa e extensão.



Compromisso socioambiental: se nosso programa tem como alvo assegurar a sustentabilidade, temos um compromisso natural com a preservação da natureza. Sem ela simplesmente não existimos e não haverá gerações futuras.



Ética: É o valor mais geral de regência de nossas atividades. Somos humanos revestidos de direitos que devem ser assegurados e respeitados. E este respeito está incluído em nosso código comportamental de servidor público. E, como professores, temos o dever de sermos um exemplo ético.

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Como construir o futuro que queremos, que viemos de anunciar? Para isso é necessário definir os Objetivos Estratégicos (OE), as medidas essenciais que permitirão alcançá-lo.

Os OE nascem de duas fontes: a análise estratégica e a visão de futuro. Por isso, eles devem ter como orientação: a) vencer as fraquezas, b) aproveitar as oportunidades e, c) neutralizar as ameaças, apoiando-se sempre nas forças organizacionais.

INSERÇÃO SOCIAL – INTERNACIONALIZAÇÃO – PRODUÇÃO – INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO

Cinco foram os Objetivos Estratégicos (OE) definidos nas oficinas de PE.



1. INSERÇÃO SOCIAL. Ser um Programa conhecido da sociedade amapaense e, aos poucos, das sociedades amazônicas, e nacional. Aproveitar os egressos do Programa para estabelecer parcerias. Trabalhar com os atores sociais em função das necessidades e urgências da sociedade. Conectar nossas pesquisas com as necessidades locais, regionais e nacionais. Articular com essas necessidades nossos projetos de extensão, envolvendo os grupos sociais mais vulneráveis e o foco da formação curricular de nossos alunos. Para isso, é preciso conhecer as principais demandas da sociedade e conectá-las com nossas atividades. Temos que ser conhecidos na sociedade como um Programa que tem informações e proposições, reflexões e iniciativas que respondem às necessidades estruturais da sociedade. Para isso, é preciso ter visibilidade. Temos relações e conhecimentos que permitem ao Programa aprofundar as atividades que o levarão a ser melhor reconhecido. Parcerias com o governo do estado e governos municipais; com organizações como o SENAI, SENAC, SEBRAE, Institutos Federais, Sindicatos, ONGs e as associações comunitárias, mas também com o Governo Federal, com os Ministérios da Integração e do Desenvolvimento Regional, Meio Ambiente, Cultura, Educação, Ciência e Tecnologia, Povos Originários, Direitos Humanos, Agricultura Familiar e Igualdade Racial entre outros.



2. INTERNACIONALIZAÇÃO. Essa é uma das carências do PPGDAS, obrigando-o a desenvolver atividades e relacionamentos internacionais. A localização do programa e o contexto atual facilitam alcançar este objetivo. É preciso aproveitar a COP 30, o retorno do Fundo Amazônia, o interesse pela região por parte do mundo, a fronteira com a Europa etc. Para isso será necessário elaborar e propor projetos às diversas unidades de fomento; identificar parceiros científicos no mundo (Guiana Francesa, Europa, América Latina, América do Norte, Ásia e África); participar e promover eventos internacionais. Será necessário convidar professores visitantes e estabelecer parcerias para a mobilidade estudantil, de professores e pesquisadores. Finalmente, desenvolver a expertise em línguas, particularmente o inglês, espanhol e francês.



3. PRODUÇÃO. Aqui o objetivo é claro e de maior relevância: ampliar o número de publicações em periódicos e melhorar sua visibilidade e reconhecimento. Quanto aos artigos acadêmicos é preciso mobilizar todos os professores e alunos para publicar seus trabalhos, sobretudo em revistas com menção A no Qualis da CAPES. Quanto aos livros e capítulos de livros devemos ampliar sua publicação em editoras de prestígio, como as das Universidades ou selos reconhecidos. As publicações deverão ser de preferência com colegas e alunos, ou pesquisadores de outras universidades nacionais e estrangeiras. Portanto, dar preferência as publicações coletivas, particularmente docente-discente. Não é preciso dar exclusividade a periódicos em inglês, mas não os esquecer, porque são mais valorizados.



4. **INTEGRAÇÃO.** A integração do corpo docente é uma das fragilidades do Programa. Para isso é preciso criar situações estimulantes de integração. Fazer pesquisa, extensão e publicações juntos, em pequenos ou grandes grupos. Estimular inclusive a docência em pares ou com convite de intervenção de colegas do Programa e mesmo de outras universidades. Aprendemos e enriquecemos nossas aulas com atividades desta natureza, além do curso tornar-se mais instrutivo e atrativo aos alunos. A tecnologia remota facilita essa prática, ou seja, convidar um professor de outra universidade em intervir na aula, seja do Brasil ou do exterior. O programa tem um projeto que pode ser um excelente instrumento de integração, que é o Observatório de Desenvolvimento Regional. Finalmente, adotar internamente práticas de celebração de conclusão de curso, de publicações e de feitos diversos, como a obtenção de um financiamento de pesquisa.



5. **FORMAÇÃO.** Uma das atribuições essenciais do ensino superior, sobretudo de pós-graduação, é o da formação de profissionais de alta qualificação, detentores de conhecimentos e habilidades relevantes ao mercado e à sociedade. Esta formação é indispensável, mas não suficiente, porque tem que ser complementada pelo aspecto da cidadania: pessoas tolerantes, que sabem escutar, que reconhecem os direitos seus e dos outros, que atribuem valor à natureza, que sabem conviver com a incerteza. Profissionais comprometidos com a democracia e a justiça socioambiental. Mais que detentores de informações, os estudantes devem ser formados nos processos de trabalhar com as informações, saber relacioná-las e obter conclusões inovadoras. Para atingir este objetivo é preciso adotar práticas pedagógicas ativas, estimular a cooperação, a aprendizagem por pares, a cooperação e o trabalho em equipe.

V. AÇÕES ESTRATÉGICAS, METAS E INDICADORES

Para dar concretude a cada um dos Objetivos Estratégicos (OE) foram definidas três ações estratégicas ou operacionais. Elas constituem as ações essenciais e diferenciadoras que permitirão o alcance desses objetivos.

OE1. CONSOLIDAR A INSERÇÃO SOCIAL

- AE1.1. Promover eventos com a participação da sociedade civil, governo e egressos.
Meta²: Organizar um grande evento por ano.
Indicador: Evento/ano.
- AE1.2. Promover Ações Afirmativas de reserva de vagas por Lei e vagas para as comunidades tradicionais.
Meta: Incluir no editorial de seleção, além das reservas de vagas por lei, reservas especiais para comunidades tradicionais.
Indicador: total de alunos ingressados por reservas por lei e especiais / total de alunos ingressados.
- AE1.3. Realizar pesquisas colaborativas e cooperativas com a sociedade, instituições do Estado e outras (ensino e pesquisa).
Meta: Vinte por cento dos projetos de pesquisas de caráter colaborativo.
Indicador: Pesquisas colaborativas / total de pesquisas realizadas

OE2. PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO

- AE2.1. Criar Comissão de Internacionalização: formulação de estratégias de comunicação e disseminação de línguas estrangeiras
Meta: 1/3 dos professores dominarem uma língua estrangeira (inglês, francês ou espanhol)
Indicador³: Professores com proficiência em línguas estrangeira / total de professores.
- AE2.2. Fomentar cooperação internacional: a) redes de pesquisa, b) bolsa sanduíche, c) cotutela, d) cotas para alunos estrangeiros, e) oferta de disciplinas com participação de professor estrangeiro, f) defesas com participação de professor estrangeiro e, g) estágios no exterior.
Meta: Sete (7) dos eventos citados ao final de 2024
- AE2.3. Estimular publicações em revistas internacionais (inglesa e outras), com ou sem apoio financeiro.
Meta: Dez por cento (10%) dos artigos publicados pelo corpo docente em revista estrangeira.
Indicador: artigos publicados em revistas estrangeira / total de artigos publicados.

² As metas referem-se ao final do ano de 2024.

³ Por vezes a meta, por sua singeleza, dispensa indicador.

OE3. MELHORAR A PRODUÇÃO ACADÊMICA

- AE3.1. Fomentar a publicação de artigos, docente/discente, obrigatório para a defesa (submissão ou aceite), e estímulo à publicação eventual da dissertação (prêmio).
Meta (i): Cem por cento (100%) das defesas realizadas com artigos submetidos ou aceitos em 2024.
Meta (ii): Duas (2) dissertações premiadas e publicadas (2023, 2024).
- AE3.2. Trabalhar junto a PROPESPG e FAPEAP, para a adoção de editais de apoio à publicação (custos com revisão, tradução e publicação).
Meta: Conseguir, até final de 2024, que uma das instituições publique um edital
- AE3.3. Oferecer disciplina obrigatória em escrita e publicação científica (Qualis A).
Meta: Instalar ainda em 2023 a citada disciplina.

OE4. ESTIMULAR A INTEGRAÇÃO DO CORPO DOCENTE

- AE4.1. Transformar o Observatório em Desenvolvimento Regional em um espaço de integração do corpo docente e discente, com eventos, pesquisas e publicações.
Meta (i): Instalar publicamente o Observatório, por meio de um evento, ainda em 2023.
Meta (ii): Elaborar um projeto de pesquisa no âmbito do Observatório reunindo pelo menos cinco (5) professores e docentes.
- AE4.2. Formular e executar projetos de múltipla natureza (extensão, pesquisa, docência), reunindo docentes em parceria com organizações da sociedade e do Estado.
Meta: Realizar um (1) projeto por ano.
- AE4.3. Incentivar a interação social entre os docentes, entre os docentes e discentes, e entre estes.
Meta: Realizar pelo menos dois (2) eventos de celebração interna por ano.

OE5. ATUALIZAR A FORMAÇÃO DISCENTE

- AE5.1. Oferecer disciplinas pautadas em teoria-prática do dinamismo socioeconômico e ambiental, a partir das linhas de atuação de cada docente.

Meta: Oferecer pelo menos uma (1) disciplina por ano com estas características.

- AE5.2. Estimular práticas pedagógicas proativas e inovadoras nas disciplinas (sala de aula invertida; método PBL) e atividades complementares.

Meta: Vinte e cinco por cento (20%) dos cursos com este tipo de metodologias.

Indicador: Disciplinas oferecidas com metodologias ativas / total de disciplinas

- AE5.3. Utilizar a Extensão como forma de conhecimento da sociedade e seus diversos atores sociais e dimensões (ambiental, cultural, econômica, política) – Saberes Populares.

Meta: Realizar pelo menos um (1) projeto de extensão por ano com essas características.

VI. CONCLUSÃO

Um plano só tem sentido se for um instrumento de ordenamento das ações do conjunto de membros de uma organização. Algo que estimula a agir, e que torna a ação mais efetiva, com melhores resultados. São estes que julgam o valor de um plano. Um plano só tem valor se obtiver resultados. O plano apenas aponta o rumo e as ações para se lá chegar.

Por isso, o plano não pode ser do gestor ou coordenador. Ele é um instrumento construído por todos, é propriedade de todos. Só assim ele tem possibilidade de ser implementado. Este plano foi construído pelos participantes listados em anexo. Cada um e cada uma contribuiu com algo que consta do plano. Uns mais e outros menos, mas todos deixaram suas marcas. Com uma novidade: dois representantes da sociedade, sinalizando que é para ela que se trabalha.

É importante que o plano tenha uma visão de futuro estimuladora, Objetivos Estratégicos (OE) claros e ações estratégicas concretas, que se implementadas obterão os resultados desejados. É um mapa, um roteiro para se trabalhar com mais eficiência e menos dispersão.

Concluída a elaboração do plano começa a verdadeira história. Ele é um início e não um final. Tem que ser um início agradável, estimulante, mas não é mais do que o primeiro passo. Essencial, porque não se chega a lugar nenhum sem o primeiro passo. Mas, para ter sentido demanda a continuidade da caminhada.

A gestão do plano é o instrumento que assegura que ele saia do papel, que desencadeia os outros passos, que mantém a caminhada até o resultado que se quer alcançar. No caso, a construção de um doutorado, que exige uma mudança de avaliação da CAPES para a menção 4 ou 5.

Todo plano, sobretudo de natureza estratégica, que remete a um período mais longo de tempo, deveria ser escrito com lápis. Todo bom plano é flexível, sujeito a mudanças, pois as variações que ocorrem no mundo real são inúmeras, imprevisíveis e rápidas. Por isso, os membros da organização, no caso docentes, discentes e técnicos do PPGDAS, devem ao fim de um ano, sentar em uma grande roda e rever o plano, ajusta-lo às mudanças. Assim, a possibilidade de sucesso é maior. E é isso que cada um e cada uma de nós procura.

VII. APÊNDICES

APÊNDICE I. METODOLOGIA

A metodologia proposta foi aquela já desenvolvida pelo facilitador em outras ocasiões, composta de cinco passos e um epílogo. Entendendo-se o Planejamento Estratégico (PE) como o planejamento daquilo que é essencial para fazer a diferença, com o objetivo de se alcançar o futuro desejado. Ele não se ocupa da rotina, dos pequenos fazeres, mas apenas daquilo que é essencial, que “não pode deixar de ser feito”. Por isso, a alma do PE é a essencialidade, o foco. Fundamental para qualquer profissional, principalmente os gestores. Sem isso ele irá trabalhar muito sem vê resultados substantivos. O que obriga a que o PE tenha necessariamente um objetivo e uma motivação relevantes. Além de um período pré-definido, no qual vai se alcançar os objetivos propostos. No caso, o período é 2023/2027, com um subperíodo em 2023/2024. O objetivo é alcançar a menção 5, ou pelo menos a 4. A motivação na realidade foram duas: a) romper o ciclo de inércia do programa, que há 15 anos encontra-se na menção 3; b) preparar-se para a criação de um doutorado, com foco no desenvolvimento sustentável da Amazônia.

O PE é construído por todos os participantes convidados, em dois momentos: a) o da leitura e reflexão individual ou pequenos grupos e, b) o debate em plenária. Esses dois momentos são intermediados pelo facilitador que ordena as ideias propostas, sistematiza-as e as submete aos participantes. As oficinas, em sua abertura, com apresentação dos participantes, têm como elemento central a apresentação da metodologia e a definição de regras de convivência, marcadas pela tolerância, escuta de ideias diferentes e objetividade nas intervenções.

O primeiro passo, na metodologia proposta, consiste em realizar a análise estratégica da organização, indicando as forças e fraquezas internas, assim como, o contexto da organização em termos de oportunidades e ameaças. Para isso, os participantes são convidados a definirem as principais forças/fraquezas e oportunidades/ameaças e apresentá-las. Essas são analisadas e sintetizadas pelo facilitador, que utiliza também a fonte dos relatórios de avaliação da CAPES. Em seguida, elas devolvidas aos participantes e submetidas ao processo de validação. Este consiste no debate, por parte dos participantes, da síntese apresentada com suas justificativas, e sua aprovação. Neste momento, aspectos podem ser eliminados, outros acrescentados e mesmo alguns, modificados.

O segundo passo é o de definir a visão de futuro (na qual se traduz o que os participantes desejam para o seu Programa no futuro definido, 2027); missão (no qual se expressa a identidade do programa, com suas especificidades) e, finalmente, os valores, aqueles que irão reger o comportamento e as atitudes dos participantes do Programa: docentes, técnicos e discentes.

Com o material definido, principalmente a análise estratégica e a visão de futuro, define-se, no terceiro passo, os Objetivos Estratégicos (OE). São os objetivos que se alcançados construirão o futuro que se deseja. Eles devem ter como finalidade, imediata, superar as principais fraquezas da organização e aproveitar as oportunidades que o contexto lhe apresenta. Para isso será necessário se apoiar nas forças organizacionais já existentes, e buscar neutralizar as ameaças.

Nesta fase os grandes parâmetros da ação de futuro já estão definidos. É preciso, e nisso consiste o quarto passo, definir quais são, em cada Objetivo Estratégico (OE), as ações estratégicas (AE) ou operacionais que deverão ser implementadas para se alcançar os OE. E para cada AE, deve-se definir metas: a) até fim de 2024, e; b) para 2027. Cada meta deverá ter seus indicadores, que permitirão a gestão do plano.

O último passo, o quinto, consiste basicamente em duas ações. A primeira é a de divulgar o PE entre os membros da organização e seu entorno imediato (os outros programas e os órgãos da reitoria). Para isso, será necessário produzir um material com a síntese geral, de forma clara e atraente. E a segunda ação é definir a responsabilidade pelas ações entre os membros da organização, para que o plano comece a ser implementado.

Recomenda-se um epílogo. Um encontro trimestral para fazer um balanço do que se alcançou, o que está atrasado e o que fazer para lhe colocar em dia. O encontro não deverá ser um encontro de cobrança, chato e estressante. Deve ser um encontro de celebração dos sucessos, e de integração e solidariedade no corpo dos membros para se alcançar outros sucessos. Celebrar, festejar o sucesso alcançado é essencial para se prosseguir no caminho da construção do futuro desejado. Ele é um futuro coletivo e bom, para o programa, a Universidade, a sociedade em geral, que custeia as atividades do programa, e para cada um dos participantes do Programa.

APÊNDICE II. PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS – 2023.

Introdução

A segunda fase do planejamento estratégico do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional – PPGMDR, atualmente denominado Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da Amazônia Sustentável – PPGDAS, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, se desenvolveu entre os dias 21 e 23 de junho de 2023. Os objetivos das três oficinas realizadas (21, 22 e 23/06) foram: (i) autoavaliar a aplicação do PE realizado em inícios do presente ano; (ii) definir as ações prioritárias a se desenvolverem neste ano (2023), com matriz de responsabilidade docente; (iii) identificar o posicionamento dos docentes em relação a efetivação do plano; (iv) estabelecer o acordo de gestão e monitoramento da aplicação do plano; (v) definir o formato da autoavaliação.

Primeira Oficina, 21/06, 9h-12hs

Nesta oficina os professores, discentes e convidado especial presentes descreveram as ações que estão sendo desenvolvidas desde a elaboração do PE e suas relações com o plano.

Em relação ao Objetivo Estratégico (OE) 1 - *Consolidar a inserção social*, ações estão sendo desenvolvidas em relação com a Ação Estratégica (AE) 2 (*Promover Ações Afirmativas de reserva de vagas por Lei e vagas para as comunidades tradicionais*), está sendo observada na seleção do mestrado; em consonância com a decisão no PE. Está em planejamento uma ação em relação à AE3 - *Realizar pesquisas colaborativas e cooperativas com a sociedade, instituições do Estado e outras, ensino e pesquisa*) que consiste na formatação de uma turma de mestrado no sul Amapá (interiorização do programa). Quanto ao OE2 - *Criar Comissão de Internacionalização: formulação de estratégias de comunicação e disseminação de línguas estrangeiras*, já foi criada a comissão de internacionalização (AE1), que está retomando antigos projetos em andamento no Programa, assim como, em relação a AE2 (*Estimular publicações em revistas internacionais, inglesa e outras, com ou sem apoio financeiro*), com divulgação da lista de revistas estrangeiras que são concernentes as pesquisas realizadas no Programa.

O OE3 - *Melhorar a produção acadêmica* também tem uma de suas AE em andamento (*Oferecer disciplina obrigatória em escrita e publicação científica - Qualis A*), com formatação de um curso de escrita científica, com professor convidado, e com as inscrições em andamento. Por sua vez, o OE4 - *Estimular a integração do corpo docente*, tem uma AE contemplada atualmente, a de número 2 (*Formular e executar projetos de múltipla natureza - extensão, pesquisa, docência, reunindo docentes em parceria com organizações da sociedade e do Estado*), nas negociações para a extensão do Mestrado ao Sul do Estado (interiorização).

Finalmente, o OE5 - *Atualizar a formação discente*, não tem ainda nenhuma de suas três AE em implementação.

Ao final da oficina os participantes realizaram duas tarefas antes de se ausentarem: a) indicar as AE prioritárias a serem implementadas ou iniciadas ainda este ano: b) quais as suas prioridades para o presente ano, em número de três.

Segunda Oficina 22/06, 9h-12h

Esta segunda oficina se iniciou com um comentário geral do facilitador sobre as prioridades apontadas por cada um dos participantes. Mostrando o grau de adesão com o PE, e a preocupação que cada docente deve ter com a pesquisa, a publicação e a extensão, esta, como forma de inserção social.

As indicações das três ações prioritárias do PE para 2023 foram sistematizadas, apresentadas de forma sintética pelo facilitador e discutidas por todos/as presentes, resultando na seguinte proposição acordada. Foi privilegiado na síntese pelo menos uma Ação Estratégica (AE) de cada um dos Objetivos Estratégicos (OE).

SINTESE

- I. (OE1) – Interiorização, efetivar o projeto de mestrado no Sul do estado.
- II. (OE2) – Atualizar às agendas de intercâmbio entre Amapá e Guiana Francesa, mas ao mesmo tempo, buscar outras alternativas.
- III. (OE3) – Realizar a oficina de escrita científica e disseminar entre os docentes e discente a lista de revistas prioritárias para publicação – Qualis A.
- IV. (OE4) – Planejar o lançamento do Observatório.
- V. (OE5) – Criar um modelo adicional de dissertação composta por 2 ou 3 artigos.

A oficina se concluiu com cada um dos presentes sinalizando quais as ações estratégicas que mais lhe interessam para a criação de uma matriz de responsabilidade.

Terceira oficina, 23/06 – 9h30 às 12h30

Validada a síntese das ações prioritárias para 2023 procedeu-se a definição da matriz de responsabilidade, atribuindo para cada AE dois coordenadores, sendo um deles o principal, segundo a lista de preferência anteriormente elaborada por cada presente na oficina. O resultado foi o seguinte.

OE1. INTERIORIZAÇÃO - Coordenadores: Galdino Xavier (1) e Roni Lomba (2), e como participantes: Antonio Filocreão, Marília Lobato, Cláudia Chelala e Vanessa Souza

OE2. INTERNACIONALIZAÇÃO - Coordenadores: Felipe Lopes (1) e Antonio Filocreão (2), e como participantes Lylían Rodrigues e Valdenira Santos.

OE3. PUBLICAÇÃO - Coordenadores: Marília Lobato (1) e Alberto Tostes (2), e como participantes Felipe Lopes e Roni Lomba.

OE4. OBSERVATÓRIO - Coordenadores: Lylían Rodrigues (1) e Patrícia Takamatsu (2), e como participantes Francisco Ferreira e Vanessa Souza.

OE5. DISSERTAÇÃO EM ARTIGO - Francisco Ferreira (1) e Valdenira Santos (2), como membros Galdino Xavier e Patrícia Takamatsu.

Todas as AE ficaram com dois coordenadores e mais dois membros, com exceção da AE do primeiro OE (Interiorização) pelo montante de trabalho que ela implica. Um dos membros presentes ficou apenas com uma responsabilidade, por sua situação de saúde, e o coordenador não ficou atrelado a nenhuma AE específica, por seu papel de supervisão geral. Dois professores não compareceram e o coordenador deve conversar com eles para saber onde eles poderiam se inserir.

Foi acordado que a cada três meses os membros do PE (docentes e discentes) devem se reunir para avaliar o andamento dos trabalhos e eventual mudança de rumo. Com uma autoavaliação do andamento dos trabalhos, pois esta deve ser uma prática constante e não eventual.

A oficina contou também com uma roda de conversa em torno de um texto do facilitador sobre o desenvolvimento, desenvolvimento sustentável e pós-desenvolvimento.

APÊNDICE III. PARTICIPANTES DAS OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

DOCENTES

Alexandre Gomes Galindo
Antônio Sérgio Monteiro Filocreão
Claudia Maria do Socorro Fernandes Chelala
Felipe da Silva Duarte Lopes
Galdino Xavier de Paula Filho
Jadson Luís Rebelo Porto
Janaína Freitas Calado
José Alberto Tostes
José Francisco de Carvalho Ferreira
Kátia Souza Rangel
Lylían Caroline Maciel Rodrigues
Marco Antonio Augusto Chagas
Marília Gabriela Silva Lobato
Patrícia Helena Turola Takamatsu
Raullyan Borja Lima e Silva
Roni Mayer Lomba
Valdenira Ferreira dos Santos

DISCENTES

José Paulo Guedes Brito
Vanessa Michele do Nascimento Araújo de Souza

CONVIDADOS ESPECIAIS

Joaquim Correa de Souza Belo, Secretário do Conselho Nacional das Populações Extrativistas - CNS.
Wemerson Costa dos Santos - Coordenador do Comitê Amapá do Fórum Social Pan-Amazônico - FOSPA/AP

BOLSISTA DE PÓS-DOUTORADO (Edital 013/2020 - CAPES)

Irenildo Costa da Silva

FACILITADOR

Elimar Pinheiro do Nascimento

APOIO ADMINISTRATIVO

Aline Moraes dos Santos - Bolsista