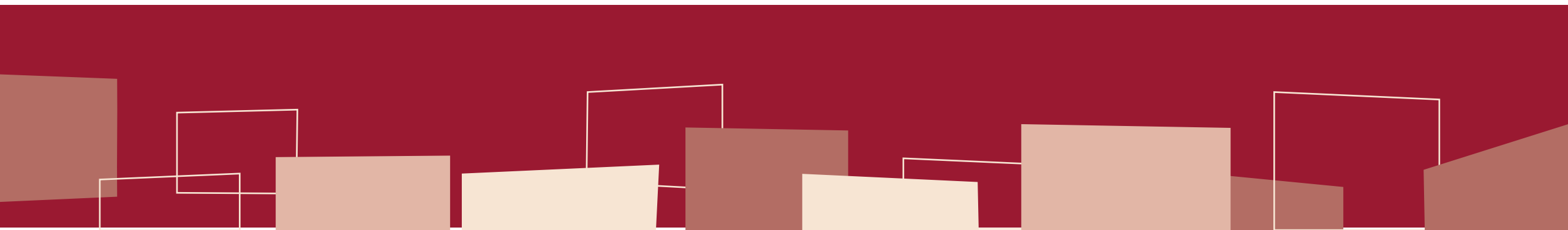
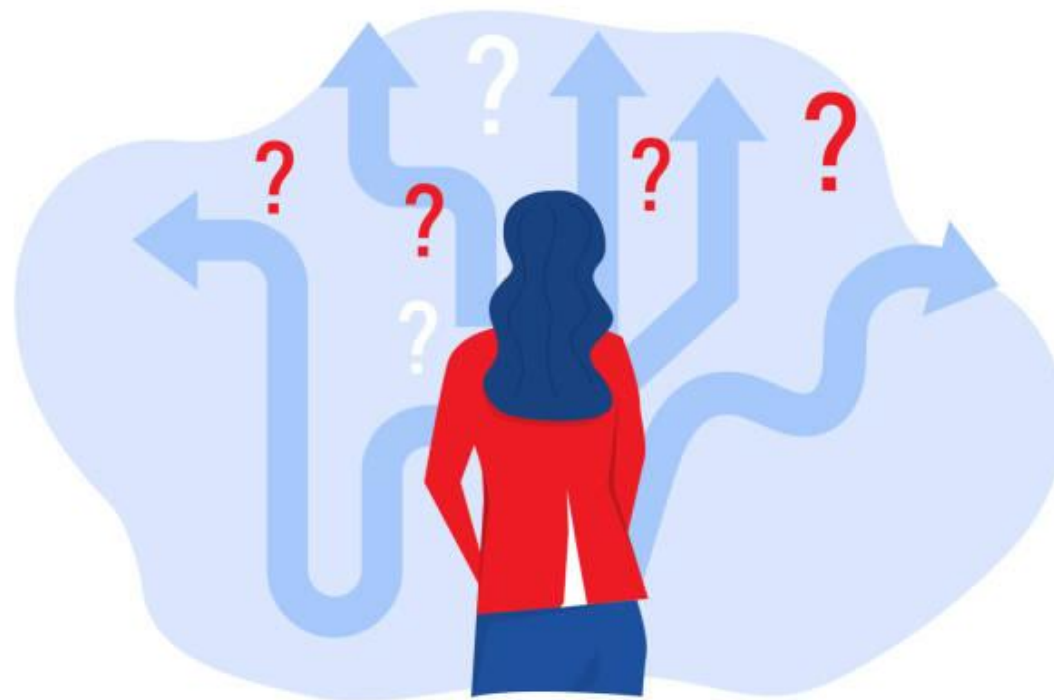


GUIA DE CENÁRIOS FUTUROS

PDI UFPA 2026 – 2035



Equipe de Gestão da Universidade Federal do Pará

Reitor
Gilmar Pereira da Silva

Vice-Reitor
Loiane Prado Verbicaro

Pró-Reitora de Ensino de Graduação - PROEG
Maria Lucilena Gonzaga Costa

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP
Maria Iracilda da Cunha Sampaio

Pró-Reitor de Extensão - PROEX
Nelson José de Souza Júnior

Pró-Reitor de Relações Internacionais - PROINTER
Lise Vieira da Costa Tupiassu

Pró-Reitor de Administração - PROAD
Raimundo da Costa Almeida

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP
Ícaro Duarte Pastana

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN
Cristian Mayko Carvalho da Costa

Prefeito do Campus Universitário
Eliomar Azevedo do Carmo

Procuradora Geral
Fernanda Ribeiro Monte Santo Andrade

Créditos Técnicos

Coordenação
Cristian Mayko Carvalho da Costa
Thiago Lobo Rodrigues

Elaboração
Diógenes Oliveira Ribeiro
Fagner Santos da Silva
Sara Patrício Martins

Projeto Gráfico e Diagramação
Diógenes Oliveira Ribeiro
Fagner Santos da Silva

Versão do Documento
1 (01/2025)

Contatos

cmadm@ufpa.br

PROPLAN/UFPA

Av. Augusto Corrêa, 01.

Cidade Universitária Prof. José da Silveira Netto

Bairro do Guamá, CEP 66.075-900, Belém, PA.

Este material faz parte do conjunto de instrumentos e diretrizes operacionais elaborados para subsidiar a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (PDI UFPA 2026-2035). Dessa forma, a UFPA detém seu efetivo direito de uso, reprodução, transformação em trabalhos derivados de qualquer tipo, ou qualquer outro uso, vedando-se toda e qualquer forma de utilização para fins divergentes à sua proposta inicial, sem prévia consulta.

APRESENTAÇÃO

Este material foi elaborado a partir de um processo estruturado de análise prospectiva e construção de cenários estratégicos, com o objetivo de subsidiar o novo Plano de Desenvolvimento institucional da UPA (PDI UFPA 2026-2035), considerando os desafios, oportunidades e transformações que impactam o ensino superior público e o contexto amazônico.

A produção do documento envolveu a identificação e análise de tendências globais, nacionais e regionais relacionadas as áreas estratégicas prioritárias para o novo planejamento institucional. O processo contemplou, ainda, a análise de documentos institucionais, estudos prospectivos, indicadores estratégicos, políticas públicas e referenciais produzidos por organismos nacionais e internacionais.

A partir dessa análise, foram mapeados fatores críticos de mudança, incertezas estratégicas, riscos emergentes e potenciais vetores de desenvolvimento capazes de influenciar o futuro da Universidade nos próximos anos. Também foram identificadas tendências estruturantes e possíveis impactos sobre as áreas estratégicas.

O material resultante apresenta uma síntese organizada dos principais cenários prospectivos considerados para o planejamento institucional da UFPA, estruturados de forma clara e analítica, de modo a apoiar a reflexão estratégica, a definição de prioridades institucionais e a formulação de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas alinhadas aos desafios contemporâneos da educação superior e do desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Espera-se que este documento contribua para o fortalecimento da gestão estratégica da UFPA, ampliando sua visão de futuro, sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo e seu compromisso com a produção de conhecimento, a inclusão social, a sustentabilidade e o desenvolvimento regional amazônico.

Boa leitura!

Cristian Mayko Carvalho da Costa

**Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
UFPA**

1 CENÁRIOS E TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

1 ANÁLISE DO CONTEXTO

As mudanças observadas nos sistemas de educação superior, ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento sustentável indicam que as universidades públicas passarão por reconfigurações institucionais significativas ao longo da próxima década.

A análise realizada em documentos da UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial, Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Plurianual (PPA), relatórios do INEP, CAPES e marcos regulatórios brasileiros — demonstram que as universidades serão pressionadas simultaneamente por:

- Transformação digital acelerada;
- Mudanças demográficas;
- Expansão da inteligência artificial;
- Necessidade de formação para novas profissões;
- Internacionalização da educação;
- Ampliação das desigualdades sociais;
- Emergência climática;
- Fortalecimento da bioeconomia;
- Demanda crescente por inovação e impacto social;
- Pressão por sustentabilidade financeira e governança eficiente.

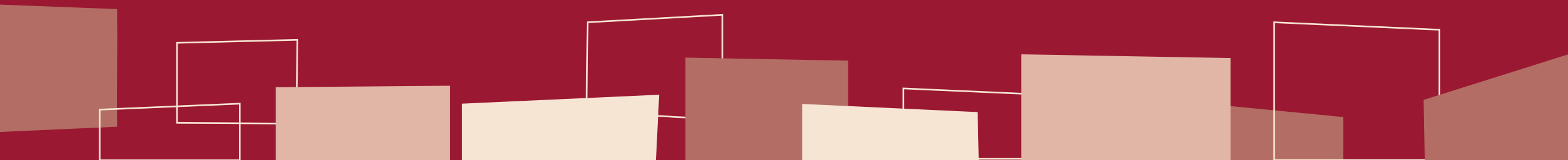
No contexto amazônico, essas tendências assumem dimensão ainda mais estratégica. A Amazônia tornou-se tema central nas agendas internacionais relacionadas às mudanças climáticas, biodiversidade, segurança hídrica, transição energética e desenvolvimento sustentável. Nesse cenário, a UFPA ocupa posição estratégica como principal universidade pública multicampi da Amazônia oriental, com papel fundamental na formação de recursos humanos, produção científica, desenvolvimento regional e inclusão social.

Os relatórios da UNESCO sobre os “Futuros da Educação” destacam que as universidades do século XXI deverão desenvolver capacidades de adaptação permanente, interdisciplinaridade, integração tecnológica e responsabilidade social ampliada. A OCDE reforça que os sistemas de ensino superior precisarão formar profissionais capazes de atuar em contextos complexos, altamente tecnológicos e ambientalmente desafiadores.

Ao mesmo tempo, o relatório “Future of Jobs 2025”, do Fórum Econômico Mundial, aponta que as profissões do futuro exigirão competências híbridas, digitais, analíticas, socioemocionais e sustentáveis, pressionando as universidades a reformular currículos, metodologias pedagógicas e modelos de formação.

Nesse contexto, a análise de cenários torna-se ferramenta estratégica essencial para apoiar a UFPA na antecipação de riscos, identificação de oportunidades e construção de capacidades institucionais resilientes.

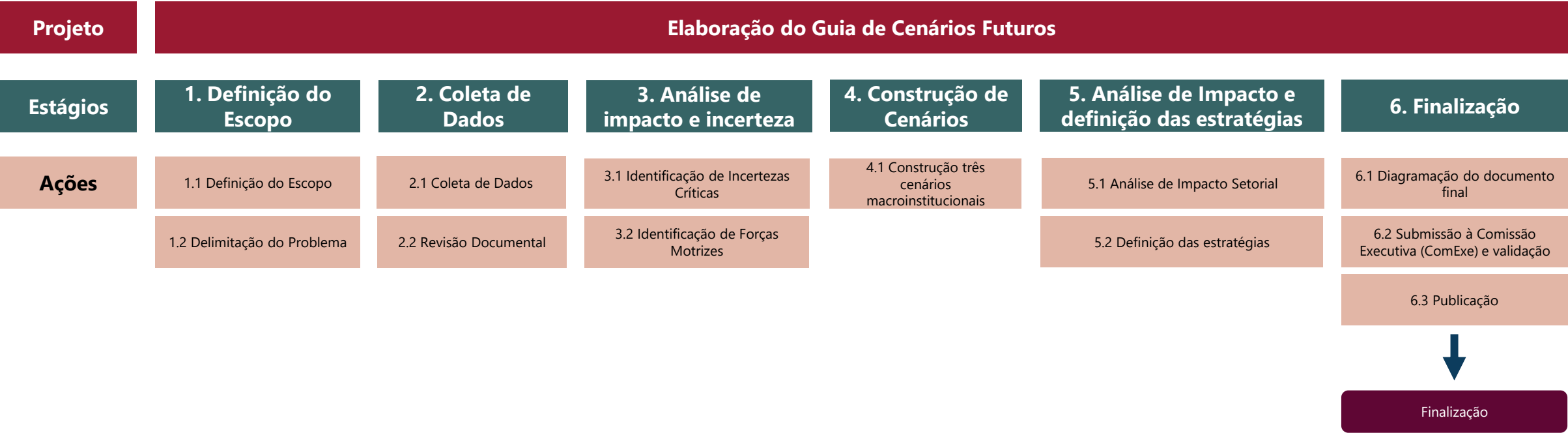
2 METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS



2 METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

A metodologia aplicada para a elaboração deste documento baseou-se em práticas de gestão estratégica e estudos prospectivos para construção de cenários, adaptados especificamente à complexidade de UFPA, enquanto universidade multicampi, inserida no complexo contexto amazônico

O desenho metodológico seguiu um processo estruturado em cinco etapas fundamentais, congregando dados quantitativos de relatórios de longo prazo a informações qualitativas de planejamento institucional, conforme esquematizado a seguir:

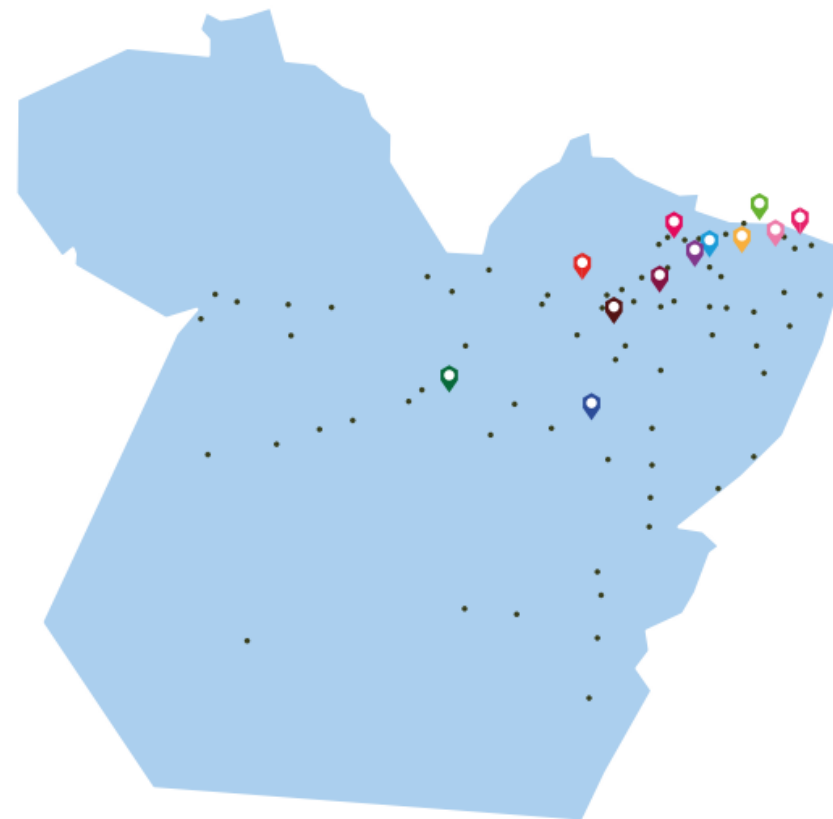


2.1 DEFINIÇÃO DO ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Definição do Horizonte Temporal: Fixado no decênio 2026 a 2035, período de vigência planejado para o novo PDI da UFPA.

Unidades de Análise: As unidades de análise foram segmentadas de acordo com as 15 áreas estratégicas que serão priorizadas no novo plano da Universidade (das atividades finalísticas à governança e suporte financeiro-orçamentário).

Recorte Territorial: Toda a análise foi projetada considerando a organização multicampi da UFPA (12 campi) distribuída pelas Regiões de Integração (RI) do Estado do Pará, capturando as assimetrias e especificidades locais (como as carências críticas da RI Marajó frente aos polos consolidados da RI Guajará).



2.2 COLETA DE DADOS E REVISÃO DOCUMENTAL

Realizou-se levantamento online dos principais normativos e documentos de orientação sobre a educação superior, bem como relatórios diversos sobre cenários futuros, seja na perspectiva regional, nacional e internacional. A partir da seleção feita, foi feita análise documental e identificação de tendências por meio da triangulação de três pilares documentais

Nível 1: Global	Nível 2: Nacional	Nível 3: Regional
Busca identificar megatendências e transformações estruturais que impactam universidades em todo o mundo ▪ Transformação dos modelos de ensino ▪ Educação híbrida e digital ▪ Internacionalização acadêmica ▪ Expansão da educação a distância ▪ Ciência aberta ▪ Tecnologias emergentes ▪ Pressões ambientais globais ▪ Financiamento internacional da ciência ▪ Crises econômicas globais ▪ Tensões geopolíticas ▪ Cooperação internacional	Avalia políticas públicas, condições estruturais do país e tendências da educação superior brasileira. ▪ Reformas regulatórias do MEC ▪ Orçamento das universidades federais ▪ Limites fiscais ▪ Captação de recursos externos ▪ Prioridades do MCTI ▪ Estratégias nacionais de inovação ▪ Parcerias universidade-empresa ▪ Demandas por competências digitais ▪ Desigualdade social ▪ Modernização da gestão pública ▪ Compliance e governança universitária	Essa é a dimensão mais estratégica para a UFPA, pois conecta a universidade ao território amazônico e às demandas regionais. ▪ Integração regional amazônica ▪ Urbanização regional ▪ Cadeias produtivas sustentáveis ▪ Valorização do conhecimento tradicional ▪ Eventos climáticos extremos ▪ Pressões ambientais regionais ▪ Povos e diversidade sociocultural ▪ Inclusão territorial ▪ Redes de pesquisa amazônicas ▪ Centros de inovação regional ▪ Governança da Amazônia

2.2.1 DOCUMENTOS E NORMATIVOS ANALISADOS

Lista-se a seguir os principais documentos e normativos analisados nesse processo.

Documentos institucionais da UFPA

[Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA 2016-2025](#)
[Plano de Integridade da UFPA 2023-2025](#)
[Plano de Logística Sustentável 2019 \(PLS\)](#)
[Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2024-2025 \(PDTIC\)](#)
[Relatório da Comissão Própria de Avaliação 2021-2022](#)
[Relatório da Comissão Própria de Avaliação 2022-2023](#)
[Relatório de Gestão da UFPA 2022](#)
[Relatório de Gestão da UFPA 2023](#)
[Relatório de Gestão da UFPA 2024](#)
[UFPA em números 2022](#)
[UFPA em número 2023](#)
[UFPA em número 2024](#)

Documentos nacionais sobre educação superior

[Plano Nacional de Educação 2014-2024 \(PNE\)](#)
[Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica](#)
[Diretrizes Curriculares - Cursos de Graduação](#)
[Política de Regulação e Supervisão da Educação Superior](#)
[Plano Nacional de Pós-Graduação 2025-2029](#)
[Plano Nacional de Pós-Graduação 2011 – 2020 Vol. 1](#)
[Plano Nacional de Pós-Graduação 2011 – 2020 Vol. 2](#)
[Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2024-2034](#)
[Censo da Educação Superior \(INEP\) – 2023](#)
[Censo da Educação Superior \(INEP\) – 2024](#)

Normativos e Bases estatísticas

[Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional \(LEI Nº 9.394/ 1996\)](#)
[Plano Plurianual \(PPA 2024-2027\)](#)
[Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação \(CTI\)](#)
[Lei de Inovação Tecnológica \(Lei nº 10973/2004\)](#)
[Projeções da População 2024](#)

Fontes internacionais

UNESCO - [Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década](#)
UNESCO - [The futures of higher education: reimagining the futures of higher education](#)
UNESCO - [Future Scenarios for Education in the GCC Countries](#)
OECD - [Higher Education to 2030](#)
OECD - [Education in Brazil: an international perspective](#)
Quacquarelli Symonds - [Three Scenarios for International Education in 2030](#)
ONU - [The Sustainable Development Goals Report](#)
World Economic Forum - [Future of Jobs Report](#)
IAU - [Internationalization of Higher Education: Current Trends and Future Scenarios](#)

2.3 IDENTIFICAÇÃO DE INCERTEZAS CRÍTICAS E FORÇAS MOTRIZES

Os dados extraídos da revisão documental foram submetidos a uma análise de impacto e incerteza, isolando as **Forças Motrizes** que ditarão o futuro da UFPA. Foram identificados dois grandes eixos de incerteza crítica:

Eixo 1	Eixo 2
Grau de Estabilidade e Financiamento do Estado Federal (Eixo Macroeconómico) Variando entre o sufoco fiscal/contingenciamento contínuo e a autonomia financeira com discriminação positiva para a Amazônia.	Ritmo de Transição Socio-tecnológica e Climática (Eixo Ecológico-Digital) Variando entre o atraso estrutural (com exclusão digital e vulnerabilidade a eventos extremos) e a maturidade em sustentabilidade e IA.

2.4 CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS

Cruzando as forças motrizes, o relatório estruturou a análise em três cenários macroinstitucionais, alinhados aos modelos clássicos de prospecção do Institute for the Future (ITF):

Cenário Favorável (Transformação)

Este cenário representa uma ruptura estrutural positiva e um salto de maturidade institucional. Ele se apoia na premissa de uma estabilidade fiscal progressiva do Estado brasileiro, combinada com políticas que reconhecem a relevância estratégica da Amazônia no combate à crise climática mundial.

Há o cumprimento integral das metas estabelecidas nos planos nacionais, impulsionando os programas institucionais.

A captação de recursos é diversificada por meio de fortes investimentos de fundos internacionais.

Ocorre a consolidação do processo de interiorização com equidade social, reduzindo assimetrias históricas entre a capital e as demais Regiões de Integração do Pará.

Na gestão, a administração tradicional dá lugar a uma governança ágil e baseada em dados, fortemente mediada por sistemas de tecnologia da informação.

Cenário Neutro (Crescimento estável)

Caracteriza-se pela continuidade das tendências históricas e por avanços condicionados à um orçamento público que apenas repõe as perdas inflacionárias oficiais.

Esse cenário força a universidade a operar em permanente equilíbrio fiscal de custeio, crescendo em ritmo lento e inercial.

Esse contexto pode acirrar disparidades entre os campi, aprofundando a ideia de ilhas de excelência acadêmica e um avanço fragmentado.

A inovação e a inclusão digital pode ser limitado, dependendo de iniciativas isoladas de unidades acadêmicas com mais elevado nível de governança, podendo limitar o impacto estrutural da UFPA no desenvolvimento socioeconômico do estado.

Cenário Desfavorável (Colapso / Declínio):

Cenário de restrição extrema e vulnerabilidade. Projeta um contexto de restrição financeira extrema, associado ao agravamento da instabilidade ambiental e geopolítica. É o reflexo do esvaziamento das políticas de Estado e de sucessivos contingenciamentos fiscais que asfixiam a autonomia universitária, empurrando a instituição para o limiar da insolvência operacional.

Este cenário é marcado pelo enfraquecimento das ações de assistência estudantil e pelo corte drástico em verbas discricionárias de custeio e capital, desencadeando uma crise severa de permanência e evasão discente em massa.

A infraestrutura sofre com o sucateamento predial e apagões severos na Tecnologia da Informação (TI), elevando o risco de ataques cibernéticos e perda de dados acadêmicos históricos.

2.5 ANÁLISE DE IMPACTO E DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Elencadas as 15 áreas estratégicas a serem analisadas, aplicou-se a matriz de impacto cruzado para responder a três perguntas estruturantes:

Ensino	Ações Afirmativas	Sustentabilidade
Pesquisa	Inovação Tecnológica e Empreendedorismo	Gestão de Pessoas
Extensão, Arte e Cultura	Estratégia Organizacional	Infraestrutura
Internacionalização	Administração	Tecnologia da Informação
Assistência e Acessibilidade Estudantil	Comunicação Institucional	Orçamento e Finanças

- Qual é a descrição específica deste cenário para a área?
- Como este cenário impacta diretamente os indicadores e a comunidade da UFPA?
- Quais estratégias institucionais proativas ou defensivas devem constar no PDI para mitigar os riscos ou alavancar as oportunidades?

Este encadeamento metodológico garante que o relatório final não seja apenas um exercício preditivo, mas sim uma ferramenta de gestão prescritiva e resiliente, blindando estrategicamente a Universidade Federal do Pará contra as incertezas do seu ambiente macroeconômico e territorial.

3 CENÁRIOS FUTUROS

3.1 ENSINO

3.1.1 ENSINO - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

O ensino superior atravessa um período de profundas transformações estruturais em escala global. Os avanços tecnológicos, as mudanças demográficas, a expansão da inteligência artificial, as novas demandas do mercado de trabalho, a crise climática e a crescente internacionalização da educação estão redefinindo os modelos de formação acadêmica e os papéis das universidades públicas.

Os documentos analisados — UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial, Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), relatórios do INEP e marcos regulatórios brasileiros — convergem ao indicar que as universidades precisarão desenvolver maior capacidade de adaptação institucional, integração tecnológica, inovação pedagógica e compromisso social.

Os relatórios da UNESCO sobre os “Futuros da Educação” defendem que a universidade do século XXI deverá promover a aprendizagem ao longo da vida; formação interdisciplinar; competências digitais e socioemocionais; inclusão educacional; cidadania global; sustentabilidade e; integração entre ciência, tecnologia e sociedade.

A OCDE, por sua vez, destaca que os sistemas educacionais precisarão preparar profissionais para contextos altamente dinâmicos, marcados pela automação, digitalização e transformação das profissões.

O relatório “Future of Jobs Report 2025”, do Fórum Econômico Mundial, projeta que competências relacionadas a: pensamento analítico; resolução de problemas complexos; inteligência artificial; sustentabilidade; criatividade; adaptabilidade; alfabetização digital e; serão decisivas para o mercado de trabalho da próxima década.

No Brasil, persistem desafios estruturais relacionados: à desigualdade regional; à evasão acadêmica; à permanência estudantil; às assimetrias digitais; à formação docente; à qualidade da educação básica; à expansão sustentável da pós-graduação.

No contexto amazônico, tais desafios tornam-se ainda mais complexos devido: à dispersão territorial; às dificuldades logísticas; às desigualdades sociais; à diversidade cultural; às limitações de infraestrutura; à necessidade de interiorização do ensino.

Nesse cenário, a UFPA ocupa posição estratégica como principal universidade pública multicampi da Amazônia oriental, desempenhando papel essencial: na formação de recursos humanos; na democratização do acesso à educação superior; na formação de professores; na produção científica; na inclusão social; no desenvolvimento regional sustentável.

As tendências globais e nacionais indicam que os sistemas educacionais passarão por transformações profundas na próxima década.

Os principais vetores de mudança incluem:

- Transformação digital da educação;
- Expansão da inteligência artificial;
- Ensino híbrido e aprendizagem flexível;
- Internacionalização curricular;
- Educação baseada em competências;
- Aprendizagem contínua;
- Interdisciplinaridade;
- Integração entre ensino, pesquisa e extensão;
- Ampliação das desigualdades educacionais;
- Pressão por inclusão e permanência estudantil.

3.1.2 ENSINO (BÁSICO, TÉCNICO, GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

Consolidação das metas do novo PNE (2026-2036), com amplo financiamento governamental e cumprimento integral dos demais planos nacionais.

Ocorre o fortalecimento de programas institucionais como o PGRAD e o PAPG.

A Escola de Aplicação da UFPA consolida-se como centro de referência em metodologias ativas para a Educação Básica e Técnica na Amazônia, enquanto a graduação e a pós-graduação articulam-se através de currículos flexibilizados e com forte fundamento na inclusão social, inovação pedagógica e pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

IMPACTOS NA ÁREA

O cenário favorável contribui para impulsionar a manutenção da infraestrutura, para estruturar salas de aula mais modernas e bem equipadas, laboratórios atualizados, acesso a bibliotecas com vasto acervo e recursos digitais adequados.

Como oportunidade para o corpo docente, será possível desenvolver os professores com alta formação acadêmica, experiência prática e que estejam atualizados nas suas áreas de conhecimento.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Reformular os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) da graduação para adequação das novas demandas sociais;
2. Expandir o apoio e qualificação do ensino na Universidade, a partir do acompanhamento acadêmico dos discentes; monitoria; tutoria discente; avaliação, planejamento e monitoramento do ensino de graduação;
3. Apoiar programa de expansão de bolsas para discentes de graduação.
4. Construir infraestrutura física de apoio ao ensino, como laboratórios, auditórios, e novas salas de aula, além de manter em dia a manutenção predial das instalações;
5. Aprimorar a estrutura de tecnologia da informação da Universidade;
6. Consolidar ecossistemas digitais de aprendizagem;
7. Expandir laboratórios virtuais e plataformas híbridas;
8. Expandir programas de formação pedagógica continuada;
9. Fortalecer competências digitais docentes;
10. Incentivar inovação pedagógica;
11. Expandir programas de dupla titulação e mestrados/doutorados profissionais voltados ao desenvolvimento da Amazônia;
12. Aprimorar a estrutura voltada à educação à distância e;
13. Desenvolver soluções educacionais adaptadas à realidade amazônica.

3.1.3 ENSINO (BÁSICO, TÉCNICO, GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

Manutenção do modelo de financiamento governamental, corrigido estritamente pela inflação, sem novos aportes de capital. O avanço tecnológico ocorre de forma fragmentada, dependendo da iniciativa individual de unidades acadêmicas mais consolidadas.

A Universidade consegue funcionar de maneira estável e adequada, mas não se destaca por suas inovações ou condições excepcionais.

IMPACTOS NA ÁREA

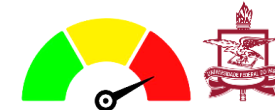
Nesse caso, a manutenção e atualização dos recursos são realizadas conforme necessário, mas não há investimentos significativos em melhorias inovadoras para o ensino da graduação. A Universidade entra em um momento de equilíbrio no cenário neutro, sem crescimento e diminuição, porém também permite que a mesma selecione prioridades em quais áreas irá atuar. Neste tipo de cenário, a falta de incentivo ou financiamento adicional pode limitar a capacidade de investir em novas tecnologias, infraestruturas ou programas inovadores.

Manutenção das notas e conceitos vigentes nos cursos de graduação e pós-graduação; crescimento lento das matrículas;

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Otimizar processos existentes e maximizar a busca contínua por melhorias incrementais;
2. Realizar uma avaliação detalhada da infraestrutura atual e identificar áreas críticas para investimento;
3. Priorizar a modernização de salas de aula, laboratórios e bibliotecas que estão em estado prioritário;
4. Disponibilizar serviços de tutoria e orientação acadêmica para ajudar os alunos a superar desafios e alcançar seus objetivos acadêmicos, mesmo em um cenário sem grandes avanços;
5. Garantir acesso a recursos educacionais, como bibliotecas, laboratórios e materiais didáticos, que apoiem o aprendizado;
6. Realizar a manutenção dos programas de acompanhamento ao discentes, dentro dos recursos cabíveis e capitalizar novos recursos para o desenvolvimento do ensino da graduação por meio de outras fontes;
7. Fortalecer os processos de autoavaliação institucional recomendados pela CAPES para blindar os PPGs emergentes contra a perda de conceitos.

3.1.4 ENSINO (BÁSICO, TÉCNICO, GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

Em cenários de contenção de gastos por parte do Governo Federal, o repasse de verbas afeta processos de gestão financeira-orçamentária, levando a instituição a planejar melhor o gerenciamento de recursos de forma a atender atividades prioritárias, como contratos para manutenção das atividades básicas, tais como energia, segurança, limpeza, etc. Nesse cenário, identifica-se um contexto de restrição nos recursos para investimentos, atividades voltadas à extensão, ampliação e manutenção efetiva da assistência estudantil, etc.

Em um cenário de restrição financeira-orçamentária e em que o governo federal não aponta no caminho de prestar suporte às necessidades da UFPA, a mesma terá que focar suas ações na manutenção e não em investimento e inovação.

IMPACTOS NA ÁREA

Problemas na manutenção da infraestrutura para realização efetiva das atividades de ensino, podendo resultar em prejuízos na qualidade do ensino. Docentes podem ter dificuldade de incorporar novos conhecimentos e metodologias de ensino, e discentes podem ter menos acesso a experiências práticas e laboratoriais.

Impossibilidade de ampliação de vagas na graduação e pós-graduação.

Redução nos serviços terceirizados.

Restrição nos recursos para realização de atividades acadêmicas, tais como viagem de campo, participação de docentes e discentes em eventos acadêmicos, inviabilidade de aquisição de itens essenciais para atividades acadêmicas, como insumos de laboratórios, etc.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar gestão financeira-orçamentária de ações voltadas para solucionar problemas críticos na infraestrutura de salas, laboratórios, etc.;
2. Aumentar fomento de receitas próprias, TEDs, Emendas parlamentares, convênio como forma de manutenção do ensino a graduação etc.;
3. Gerir quadro de pessoal, de forma a aproveitar potencialidades em tempos desfavoráveis;
4. Procurar formas de mitigar a dificuldade de realização de viagem de campo e eventos acadêmicos, incentivo a realização dos mesmos em lugares mais próximos, no entorno da Universidade, ou realizar parcerias com universidades;
5. Concentrar recursos em programas acadêmicos essenciais;
6. Expandir soluções híbridas de baixo custo;
7. Fortalecer plataformas digitais institucionais;
8. Intensificar ensino remoto complementar;
9. Ampliar parcerias interinstitucionais;
10. Compartilhar infraestrutura acadêmica;
11. Intensificar redes de cooperação.;
12. Implantar sistemas avançados de monitoramento acadêmico e;
13. Desenvolver indicadores de vulnerabilidade estudantil;

3.2 PESQUISA

3.2.1 PESQUISA - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A pesquisa científica atravessa um período de transformação estrutural em escala global. As mudanças climáticas, a transformação digital, a inteligência artificial, a expansão da ciência aberta, a geopolítica do conhecimento e a emergência de desafios complexos globais vêm redefinindo as prioridades da produção científica e os papéis estratégicos das universidades públicas.

Relatórios da UNESCO, OCDE, Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, Fórum Econômico Mundial, relatórios da CAPES, INEP e Organização das Nações Unidas — convergem ao indicar que as universidades do futuro precisarão fortalecer a interdisciplinaridade; internacionalização científica; inovação orientada a desafios sociais; ciência aberta; integração entre pesquisa e desenvolvimento sustentável; cooperação em rede e; articulação entre ciência, tecnologia e políticas públicas.

Os relatórios da UNESCO defendem que a produção científica contemporânea deverá estar cada vez mais vinculada à resolução de problemas globais; à sustentabilidade planetária; à inclusão social; à justiça climática; à democratização do conhecimento e; à valorização dos saberes locais e tradicionais.

A OCDE destaca que os sistemas científicos enfrentarão crescente competição internacional por financiamento; infraestrutura; talentos; capacidade de inovação; produção tecnológica.

Ao mesmo tempo, o Fórum Econômico Mundial projeta forte crescimento das áreas relacionadas à inteligência artificial; à ciência de dados; à sustentabilidade; à biotecnologia; às energias renováveis; à bioeconomia; à saúde global e; à segurança climática.

Nesse contexto, a Amazônia assume centralidade geopolítica inédita no cenário científico internacional.

As agendas globais relacionadas à biodiversidade; às mudanças climáticas; à segurança hídrica; à transição energética; aos conhecimentos tradicionais; à preservação florestal e; à bioeconomia transformam a região amazônica em espaço estratégico para produção científica global.

A Universidade Federal do Pará (UFPA), como principal universidade pública multicampi da Amazônia oriental, possui posição estratégica singular nesse cenário, podendo consolidar-se como:

- referência internacional em ciência amazônica;
- centro de pesquisa interdisciplinar tropical;
- polo de inovação socioambiental;
- articuladora de cooperação científica internacional;
- protagonista da produção de conhecimento orientado ao desenvolvimento sustentável.

Entretanto, a universidade também enfrenta desafios estruturais como restrições orçamentárias; assimetrias regionais; dificuldades de infraestrutura; dispersão territorial multicampi; necessidade de modernização tecnológica e; competição internacional crescente.

3.2.2 PESQUISA



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

A pesquisa no cenário favorável se evidencia pela implementação de robustas políticas de fomento e aumento histórico de investimentos (FINEP, CNPq e agências internacionais, etc.) para instituições localizadas na Amazônia legal, reconhecendo o valor estratégico do bioma face à crise climática mundial.

IMPACTOS NA ÁREA

O impacto positivo nos programas e projetos institucionais de estímulo a pesquisa, gera o aumento de oferta de programas voltados para a pós-graduação.

Além disso, uma cultura de pesquisa fortalecida resulta em novos conhecimentos e avanços científicos, contribuindo para o progresso em várias áreas do saber, pois impulsionam o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, aumentando a competitividade na indústria e criando novas oportunidades de mercado.

Também há a multiplicação de laboratórios de ponta, atração de pesquisadores de nível internacional (fixação de cérebros) e explosão na publicação de artigos de alto impacto em redes globais de conhecimento.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Promover um ambiente onde os alunos e pesquisadores se sintam a vontade para explorar novas ideias, além de premiar inovações e pesquisas de destaque com prêmios e bolsas;
2. Garantir que os centros de pesquisa tenham acesso a equipamentos de ponta e infraestrutura adequada, inclusive disponibilizar acesso a uma ampla gama de publicações e bases de dados científicas;
3. Expandir a criação e divulgação de editais de pesquisa, oferecendo subsídios e bolsas para projetos promissores;
4. Criar editais de apoio financeiro-orçamentário para Unidades/Subunidades que desenvolvem pesquisa nos campi do interior e;
5. Instituir escritórios avançados de captação de recursos internacionais (Grant Offices) focados em fundos globais de preservação mundial e sustentabilidade.
6. Priorizar pesquisas em sustentabilidade, biodiversidade e mudanças climáticas;
7. Fortalecer programas interdisciplinares amazônicos;
8. Implantar centros avançados de pesquisa tropical;
9. Expandir redes internacionais de pesquisa;
10. Fortalecer cooperação Sul-Sul;
11. Ampliar participação em consórcios globais;
12. Implantar políticas institucionais de ciência aberta;
13. Fortalecer repositórios institucionais;
14. Desenvolver infraestrutura de dados científicos.
15. Fortalecer pós-graduação interdisciplinar e;
16. Expandir formação em competências digitais;

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

As práticas e estratégias para a pesquisa e inovação na Universidade serão implementadas, mas em escala menor. Nesse caso, o orçamento para pesquisa ainda pode ser significativo, embora menos acelerado ou evidente.

A implementação de práticas e estratégias de pesquisa nesse cenário leva a impactos positivos de forma gradual. Embora a transformação possa não ser tão rápida ou dramática quanto em um cenário favorável, os benefícios são substanciais.

IMPACTOS NA ÁREA

Nos casos de cenário neutro, a pesquisa e inovação ainda contribuem para o desenvolvimento econômico local e nacional, gerando novas oportunidades e estimulando o mercado, mas de maneira mais gradual.

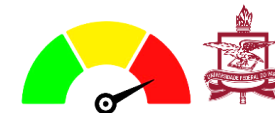
Em cenários assim, a oferta de programas voltados para a pós-graduação será afetada e mais moderada, assim como o apoio à publicação qualificada, ao Doutor pesquisador e ao programa de incubação de empresas de base tecnológica.

Os programas de bolsa de iniciação científica também serão impactados, o que também gerará impactos na produção científica e também na condição financeira de discente, e a participação de discentes em eventos, e nesses casos esse eixo deverá ser apontado como prioridade.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Induzir a criação de Redes de Pesquisas multicampi (Capital-Interior) através de editais integrados de financiamento compartilhado;
2. Estimular programas de Doutorado Interinstitucional (DINTER) internos para qualificação célere do corpo docente dos campi do interior;
3. Fomentar o uso de laboratórios multiusuários com agendamento e governança digital transparente para toda a instituição;
4. Concentrar investimentos em áreas estratégicas amazônicas;
5. Fortalecer grupos consolidados de excelência;
6. Consolidar pós-graduação existente;
7. Incentivar interdisciplinaridade;
8. Fortalecer formação em ciência de dados e;
9. Priorizar modernização gradual da infraestrutura.

3.2.4 PESQUISA



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

A pesquisa em cenários desfavoráveis pode enfrentar contingenciamento quase total das verbas governamentais, escassez severa de bolsas de iniciação científica e pós-graduação e obsolescência tecnológica generalizada de equipamentos.

Isso pode resultar em menos impacto no avanço do conhecimento e menor visibilidade no cenário acadêmico global, afetando negativamente a produção científica. A dificuldade em manter padrões elevados pode prejudicar a reputação da instituição, tornando-a menos competitiva em rankings acadêmicos e menos atraente para futuros alunos e professores renomados.

Instituições com desempenho de pesquisa mais fraco podem ter dificuldades em atrair financiamento externo, como bolsas de pesquisa e parcerias com empresas e instituições de pesquisa. Isso pode criar um ciclo de dependência de recursos limitados e reduzir a capacidade de expansão e desenvolvimento de projetos inovadores.

IMPACTOS NA ÁREA

O cenário desfavorável para pesquisa pode se manifestar de várias formas, surgindo a partir de orçamento insuficiente proveniente do governo federal e outras fontes, a falta de incentivos e reconhecimentos, infraestrutura deficiente, escassez de Colaborações e Parcerias, e a partir de instabilidade política e econômica.

Esses fatores, entre outros, podem criar um ambiente desafiador para a pesquisa nas universidades federais, incluindo a UFPA, pois eles impactam não apenas na qualidade e quantidade da produção científica, mas também na capacidade da instituição de contribuir significativamente para o avanço do conhecimento e da tecnologia e desenvolvimento regional.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Avaliar os programas e projetos com base em impacto potencial, relevância e urgência;
2. Direcionar recursos para iniciativas mais estratégicas e que ofereçam maior retorno em termos de inovação e avanço científico;
3. Buscar fontes alternativas de financiamento com parcerias com o setor privado, convênios internacionais e organizações não governamentais;
4. Fortalecer parcerias e cooperação ao intensificar a cooperação com outras Universidades e Instituições de pesquisa para compartilhar recursos e conhecimentos para projetos colaborativos;
5. Incentivar a participação de alunos e pesquisadores em projetos de pesquisa como voluntários, oferecendo experiência prática e envolvimento em projetos inovadores e;
6. Priorizar projetos que exigem investimentos menores, mas que têm alto potencial de impacto e retorno. Focar em soluções inovadoras que não requerem grandes investimentos pode ser uma forma eficaz de avançar mesmo com recursos limitados;
7. Priorizar manutenção de infraestrutura crítica;
8. Fortalecer integração com comunidades locais e;
9. Intensificar ciência voltada ao desenvolvimento regional sustentável.

3.3 EXTENSÃO, ARTE E CULTURA

3.3.1 EXTENSÃO, ARTE E CULTURA - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

As tendências globais e nacionais apontam que a extensão universitária deixará de ocupar papel periférico na educação superior para tornar-se eixo estruturante da formação acadêmica e da relação universidade-sociedade.

Os documentos da UNESCO defendem que a universidade do século XXI deverá fortalecer:

- Aprendizagem colaborativa;
- Participação social;
- Interculturalidade;
- Integração comunitária;
- Produção compartilhada do conhecimento;
- Democratização do acesso à cultura.

Ao mesmo tempo, os estudos da OCDE indicam que os sistemas educacionais precisarão desenvolver maior capacidade de interação territorial, inovação social e articulação comunitária.

Na Amazônia, essas demandas tornam-se ainda mais relevantes em função:

- Da diversidade étnica e cultural;
- Das desigualdades regionais;
- Dos conflitos socioambientais;
- Das transformações climáticas;
- Da necessidade de fortalecimento de economias sustentáveis;
- Da proteção dos patrimônios culturais amazônicos.

Nesse contexto, a UFPA possui potencial estratégico para consolidar-se como:

- Referência amazônica em extensão universitária;
- Polo de valorização cultural regional;
- Articuladora de inovação social;
- Promotora de cidadania e inclusão;
- Espaço de diálogo entre ciência e saberes tradicionais.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento das políticas públicas de educação, cultura, ciência e inclusão social no Brasil, acompanhado de expansão moderada do crescimento econômico e ampliação dos investimentos em universidades públicas.

A agenda climática global amplia significativamente a relevância estratégica da Amazônia no cenário internacional, fortalecendo programas voltados à sustentabilidade, diversidade cultural, bioeconomia e desenvolvimento territorial.

Organismos multilaterais, governos e agências internacionais passam a ampliar investimentos em projetos de impacto social, preservação cultural, inclusão territorial e inovação comunitária.

A curricularização da extensão consolida-se nacionalmente, ampliando a integração entre formação acadêmica e atuação social.

As tecnologias digitais tornam-se mais acessíveis, permitindo expansão de ações extensionistas híbridas, culturais e educacionais em territórios de difícil acesso.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua presença territorial e capacidade de articulação social.

Os impactos positivos incluem:

- Fortalecimento da extensão como eixo estruturante da formação acadêmica;
- Expansão de projetos comunitários integrados;
- Ampliação da presença institucional nos territórios amazônicos;
- Crescimento das ações culturais multicampi;
- Valorização das culturas indígenas, quilombolas, ribeirinhas e tradicionais;
- Fortalecimento da difusão científica e cultural;
- Ampliação da internacionalização cultural amazônica;
- Crescimento da inovação social;
- Fortalecimento da relação universidade-sociedade.

A UFPA passa a ocupar posição estratégica nacional e internacional na promoção de soluções sustentáveis orientadas às demandas amazônicas. Além disso, a integração entre ensino, pesquisa e extensão fortalece a formação cidadã, interdisciplinar e territorializada.

3.3.2 EXTENSÃO, ARTE E CULTURA



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Implantar programas integrados de desenvolvimento territorial sustentável;
2. Expandir ações permanentes em comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas;
3. Criar observatórios sociais e culturais amazônicos;
4. Fortalecer programas multicampi de extensão.
5. Consolidar a curricularização da extensão em todos os cursos;
6. Integrar metodologias de aprendizagem baseada em problemas sociais reais;
7. Fortalecer programas de preservação de patrimônios culturais e linguísticos;
8. Ampliar festivais, mostras e circuitos culturais universitários e;
9. Desenvolver plataformas digitais de difusão cultural.

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção parcial das políticas públicas de educação, cultura e inclusão social, porém com crescimento limitado do financiamento público.

As universidades mantêm capacidade operacional moderada, mas convivem com restrições orçamentárias, aumento de demandas sociais e necessidade crescente de racionalização administrativa.

A agenda amazônica continua relevante internacionalmente, porém os investimentos externos permanecem seletivos e concentrados em áreas específicas.

As políticas culturais e extensionistas mantêm-se ativas, mas fortemente dependentes de editais competitivos e parcerias institucionais.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA preserva sua capacidade extensionista e cultural, porém enfrenta limitações para expansão estrutural.

Os principais impactos incluem:

- Crescimento moderado das ações extensionistas;
- Dificuldade de sustentabilidade financeira de programas permanentes;
- Fragmentação parcial das ações culturais;
- Aumento da competição por financiamento;
- Limitação da expansão territorial;
- Sobrecarga operacional das equipes extensionistas.

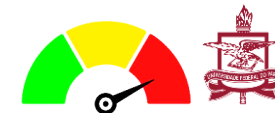
A curricularização da extensão avança, porém de forma heterogênea entre cursos e campi.

A universidade mantém presença social relevante, mas enfrenta dificuldades para ampliar escala e integração sistêmica das ações.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar projetos extensionistas de maior impacto territorial;
2. Integrar extensão aos sistemas institucionais de planejamento e avaliação;
3. Criar indicadores de impacto social e cultural;
4. Priorizar ações voltadas à preservação cultural amazônica;
5. Expandir ações culturais digitais;
6. Fortalecer programas de inclusão cultural multicampi.
7. Fortalecer formação docente para extensão universitária;
8. Integrar extensão aos currículos de forma interdisciplinar e;
9. Intensificar divulgação de impactos sociais da extensão.

3.3.4 EXTENSÃO, ARTE E CULTURA



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela combinação de restrição fiscal prolongada, instabilidade das políticas públicas educacionais e culturais, agravamento das desigualdades sociais e ampliação das vulnerabilidades territoriais na Amazônia.

Relatórios da UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial, INEP e ONU — indicam que, em contextos de retração econômica e descontinuidade institucional, as universidades públicas tendem a sofrer:

- Contingenciamentos orçamentários recorrentes;
- Redução da capacidade operacional;
- Deterioração de infraestrutura;
- Diminuição de programas sociais e culturais;
- Enfraquecimento da permanência estudantil;
- Redução da capacidade de articulação comunitária.

No Brasil, esse cenário pode ser agravado por: instabilidade no financiamento federal da educação superior; descontinuidade de políticas de cultura e extensão; redução de bolsas e programas de inclusão; aumento das desigualdades regionais; fragilidade da governança pública; pressões sobre os territórios amazônicos decorrentes de mudanças climáticas, conflitos fundiários e expansão desordenada de atividades econômicas.

No contexto amazônico, os impactos tendem a ser mais severos devido às assimetrias históricas de infraestrutura; às dificuldades logísticas; à dispersão territorial multicampi; à vulnerabilidade social de comunidades tradicionais; à limitação estrutural de acesso à cultura e serviços públicos.

Além disso, a redução de investimentos públicos em cultura e extensão pode produzir enfraquecimento da presença territorial das universidades públicas, comprometendo ações voltadas à cidadania, inclusão social, preservação cultural e desenvolvimento sustentável.

IMPACTOS NA ÁREA

A UFPA poderá enfrentar dificuldades para manter programas extensionistas contínuos nos territórios amazônicos, especialmente em áreas remotas e vulneráveis.

Impactos esperados:

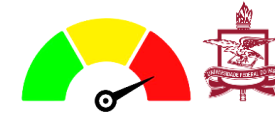
- Redução da presença institucional em comunidades tradicionais;
- Descontinuidade de projetos sociais permanentes;
- Diminuição da capilaridade multicampi;
- Retração de ações comunitárias de longo prazo;
- Fragilização das Políticas de Cultura

Além disso, a sobrecarga institucional e a limitação orçamentária podem reduzir a integração sistêmica entre ensino, pesquisa e extensão.

Os relatórios da ONU e da UNESCO indicam que crises econômicas e sociais ampliam desigualdades territoriais e exclusão cultural. Nesse contexto, a UFPA poderá enfrentar o aumento da demanda social por ações extensionistas; redução da capacidade institucional de resposta; ampliação de conflitos sociais e ambientais; crescimento da insegurança alimentar e vulnerabilidade juvenil em comunidades atendidas.

A diminuição de investimentos em cultura e memória social poderá comprometer registros de memória coletiva; salvaguarda de patrimônios imateriais e; documentação de saberes tradicionais amazônicos, representando risco direto à preservação da diversidade cultural amazônica.

3.3.4 EXTENSÃO, ARTE E CULTURA



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Concentrar recursos em programas extensionistas de maior impacto territorial e social, priorizando segurança alimentar; inclusão educacional; cidadania; saúde comunitária; preservação cultural e; sustentabilidade territorial;
2. Fortalecer redes comunitárias e institucionais;
3. Ampliar articulação com movimentos sociais;
4. Consolidar parcerias com organizações da sociedade civil;
5. Expandir extensão digital e híbrida;
6. Ampliar formação remota comunitária;
7. Criar acervos digitais culturais amazônicos;
8. Implantar modelos de gestão de baixo custo operacional;
9. Preservar patrimônio cultural amazônico;
10. Fortalecer a memória social amazônica e;
11. Intensificar Internacionalização da Extensão e Cultura.

3.4 INTERNACIONALIZAÇÃO

3.4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A internacionalização da educação superior consolidou-se, nas últimas décadas, como uma das dimensões estratégicas mais relevantes para universidades contemporâneas.

Relatórios da UNESCO, OCDE, QS Global Student Flows Report 2025, Internationalization Survey Report 2024, World Economic Forum e políticas nacionais de educação superior — demonstram que a cooperação internacional deixou de ser atividade complementar para tornar-se componente estrutural da competitividade acadêmica, científica e institucional das universidades.

As transformações globais associadas à: digitalização da educação; mobilidade internacional; economia do conhecimento; inteligência artificial; mudanças climáticas; transição ecológica; geopolítica da ciência e ; internacionalização da pesquisa estão redefinindo profundamente as estratégias universitárias de inserção global. Nesse contexto, as universidades passam a ser avaliadas não apenas pela produção científica, mas também pela capacidade de articulação internacional; pela integração em redes globais; pela atração de talentos; pela produção científica colaborativa; pela mobilidade acadêmica; pela internacionalização curricular; pela contribuição a agendas globais de sustentabilidade.

Os relatórios da UNESCO e da OCDE indicam que a internacionalização do futuro será mais digital; mais colaborativa; mais interdisciplinar; mais conectada aos desafios globais; mais orientada à cooperação em rede; menos concentrada apenas na mobilidade física tradicional.

Ao mesmo tempo, o QS Global Student Flows Report 2025 demonstra que a mobilidade acadêmica internacional continuará crescendo, porém em formatos mais diversificados, híbridos e regionalizados.

No contexto amazônico, a internacionalização assume dimensão geopolítica singular. A Amazônia tornou-se tema central das agendas globais relacionadas:

- às mudanças climáticas;
- à biodiversidade;
- à bioeconomia;
- à segurança hídrica;
- aos conhecimentos tradicionais;
- ao desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a Universidade Federal do Pará (UFPA) possui potencial estratégico para consolidar-se como referência internacional em estudos amazônicos, sustentabilidade tropical, inovação social e cooperação Sul-Sul, além de apresentar vantagens estratégicas como a posição geopolítica amazônica; expertise científica regional; diversidade sociocultural; capacidade multicampi; potencial de cooperação internacional em sustentabilidade e biodiversidade.

Por outro lado, enfrenta desafios estruturais, tais como limitações orçamentárias; assimetrias de infraestrutura; baixa internacionalização linguística; restrições à mobilidade e; desigualdades regionais.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento da cooperação acadêmica internacional, ampliação dos investimentos em ciência e educação superior e valorização estratégica da Amazônia no contexto global. As agendas internacionais relacionadas às mudanças climáticas, transição energética, biodiversidade e desenvolvimento sustentável ampliam significativamente os investimentos em pesquisa amazônica, cooperação internacional e formação de especialistas.

Os organismos multilaterais, agências internacionais e redes universitárias passam a priorizar a cooperação Sul-Sul; ciência climática; bioeconomia; inovação sustentável; preservação ambiental e; diversidade cultural.

A transformação digital amplia oportunidades de internacionalização híbrida e colaboração acadêmica remota.

As universidades brasileiras retomam programas robustos de mobilidade acadêmica, internacionalização curricular e cooperação científica.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua inserção internacional.

Os principais impactos positivos incluem o crescimento da mobilidade acadêmica internacional; ampliação da produção científica colaborativa; fortalecimento de redes globais de pesquisa; aumento da captação de recursos internacionais; maior atração de pesquisadores e estudantes estrangeiros; consolidação da UFPA como referência internacional amazônica; expansão da internacionalização curricular; fortalecimento da diplomacia científica institucional.

A universidade passa a ocupar posição estratégica em redes globais relacionadas: à sustentabilidade; às mudanças climáticas; à biodiversidade; aos estudos amazônicos; à saúde tropical; à inovação social.

Além disso, cresce a internacionalização “em casa”, ampliando experiências multiculturais para estudantes que não participam de mobilidade física.

3.4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Consolidação da Governança Internacional
2. Implantar política institucional integrada de internacionalização;
3. Fortalecer escritórios de cooperação internacional multicampi;
4. Fomentar a internacionalização curricular
5. Expandir componentes curriculares bilíngues;
6. Implantar dupla diplomação;
7. Integrar competências globais aos currículos;
8. Consolidar redes internacionais amazônicas;
9. Priorizar cooperação em sustentabilidade e bioeconomia;
10. Expandir projetos internacionais multicampi;
11. Fortalecer diplomacia científica
12. Ampliar programas de mobilidade estudantil e docente;
13. Fortalecer mobilidade virtual;
14. Criar programas de atração de talentos internacionais.
15. Implementar salas de aula globais virtuais;
16. Desenvolver plataformas internacionais colaborativas;
17. Fortalecer ensino híbrido internacional.
18. Fortalecer comunicação científica internacional;
19. Expandir presença institucional em rankings e redes globais e;
20. Intensificar publicações internacionais colaborativas.

3.4.3 INTERNACIONALIZAÇÃO



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção parcial da cooperação internacional, porém com crescimento moderado e restrições orçamentárias persistentes.

A internacionalização continua relevante, mas os investimentos permanecem concentrados em áreas estratégicas e programas competitivos.

A mobilidade acadêmica cresce lentamente e a internacionalização digital torna-se alternativa relevante para compensar limitações financeiras.

A Amazônia mantém relevância global, porém os investimentos internacionais permanecem seletivos.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém presença internacional relevante, porém enfrenta dificuldades para expansão estrutural.

Os impactos incluem o crescimento moderado da cooperação internacional; internacionalização concentrada em grupos consolidados; limitação da mobilidade acadêmica; dependência de editais competitivos; assimetrias entre unidades acadêmicas e; expansão parcial da internacionalização curricular.

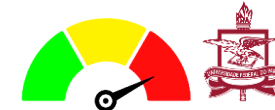
A universidade preserva sua inserção internacional, mas com dificuldade para ampliar escala institucional.

A internacionalização "em casa" ganha importância estratégica como mecanismo de democratização do acesso a experiências internacionais.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar áreas internacionais estratégicas;
2. Consolidar planejamento institucional de internacionalização;
3. Criar indicadores de desempenho internacional;
4. Expandir disciplinas compartilhadas internacionalmente;
5. Fortalecer formação linguística;
6. Integrar competências globais aos cursos.
7. Priorizar redes internacionais consolidadas;
8. Intensificar cooperação Sul-Sul;
9. Fortalecer consórcios internacionais temáticos;
10. Expandir mobilidade virtual;
11. Implantar eventos acadêmicos internacionais híbridos;
12. Ampliar cooperação remota em pesquisa.
13. Democratizar acesso estudantil à internacionalização;
14. Expandir internacionalização em casa e;
15. Integrar ações multiculturais aos campi.

3.4.4 INTERNACIONALIZAÇÃO



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se por retração fiscal prolongada, redução dos investimentos públicos em educação superior, aumento das tensões geopolíticas globais e intensificação da competição internacional por financiamento científico.

Os programas de mobilidade acadêmica sofrem retração significativa e as universidades enfrentam dificuldades para manutenção de redes internacionais.

As desigualdades tecnológicas e financeiras entre instituições tornam-se mais evidentes.

As crises climáticas e econômicas ampliam instabilidades internacionais e reduzem previsibilidade institucional.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta limitações significativas para manutenção de sua expansão internacional.

Os impactos incluem a redução da mobilidade acadêmica internacional; diminuição da captação de recursos externos; fragilidade de redes internacionais; redução da competitividade científica global; baixa capacidade de atração de talentos internacionais; internacionalização concentrada em poucos grupos e; risco de isolamento acadêmico parcial.

As limitações orçamentárias afetam a participação em eventos internacionais; cooperação científica; programas bilíngues; suporte institucional à internacionalização.

Além disso, as assimetrias estruturais amazônicas tornam-se mais evidentes no ambiente global competitivo.

IMPACTOS NA ÁREA

1. Priorizar redes internacionais estratégicas já consolidadas;
2. Concentrar recursos em cooperação de maior impacto;
3. Fortalecer governança internacional de baixo custo operacional;
4. Expandir mobilidade virtual;
5. Intensificar cooperação remota;
6. Implantar salas de aula internacionais híbridas;
7. Fortalecer redes latino-americanas e amazônicas;
8. Expandir cooperação com países tropicais e periféricos;
9. Intensificar diplomacia acadêmica regional;
10. Buscar financiamento internacional alternativo;
11. Ampliar participação em consórcios globais;
12. Fortalecer escritórios de projetos internacionais;
13. Priorizar formação em idiomas estratégicos;
14. Expandir competências interculturais;
15. Fortalecer internacionalização em casa;
16. Intensificar divulgação internacional da ciência amazônica;
17. Fortalecer presença digital internacional e;
18. Expandir publicações científicas colaborativas.

3.5 ASSISTÊNCIA E ACESSIBILIDADE ESTUDANTIL

3.5.1 ASSISTÊNCIA E ACESSIBILIDADE ESTUDANTIL - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A assistência e a acessibilidade estudantil consolidaram-se, nas últimas décadas, como dimensões estruturantes da democratização da educação superior pública. A ampliação do acesso às universidades federais brasileiras, especialmente após as políticas de expansão, interiorização e ações afirmativas, transformou profundamente o perfil socioeconômico, cultural e territorial do corpo discente.

A UNESCO, OCDE, Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), relatórios do INEP, IBGE, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Fórum Econômico Mundial e normativas educacionais brasileiras — convergem ao indicar que os sistemas universitários contemporâneos enfrentarão desafios crescentes relacionados à permanência estudantil; à inclusão social; à acessibilidade; à saúde mental; à inclusão digital; à equidade educacional; às desigualdades territoriais e; à diversidade sociocultural.

Os relatórios da UNESCO enfatizam que o futuro da educação superior dependerá da capacidade das universidades de garantir a inclusão efetiva; justiça social; equidade; acolhimento; acessibilidade plena e; suporte às populações historicamente vulnerabilizadas.

A OCDE destaca que as desigualdades educacionais tendem a ampliar-se em contextos de transformação tecnológica acelerada; precarização socioeconômica;

exclusão digital; vulnerabilidade territorial; mudanças demográficas.

O Fórum Econômico Mundial projeta que os impactos das transformações tecnológicas e do mercado de trabalho aumentarão a pressão sobre os sistemas educacionais para promover a permanência qualificada; requalificação contínua;

inclusão digital; suporte psicossocial; desenvolvimento de competências adaptativas.

No contexto amazônico, tais desafios assumem dimensão ainda mais complexa devido à dispersão territorial; às desigualdades socioeconômicas; às dificuldades logísticas; à vulnerabilidade alimentar; às limitações de mobilidade; à diversidade cultural e linguística; à presença significativa de estudantes indígenas, quilombolas, ribeirinhos, povos tradicionais e populações do interior.

Nesse cenário, a Universidade Federal do Pará (UFPA) possui papel estratégico fundamental para:

- democratização da educação superior;
- promoção da equidade;
- redução das desigualdades regionais;
- inclusão social amazônica;
- garantia de permanência estudantil;
- promoção de acessibilidade educacional plena.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento das políticas públicas de inclusão educacional, ampliação do financiamento da assistência estudantil e consolidação da acessibilidade como princípio estruturante da educação superior.

O governo federal amplia investimentos em permanência estudantil; inclusão digital; acessibilidade física e pedagógica; saúde mental; moradia estudantil; alimentação universitária; suporte psicossocial.

As políticas afirmativas tornam-se mais robustas e integradas às políticas de permanência.

A transformação digital reduz desigualdades de acesso à informação e amplia oportunidades de inclusão educacional.

A agenda internacional de direitos humanos e sustentabilidade fortalece políticas universitárias voltadas à equidade; à inclusão; à diversidade; à justiça social.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade de inclusão, acolhimento e permanência estudantil.

Os principais impactos positivos incluem o fortalecimento das condições de permanência; diminuição da evasão por vulnerabilidade socioeconômica; ampliação do sucesso acadêmico; maior democratização da educação superior; fortalecimento da inclusão de estudantes indígenas, quilombolas e populações tradicionais; redução das desigualdades educacionais regionais; expansão da acessibilidade arquitetônica; fortalecimento da acessibilidade pedagógica; ampliação de tecnologias assistivas; inclusão digital ampliada; expansão das redes de apoio psicossocial; redução de adoecimento estudantil; fortalecimento do acolhimento institucional; redução das assimetrias entre campi e; ampliação da assistência estudantil no interior.

A UFPA consolida-se como referência amazônica em inclusão educacional, permanência estudantil e acessibilidade universitária.

3.5.2 ASSISTÊNCIA E ACESSIBILIDADE ESTUDANTIL



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Expandir programas de assistência estudantil;
2. Ampliar bolsas permanência;
3. Fortalecer segurança alimentar estudantil;
4. Expandir moradia universitária;
5. Universalizar conectividade estudantil;
6. Implantar plano institucional de acessibilidade;
7. Modernizar infraestrutura arquitetônica;
8. Expandir tecnologias assistivas;
9. Fortalecer acessibilidade pedagógica e comunicacional;
10. Expandir equipes multiprofissionais;
11. Implantar programas permanentes de saúde mental;
12. Desenvolver políticas de prevenção ao adoecimento;
13. Implantar observatórios de permanência estudantil;
14. Monitorar evasão e vulnerabilidades;
15. Integrar indicadores acadêmicos e sociais;
16. Fortalecer assistência nos campi do interior;
17. Desenvolver modelos territorializados de permanência e;
18. Adaptar políticas às realidades amazônicas.

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção parcial das políticas de assistência estudantil, porém com crescimento limitado do financiamento público.

As universidades preservam programas de permanência, mas enfrentam restrições orçamentárias; crescimento das demandas sociais; pressão por eficiência administrativa; aumento da complexidade das vulnerabilidades estudantis.

A inclusão digital avança parcialmente e a acessibilidade expande-se de forma desigual.

As demandas por suporte psicossocial continuam crescendo.

IMPACTOS NA ÁREA

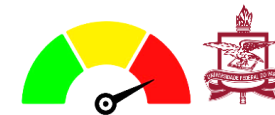
Neste cenário, a UFPA mantém sua política de assistência estudantil, porém enfrenta limitações para expansão estrutural.

Os principais impactos incluem manutenção de índices relevantes de evasão; aumento das demandas socioeconômicas; limitação da cobertura dos programas; melhorias graduais na acessibilidade física; avanços desiguais na acessibilidade digital; limitações de suporte especializado; pressão sobre equipes de atendimento; necessidade crescente de acolhimento institucional; desafios de permanência no interior; vulnerabilidade logística amazônica e; limitações da infraestrutura urbana estudantil.

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar grupos de maior vulnerabilidade;
2. Integrar políticas de permanência e desempenho acadêmico;
3. Fortalecer programas de maior impacto;
4. Implantar sistemas de monitoramento estudantil;
5. Integrar dados acadêmicos e socioeconômicos;
6. Fortalecer acompanhamento preventivo;
7. Expandir ações de acessibilidade gradual;
8. Priorizar tecnologias assistivas;
9. Fortalecer formação institucional inclusiva;
10. Ampliar ações preventivas de saúde mental;
11. Desenvolver redes de acolhimento;
12. Integrar saúde mental e permanência estudantil;
13. Adaptar políticas aos contextos regionais;
14. Fortalecer apoio estudantil multicampi e;
15. Expandir soluções híbridas de atendimento.

3.5.4 ASSISTÊNCIA E ACESSIBILIDADE ESTUDANTIL



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela retração fiscal prolongada, redução do financiamento da assistência estudantil e ampliação das desigualdades socioeconômicas.

As universidades federais enfrentam contingenciamentos orçamentários; aumento da vulnerabilidade estudantil; fragilidade da inclusão digital; deterioração da infraestrutura de assistência; sobrecarga dos serviços de apoio.

As crises econômicas e climáticas ampliam a insegurança alimentar; precarização habitacional; sofrimento psicossocial; exclusão educacional.

Na Amazônia, os impactos tornam-se mais severos devido às distâncias territoriais; à vulnerabilidade socioeconômica; às limitações de infraestrutura urbana e; às dificuldades logísticas.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para garantir permanência e inclusão estudantil.

Os principais impactos incluem crescimento da evasão por vulnerabilidade econômica; ampliação da exclusão educacional; redução da permanência de grupos vulneráveis; insuficiência de bolsas; limitação da alimentação universitária; déficit de moradia estudantil; sobrecarga dos programas existentes; aumento do adoecimento estudantil; sobrecarga dos serviços psicossociais; lentidão na adaptação arquitetônica; insuficiência de tecnologias assistivas; dificuldades de inclusão plena; maior vulnerabilidade dos estudantes do interior; aumento das barreiras territoriais e; redução da inclusão amazônica.

IMPACTOS NA ÁREA

1. Priorizar assistência alimentar;
2. Concentrar recursos em grupos mais vulneráveis;
3. Fortalecer programas emergenciais de permanência;
4. Implantar sistemas de monitoramento de risco acadêmico;
5. Desenvolver protocolos de acolhimento;
6. Integrar assistência social e acompanhamento acadêmico;
7. Implantar programas emergenciais de suporte psicológico;
8. Fortalecer redes de apoio comunitário;
9. Desenvolver estratégias preventivas;
10. Garantir acessibilidade mínima essencial;
11. Priorizar tecnologias assistivas de maior impacto;
12. Fortalecer apoio pedagógico inclusivo;
13. Ampliar parcerias com governos locais;
14. Buscar financiamento externo e;
15. Integrar redes de assistência estudantil.

3.6 AÇÕES AFIRMATIVAS

3.6.1 AÇÕES AFIRMATIVAS - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

As ações afirmativas consolidaram-se, nas últimas décadas, como uma das mais importantes políticas de democratização da educação superior brasileira. A ampliação do acesso de grupos historicamente excluídos — especialmente estudantes negros, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência, populações tradicionais e estudantes de baixa renda — transformou significativamente o perfil social das universidades públicas.

Os documentos analisados — UNESCO, OCDE, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Plano Nacional de Educação (PNE), relatórios do INEP, IBGE, Fórum Econômico Mundial, diretrizes nacionais de educação e políticas de inclusão — convergem ao indicar que a próxima década será marcada por crescente pressão social e institucional por equidade; justiça social; diversidade; inclusão educacional; combate às desigualdades estruturais e; reconhecimento da pluralidade sociocultural.

Os relatórios da UNESCO enfatizam que a universidade do futuro deverá ser inclusiva; antidiscriminatória; socialmente referenciada; intercultural; comprometida com direitos humanos; promotora de justiça cognitiva e diversidade epistêmica.

A OCDE demonstra que sociedades mais desiguais tendem a reproduzir exclusões educacionais profundas, comprometendo a mobilidade social; inovação; desenvolvimento econômico; coesão democrática.

O relatório “Future of Jobs Report 2025”, do Fórum Econômico Mundial, aponta que as transformações tecnológicas e econômicas podem ampliar desigualdades sociais e digitais, exigindo políticas institucionais robustas de inclusão.

No Brasil, as ações afirmativas tornaram-se políticas estruturantes da educação superior pública, especialmente após a expansão das universidades federais; interiorização do ensino superior; implementação da Lei de Cotas e; fortalecimento das políticas de permanência estudantil.

No contexto amazônico, as ações afirmativas assumem dimensão ainda mais estratégica devido à diversidade étnica e cultural; à presença de povos indígenas e comunidades tradicionais; às desigualdades territoriais; à exclusão histórica de populações amazônicas; às vulnerabilidades socioeconômicas regionais.

Nesse cenário, a Universidade Federal do Pará (UFPA) ocupa posição estratégica nacional na promoção de inclusão educacional; diversidade acadêmica; justiça social; interculturalidade; democratização do conhecimento; valorização de saberes tradicionais amazônicos.

3.6.2 AÇÕES AFIRMATIVAS



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento das políticas públicas de inclusão social, pela ampliação das ações afirmativas e pela consolidação da diversidade como princípio estruturante da educação superior. Nesse panorama positivo, o Estado brasileiro expande significativamente seus investimentos em áreas cruciais, como a permanência estudantil, a inclusão racial e indígena, a acessibilidade, a inclusão digital e o combate às desigualdades educacionais. Como reflexo desse suporte, as universidades públicas conseguem consolidar políticas institucionais totalmente integradas, com foco em diversidade, equidade, inclusão, interculturalidade e direitos humanos. Esse movimento interno é fortemente impulsionado e respaldado pelas agendas internacionais voltadas aos direitos humanos, à justiça social, à diversidade e à sustentabilidade, as quais fortalecem os programas de cooperação e ampliam o financiamento direcionado à inclusão universitária.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade institucional de promover inclusão, equidade e diversidade acadêmica.

Os principais impactos positivos incluem a ampliação do acesso de grupos historicamente excluídos; redução das desigualdades educacionais regionais; fortalecimento da inclusão amazônica; integração entre ações afirmativas e assistência estudantil; redução da evasão acadêmica; ampliação do sucesso acadêmico; maior pluralidade étnica, cultural e territorial; fortalecimento da interculturalidade universitária; valorização de saberes tradicionais; ampliação da participação de grupos historicamente excluídos na pesquisa e pós-graduação; maior diversidade na produção científica; fortalecimento de políticas antidiscriminatórias; expansão de ambientes universitários inclusivos e; ampliação da representatividade institucional.

IMPACTOS NA ÁREA

1. Institucionalizar políticas permanentes de ações afirmativas;
2. Integrar inclusão, permanência e acessibilidade;
3. Fortalecer governança da diversidade;
4. Expandir apoio acadêmico e psicossocial;
5. Fortalecer políticas de acolhimento;
6. Integrar monitoramento de permanência;
7. Valorizar saberes tradicionais;
8. Expandir políticas linguísticas interculturais;
9. Desenvolver programas permanentes de educação antirracista;
10. Capacitar servidores em inclusão e diversidade;
11. Fortalecer cultura institucional inclusiva;
12. Ampliar ações afirmativas na pós-graduação;
13. Incentivar diversidade na pesquisa;
14. Fortalecer produção científica sobre equidade e inclusão;
15. Implantar observatórios de diversidade;
16. Produzir indicadores de inclusão e permanência e;
17. Monitorar desigualdades institucionais.

3.6.3 AÇÕES AFIRMATIVAS



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção das políticas afirmativas já existentes, embora com um crescimento limitado na capacidade institucional para expansão e inovação. Nesse contexto, as universidades conseguem preservar seus mecanismos de inclusão, mas passam a conviver diretamente com restrições orçamentárias, o aumento das demandas sociais, dificuldades de integração institucional e desafios crescentes na permanência estudantil.

Diante disso, embora as políticas afirmativas mantenham sua legitimidade dentro da instituição, sua execução prática passa a enfrentar limitações operacionais, assimetrias na implementação e dificuldades no acompanhamento acadêmico dos estudantes.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA preserva sua política de ações afirmativas, porém enfrenta limitações evidentes para o seu aprofundamento estrutural. Esse contexto resulta em uma inclusão parcialmente consolidada, caracterizada pela manutenção do acesso educacional e por avanços graduais na diversidade institucional, embora ainda persistam desigualdades acadêmicas. Paralelamente, a permanência estudantil encontra-se sob pressão, uma vez que as vulnerabilidades socioeconômicas persistem, a evasão concentra-se justamente nos grupos mais vulneráveis e há uma clara dificuldade em ampliar o suporte institucional necessário. A interculturalidade também se mostra limitada, apresentando avanços apenas parciais na valorização da diversidade, além de uma integração intercultural desigual entre as unidades acadêmicas e focos de resistência institucional localizada. No que diz respeito à pós-graduação, observa-se uma inclusão científica moderada, com crescimento gradual da diversidade, mas as oportunidades ainda se concentram em grupos já consolidados e a expansão estrutural dessa inclusão permanece baixa. Por fim, o cenário é agravado pela fragilidade do monitoramento institucional, marcado pela limitação de indicadores integrados e por barreiras que dificultam uma avaliação sistêmica das políticas afirmativas.

3.6.3 AÇÕES AFIRMATIVAS

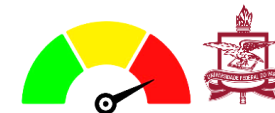


Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar políticas de maior impacto;
2. Integrar ações afirmativas e permanência;
3. Fortalecer monitoramento institucional;
4. Expandir apoio pedagógico;
5. Fortalecer programas de tutoria;
6. Intensificar acolhimento acadêmico;
7. Ampliar formação em diversidade e direitos humanos;
8. Fortalecer políticas antidiscriminatórias;
9. Consolidar cultura institucional inclusiva
10. Fortalecer ações afirmativas na pós-graduação;
11. Incentivar inclusão científica e;
12. Expandir redes de apoio acadêmico.

3.6.4 AÇÕES AFIRMATIVAS



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se por uma retração fiscal prolongada, pelo aumento das desigualdades sociais e pela consequente fragilização das políticas públicas de inclusão. Diante desse panorama, as universidades públicas passam a enfrentar a redução severa do financiamento voltado à permanência estudantil, o crescimento das vulnerabilidades sociais de seu corpo discente, a fragilidade institucional de suas políticas inclusivas e a intensificação das desigualdades digitais e educacionais.

Esse ambiente é agravado por tensões políticas e sociais que ampliam os discursos discriminatórios, a polarização dentro das instituições e a vulnerabilidade das políticas de diversidade. Na Amazônia, a gravidade desses impactos torna-se ainda mais severa, potencializada pela exclusão territorial, pelas profundas desigualdades estruturais da região, pela vulnerabilidade socioeconômica local e pelas severas dificuldades que os estudantes enfrentam para acessar e permanecer no ensino superior.

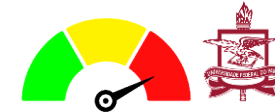
IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para a manutenção e o aprofundamento de suas políticas afirmativas, o que gera reflexos diretos em sua estrutura. Um dos impactos mais críticos é o aumento da evasão de grupos vulneráveis, impulsionado pelo crescimento da exclusão educacional, pela fragilização das condições de permanência estudantil e pela consequente ampliação das desigualdades acadêmicas. Essa realidade reflete a fragilidade da inclusão institucional, manifestada na limitação do suporte acadêmico e psicossocial oferecido aos estudantes, na redução da capacidade operacional das próprias políticas afirmativas e em uma severa sobrecarga institucional.

Paralelamente, observa-se a ampliação das barreiras estruturais, evidenciada pela persistência do racismo estrutural, pela exclusão digital, por graves dificuldades de acessibilidade e pela invisibilização de grupos historicamente vulneráveis. Como resultado direto desse retrocesso, ocorre uma redução da diversidade acadêmica, caracterizada pela retração da inclusão nos programas de pós-graduação, pela diminuição da representatividade dentro da instituição e pela concentração de oportunidades acadêmicas.

Por fim, o contexto revela uma fragilidade da interculturalidade, marcada pela redução de políticas voltadas à valorização cultural, pelo enfraquecimento do diálogo entre diferentes saberes e por uma preocupante perda de protagonismo da diversidade amazônica no ambiente universitário.

3.6.4 AÇÕES AFIRMATIVAS



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar permanência de grupos vulneráveis;
2. Preservar programas estratégicos de inclusão;
3. Implantar sistemas de monitoramento de risco acadêmico;
4. Consolidar normativas antidiscriminatórias;
5. Fortalecer ouvidorias e canais institucionais;
6. Intensificar formação em direitos humanos;
7. Fortalecer articulação com movimentos sociais;
8. Buscar cooperação internacional em inclusão e;
9. Integrar redes universitárias de diversidade.

3.7 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO

3.7.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A inovação tecnológica e o empreendedorismo assumiram posição central nas estratégias de desenvolvimento econômico, científico e social das universidades contemporâneas. As profundas transformações provocadas pela digitalização da economia, pela inteligência artificial, pela transição ecológica e pela economia do conhecimento vêm redefinindo o papel das instituições de ensino superior como agentes de inovação, geração de tecnologias e desenvolvimento territorial.

Os Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Plurianual (PPA 2024–2027), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — convergem ao indicar que as universidades precisarão fortalecer ecossistemas de inovação; empreendedorismo de base tecnológica; transformação digital; transferência de tecnologia; pesquisa aplicada; inovação social; cooperação universidade-empresa-governo; desenvolvimento sustentável.

A UNESCO destaca que a universidade do futuro deverá atuar como produtora de conhecimento aplicado; articuladora de soluções para desafios sociais; promotora de inovação inclusiva; espaço de desenvolvimento sustentável e transformação social.

A OCDE aponta que as economias baseadas no conhecimento exigirão instituições capazes de integrar ciência; inovação; formação profissional; empreendedorismo; desenvolvimento tecnológico.

O relatório “Future of Jobs Report 2025”, do Fórum Econômico Mundial, projeta crescimento acelerado das áreas relacionadas à inteligência artificial; à ciência de dados; à automação; à economia verde; à biotecnologia; à cibersegurança; às tecnologias digitais; à inovação sustentável.

No Brasil, o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação fortaleceu os mecanismos de transferência tecnológica; parcerias público-privadas; empreendedorismo acadêmico; incubação de empresas e; inovação nas universidades.

Entretanto, persistem desafios estruturais relacionados ao financiamento da inovação; à baixa interação universidade-empresa; à assimetria regional dos ecossistemas de inovação; à limitada cultura empreendedora acadêmica e; à dependência tecnológica internacional.

No contexto amazônico, a inovação tecnológica assume relevância estratégica singular devido à importância da bioeconomia; à biodiversidade amazônica; à necessidade de soluções sustentáveis; às demandas territoriais específicas; ao potencial de inovação sociobioeconômica e; à necessidade de desenvolvimento regional sustentável.

Nesse cenário, a Universidade Federal do Pará (UFPA) possui potencial estratégico para consolidar-se como polo amazônico de inovação; centro de desenvolvimento tecnológico sustentável; referência em bioeconomia; articuladora de ecossistemas empreendedores regionais e; promotora de inovação social amazônica.

3.7.2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento das políticas nacionais de inovação, pela expansão do financiamento tecnológico e pela consolidação da bioeconomia como uma prioridade estratégica global. Nesse contexto positivo, o Brasil amplia significativamente seus investimentos em áreas na vanguarda do desenvolvimento, como ciência aplicada, transformação digital, inteligência artificial, bioeconomia, inovação sustentável e empreendedorismo tecnológico.

Essa conjuntura posiciona a Amazônia como eixo prioritário das agendas globais relacionadas ao enfrentamento das mudanças climáticas, à sustentabilidade, à biodiversidade e à consolidação da economia verde.

Como reflexo desse protagonismo regional, organismos internacionais, governos e o setor privado expandem seus investimentos em tecnologias sustentáveis, na inovação genuinamente amazônica, em pesquisa aplicada e na transição ecológica. Impulsionando todo esse ecossistema, os marcos regulatórios brasileiros são fortalecidos, criando um ambiente institucional seguro para a transferência tecnológica, a incubação de empresas, o desenvolvimento de parques tecnológicos e a cooperação estratégica entre universidades e empresas.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento tecnológico, o que gera uma série de impactos positivos interligados. Inicialmente, observa-se a consolidação de um ecossistema de inovação amazônico, impulsionado pelo fortalecimento de parques tecnológicos e incubadoras, pela expansão de startups acadêmicas, pelo crescimento da inovação sustentável e pelo robustecimento da bioeconomia regional. Esse ambiente dinâmico propicia a ampliação da transferência tecnológica, que se reflete no aumento de patentes e ativos tecnológicos, no estreitamento da interação entre universidade e empresa, na expansão da pesquisa aplicada e no fortalecimento da inovação social.

A excelência em pesquisa é acompanhada pela expansão da formação empreendedora, caracterizada pela integração do empreendedorismo aos currículos de ensino, pelo desenvolvimento de competências digitais e inovadoras nos estudantes e pelo crescimento geral da cultura empreendedora na academia. Simultaneamente, ocorre a internacionalização da inovação, por meio da participação ativa da instituição em redes globais, do estabelecimento de acordos de cooperação tecnológica internacional e da atração de investimentos estrangeiros.

Esse avanço é sustentado internamente por uma profunda transformação digital institucional, que integra a inteligência artificial à rotina acadêmica, expande a infraestrutura de tecnologia da informação e consolida a ciência orientada por dados. Como resultado final desse ciclo virtuoso, a universidade promove o desenvolvimento regional sustentável, atuando diretamente no fortalecimento de cadeias produtivas ecológicas, na integração entre inovação e desenvolvimento local e na geração de impacto socioeconômico real. Dessa forma, a UFPA consolida-se definitivamente como a grande referência amazônica em inovação sustentável e empreendedorismo de base científica.



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Expandir incubadoras e parques tecnológicos;
2. Fortalecer ambientes maker e laboratórios de inovação;
3. Integrar inovação multicampi;
4. Priorizar inovação voltada à bioeconomia amazônica;
5. Integrar conhecimentos tradicionais e inovação tecnológica;
6. Desenvolver soluções sustentáveis territorializada;
7. Inserir empreendedorismo nos currículos;
8. Fortalecer programas de pré-incubação;
9. Incentivar startups universitárias;
10. Fortalecer núcleos de inovação tecnológica (NIT);
11. Expandir proteção intelectual;
12. Intensificar cooperação universidade-empresa-governo;
13. Integrar inteligência artificial aos processos institucionais;
14. Expandir infraestrutura digital avançada;
15. Fortalecer formação em competências tecnológicas;
16. Participar de redes globais de inovação;
17. Captar financiamento internacional e;
18. Expandir cooperação tecnológica;



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção parcial das políticas de inovação, embora acompanhada por um crescimento apenas moderado do financiamento e da capacidade tecnológica nacional. Nesse contexto, a inovação permanece na agenda como um elemento estratégica, mas sua execução enfrenta limitações orçamentárias, assimetrias regionais marcantes, a baixa intensidade tecnológica que ainda caracteriza a economia brasileira e persistentes dificuldades na integração entre a universidade e a empresa.

Como reflexo dessas barreiras, a transformação digital avança de forma desigual entre as diferentes regiões e instituições do país, enquanto a bioeconomia, embora registre um crescimento gradual, ainda carece de uma consolidação estrutural ampla.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém uma capacidade relevante de inovação, porém passa a enfrentar limitações claras para a sua expansão estrutural. Essa conjuntura resulta, inicialmente, em um crescimento moderado da inovação, caracterizado pela expansão gradual de startups acadêmicas, pelo crescimento limitado da transferência tecnológica e pelo fortalecimento apenas parcial do ecossistema empreendedor local. Essa dinâmica restrita reflete-se também na internacionalização seletiva, na qual a cooperação internacional permanece concentrada em grupos de pesquisa já consolidados, gerando uma baixa expansão na atração de investimentos tecnológicos internacionais.

Internamente, a universidade vivencia uma transformação digital parcial, marcada por um processo de modernização tecnológica desigual, fortes assimetrias na infraestrutura digital avançada entre os diferentes campi e limitações orçamentárias correlatas. Como consequência, o empreendedorismo acadêmico mostra-se restrito, mantendo a cultura empreendedora concentrada em núcleos específicos, com baixa integração curricular de forma ampla e persistentes dificuldades para dar escalabilidade às iniciativas inovadoras surgidas na instituição. Por fim, esse ritmo compassado resulta em uma bioeconomia em consolidação parcial, na qual, embora haja um crescimento gradual da inovação sustentável, ainda se observa a limitação e a fragmentação das cadeias produtivas tecnológicas regionais.

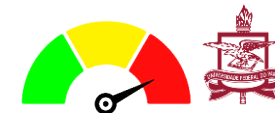


Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Concentrar investimentos em áreas tecnológicas estratégicas;
2. Fortalecer programas consolidados de inovação;
3. Priorizar projetos de maior impacto regional;
4. Integrar pesquisa, inovação e extensão;
5. Fortalecer governança da inovação;
6. Expandir redes internas multicampi;
7. Ampliar capacitação em empreendedorismo;
8. Incentivar inovação interdisciplinar;
9. Fortalecer programas de inovação estudantil;
10. Priorizar modernização tecnológica gradual;
11. Expandir competências digitais;
12. Integrar plataformas institucionais;
13. Fortalecer articulação com setor produtivo;
14. Buscar parcerias estratégicas e;
15. Intensificar cooperação internacional seletiva.

3.7.4 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se por uma retração econômica prolongada, pela redução drástica dos investimentos em ciência e tecnologia e pela consequente fragilidade dos ecossistemas nacionais de inovação. Diante dessa conjuntura, as universidades públicas enfrentam um severo contingenciamento de recursos, a deterioração progressiva de sua infraestrutura tecnológica, a redução do financiamento voltado à pesquisa aplicada, além de uma evidente fragilidade na inovação acadêmica e baixa capacidade de realizar a transferência tecnológica para a sociedade.

Esse panorama é agravado pelo fato de a economia brasileira manter uma baixa intensidade tecnológica e uma capacidade inovadora reduzida, o que faz com que as desigualdades regionais de inovação se ampliem significativamente. Na Amazônia, os impactos desse isolamento são ainda mais profundos, uma vez que persistem limitações logísticas históricas, uma baixa infraestrutura de tecnologia, a fragilidade do setor industrial local e uma forte dependência de cadeias econômicas tradicionais e pouco inovadoras.

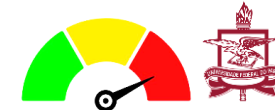
IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para consolidar a inovação tecnológica e o empreendedorismo acadêmico, o que gera impactos negativos profundos em diversas instâncias da instituição. Inicialmente, observa-se a fragilidade do ecossistema de inovação, caracterizada pela redução na criação de novas startups, pelo enfraquecimento das incubadoras existentes e por uma baixa capacidade de conferir escalabilidade tecnológica aos projetos desenvolvidos. Esse quadro é agravado por um processo de deterioração tecnológica, manifestado na obsolescência progressiva da infraestrutura, na limitação de recursos para os laboratórios tecnológicos e na baixa capacidade digital institucional de forma geral.

Como consequência direta dessas limitações, ocorre uma redução da transferência tecnológica, evidenciada pela queda no número de patentes registradas, pela baixa interação entre a universidade e o setor empresarial e por uma forte retração no campo da inovação aplicada. No âmbito do ensino, constata-se a fragilidade da formação empreendedora, que passa a sofrer com a baixa inserção do empreendedorismo nos currículos acadêmicos, com a limitação de programas voltados a práticas inovadoras e com a redução do suporte institucional necessário para o desenvolvimento dos estudantes nessa área.

Esse ciclo de restrições resulta na ampliação da dependência tecnológica da universidade, gerando menor autonomia científica e tecnológica, sérias dificuldades para a retenção de talentos e uma consequente perda de competitividade institucional frente a outros centros de pesquisa. Por fim, esse cenário culmina na limitação do desenvolvimento regional, uma vez que a instituição passa a apresentar baixa capacidade de geração de inovação sustentável, fragilidade no fomento à bioeconomia amazônica e um menor impacto socioeconômico real na região onde está inserida.

3.7.4 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar manutenção de infraestrutura crítica;
2. Concentrar investimentos em áreas estratégicas;
3. Fortalecer governança da inovação;
4. Expandir redes colaborativas;
5. Compartilhar infraestrutura tecnológica;
6. Intensificar cooperação remota;
7. Buscar financiamento internacional;
8. Captar recursos privados;
9. Expandir parcerias institucionais;
10. Fortalecer inovação social;
11. Desenvolver soluções tecnológicas acessíveis;
12. Incentivar empreendedorismo comunitário;
13. Priorizar competências digitais;
14. Fortalecer educação empreendedora;
15. Incentivar interdisciplinaridade;
16. Integrar inovação e conhecimentos tradicionais;
17. Fortalecer soluções sustentáveis amazônicas e;
18. Priorizar impacto regional.

3.8 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

3.8.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

As universidades públicas contemporâneas atravessam um processo de transformação institucional profunda, impulsionado por mudanças tecnológicas aceleradas, novas exigências regulatórias, pela complexificação da gestão pública, restrições orçamentárias severas e uma crescente pressão social por transparência, eficiência, inovação e resultados. Diante desse panorama, documentos estratégicos e norteadores — como o Plano Plurianual (PPA 2024–2027), a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), o Plano Nacional de Educação (PNE), o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, as diretrizes federais de governança, integridade e gestão por resultados, além de diretrizes da UNESCO, OCDE, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do Fórum Econômico Mundial — convergem ao indicar que as instituições públicas precisarão fortalecer substancialmente sua governança organizacional, a gestão estratégica baseada em evidências, a transformação digital, a cultura de planejamento, a gestão integrada de riscos, a integridade pública, a gestão orientada por dados, a inovação administrativa e a transparência institucional.

Nesse sentido, relatórios da UNESCO apontam que as universidades do futuro precisarão desenvolver uma elevada capacidade adaptativa para lidar com a aceleração tecnológica, a complexidade institucional, as mudanças sociais, a expansão das redes digitais e a crescente demanda por accountability pública. Alinhada a essa perspectiva, a OCDE destaca que as instituições públicas enfrentarão a necessidade premente de modernização administrativa, interoperabilidade de sistemas, integração de dados institucionais, fortalecimento da governança e uma gestão fortemente orientada por desempenho e resultados. Complementando essa visão de futuro, o Fórum Econômico Mundial projeta que competências relacionadas à análise de dados, à gestão estratégica, à inteligência organizacional, à transformação digital, à gestão de riscos e à adaptabilidade institucional serão absolutamente fundamentais para o funcionamento das organizações públicas e universidades na próxima década.

No cenário brasileiro, as universidades federais lidarão com desafios crescentes atrelados à sustentabilidade financeira, à complexidade regulatória, à transformação digital, à transparência pública, à integridade institucional, à racionalização administrativa e à complexa gestão de estruturas multicampi. No contexto amazônico, tais entraves assumem proporções ainda maiores devido à dispersão territorial, à diversidade institucional dessas redes multicampi, às limitações logísticas, às desigualdades históricas de infraestrutura, à necessidade premente de integração regional e à vulnerabilidade socioambiental que caracteriza a região.

Nesse cenário de alta exigência, a Universidade Federal do Pará (UFPA), dada a sua condição de universidade multicampi de grande complexidade organizacional, necessitará fortalecer de forma prioritária sua capacidade de planejamento estratégico, sua governança integrada, a inteligência institucional, uma cultura de gestão baseada em evidências, a transformação digital de sua estrutura e os mecanismos internos de integridade e compliance público.

3.8.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento das políticas nacionais de governança pública, pela expansão da transformação digital no setor público e pela consolidação de modelos de gestão estrategicamente orientados por dados, integridade e inovação organizacional. Nesse panorama de avanços, o governo federal amplia significativamente seus investimentos em transformação digital, interoperabilidade governamental, modernização administrativa, gestão estratégica, transparência pública e inteligência institucional.

Como reflexo direto desse incentivo, as universidades federais conseguem consolidar modelos avançados de planejamento integrado, gestão baseada em evidências, gestão de riscos, governança digital e uma administração fortemente orientada por resultados. Essa transformação digital bem-sucedida atua de forma a ampliar a automação de processos, a integração de sistemas, a inteligência analítica e a gestão global da informação institucional. Como consequência desse amadurecimento técnico, a própria cultura organizacional se transforma, tornando-se mais colaborativa, inovadora, orientada à transparência e fundamentalmente baseada em dados.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade de governança, coordenação institucional e inteligência organizacional, o que gera uma série de impactos positivos interligados. Inicialmente, observa-se a consolidação do planejamento estratégico integrado, impulsionada pelo fortalecimento da cultura de planejamento, pela maior integração entre as unidades acadêmicas e administrativas e por um alinhamento institucional multicampi muito mais robusto. Esse avanço caminha lado a lado com uma profunda transformação digital organizacional, que promove a automação ampla de processos, a interoperabilidade entre diferentes sistemas, o fortalecimento da gestão e a expansão da inteligência de dados.

Como consequência desse ecossistema digital, há o fortalecimento da gestão baseada em evidências, caracterizada pela ampliação do uso de indicadores institucionais, pela consequente melhoria na tomada de decisões e pelo amadurecimento dos processos de avaliação interna. Da mesma forma, a universidade atinge uma sólida maturidade em gestão de projetos e processos, consolidando seus escritórios de projetos, promovendo a racionalização administrativa, aumentando a eficiência e otimizando o desempenho institucional de forma global.

Paralelamente, o cenário favorece o fortalecimento da gestão de riscos e integridade, por meio da institucionalização de uma cultura voltada à mitigação de riscos, do robustecimento da integridade pública, da ampliação da transparência e do compliance, além da redução de vulnerabilidades institucionais. Por fim, toda essa modernização reflete-se positivamente na integração multicampi, promovendo uma maior coordenação territorial, fortalecendo a gestão descentralizada e reduzindo de forma expressiva as assimetrias administrativas entre os campi.



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Consolidar modelo integrado de planejamento institucional;
2. Fortalecer governança multicampi;
3. Implantar monitoramento estratégico contínuo.
4. Implantar política institucional de dados;
5. Integrar sistemas acadêmicos e administrativos;
6. Fortalecer inteligência organizacional.
7. Estruturar escritórios de projetos;
8. Mapear e automatizar processos críticos;
9. Fortalecer a política institucional de gestão de riscos;
10. Fortalecer programas de integridade pública;
11. Desenvolver cultura organizacional ética e preventiva;
12. Integrar inteligência artificial à gestão institucional;
13. Automatizar fluxos administrativos;
14. Expandir governança digital;
15. Capacitar gestores em planejamento e governança;
16. Fortalecer competências digitais e analíticas e;
17. Desenvolver cultura orientada por dados.

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção gradual das políticas de modernização administrativa, embora sem que ocorra uma transformação estrutural ampla da gestão universitária. Nesse contexto, as universidades conseguem preservar suas iniciativas de planejamento, digitalização, gestão de riscos e governança, mas passam a conviver diretamente com restrições orçamentárias, fragmentação organizacional, limitações tecnológicas e focos de resistência institucional à mudança.

Como resultado dessas barreiras, a transformação digital avança apenas parcialmente, fazendo com que a integração organizacional permaneça desigual entre as diferentes instâncias da instituição.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém uma capacidade relevante de gestão institucional, porém passa a enfrentar limitações claras para uma modernização organizacional ampla. Essa conjuntura reflete-se, inicialmente, em um planejamento institucional parcialmente integrado, caracterizado pelo fortalecimento apenas gradual da cultura de planejamento, pela permanência de assimetrias entre as unidades e por dificuldades para atingir um alinhamento multicampi pleno. Essa mesma velocidade compassada é vista na transformação digital moderada, na qual ocorre uma digitalização apenas parcial de processos, com integração limitada de sistemas e a persistente coexistência de fluxos manuais e eletrônicos.

Como reflexo dessa infraestrutura técnica, a universidade vivencia uma gestão baseada em dados limitada, marcada pela ampliação gradual de indicadores, mas que ainda esbarra em dificuldades para integrar as informações institucionais e em uma consequente limitação da inteligência analítica. Da mesma forma, a gestão de projetos e processos encontra-se em consolidação parcial, evidenciando uma maturidade organizacional desigual entre os setores, além de uma racionalização administrativa incompleta e baixa padronização institucional.

Por fim, observa-se uma gestão de riscos e integridade parcial, na qual o fortalecimento normativo ocorre, mas sem uma plena consolidação cultural, o que resulta em baixa institucionalização preventiva e em uma integração limitada da gestão de riscos no cotidiano da instituição.

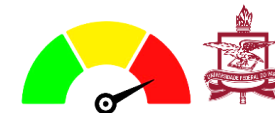


Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Expandir interoperabilidade institucional;
2. Integrar planejamento e orçamento;
3. Fortalecer coordenação multicampi;
4. Desenvolver painéis institucionais;
5. Fortalecer monitoramento estratégico;
6. Consolidar indicadores organizacionais;
7. Padronizar fluxos administrativos;
8. Automatizar processos prioritários;
9. Reduzir burocracia institucional;
10. Fortalecer cultura de integridade e;
11. Integrar gestão de riscos às decisões institucionais.

3.8.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se por uma retração fiscal prolongada, pela fragilidade institucional e por uma baixa capacidade de modernização administrativa. Diante desse panorama adverso, as universidades públicas enfrentam restrições orçamentárias severas, a descontinuidade de suas políticas organizacionais, a fragilidade de seus recursos tecnológicos, além de uma evidente sobrecarga burocrática e da fragmentação institucional.

Nesse contexto, a transformação digital avança de forma muito lenta, e as limitações estruturais resultantes acabam por comprometer diretamente a integração organizacional, a gestão baseada em dados e a automação de processos administrativos. Para agravar a situação, as exigências regulatórias externas continuam a aumentar, impondo novos desafios sem que haja um correspondente fortalecimento da capacidade institucional para absorvê-los e cumpri-los.

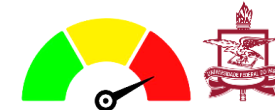
IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para consolidar uma governança integrada e promover a modernização organizacional, o que gera impactos negativos profundos em sua estrutura. O primeiro reflexo desse panorama é a fragilidade do planejamento institucional, evidenciada pela descontinuidade estratégica, pela baixa coordenação organizacional e por severas dificuldades na integração de sua estrutura multicampi. Esse quadro é agravado pela fragmentação da informação institucional, uma vez que a universidade passa a lidar com sistemas desconectados, baixa qualidade nos dados gerados e uma consequente limitação da inteligência organizacional necessária para a tomada de decisões.

Como reflexo direto dessas barreiras, constata-se uma baixa maturidade em gestão de projetos e processos, o que resulta na manutenção de uma burocracia excessiva, em ineficiência administrativa e na baixa capacidade de monitoramento institucional das atividades. Paralelamente, observa-se a fragilidade da gestão de riscos, caracterizada pela falta de uma cultura preventiva consolidada, pelo aumento das vulnerabilidades institucionais e por sérias dificuldades no cumprimento de diretrizes de compliance e integridade pública.

Esse cenário de restrições provoca ainda a deterioração da transformação digital, manifestada pela obsolescência tecnológica de equipamentos e sistemas, baixa interoperabilidade entre as plataformas existentes e fragilidade na segurança da informação. Por fim, todas essas limitações culminam na ampliação das assimetrias multicampi, aprofundando a desigualdade administrativa entre as unidades, gerando dificuldades complexas de coordenação territorial e evidenciando a baixa padronização institucional entre os diferentes campi da universidade.

3.8.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar funções administrativas essenciais;
2. Concentrar recursos em sistemas críticos;
3. Preservar capacidade mínima de governança;
4. Implantar monitoramento preventivo;
5. Priorizar riscos críticos institucionais;
6. Fortalecer mecanismos de controle interno;
7. Compartilhar infraestrutura administrativa;
8. Padronizar processos essenciais;
9. Intensificar coordenação multicampi;
10. Priorizar digitalização de maior impacto;
11. Fortalecer segurança da informação;
12. Expandir automação de baixo custo;
13. Preservar programas de compliance;
14. Fortalecer cultura ética;
15. Intensificar transparência institucional;
16. Formar lideranças em gestão estratégica;
17. Fortalecer cultura de planejamento e;
18. Desenvolver competências analíticas.

3.9 ADMINISTRAÇÃO

3.9.1 ADMINISTRAÇÃO - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

As universidades públicas contemporâneas atravessam um processo de transformação institucional profunda, impulsionado por mudanças tecnológicas aceleradas, novas exigências regulatórias, pela complexificação da gestão pública, restrições orçamentárias severas e uma crescente pressão social por transparência, eficiência, inovação e resultados.

Diante desse panorama, o Plano Plurianual (PPA 2024–2027), a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), o Plano Nacional de Educação (PNE), o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, as diretrizes federais de governança, integridade e gestão por resultados, além de diretrizes da UNESCO, OCDE, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do Fórum Econômico Mundial — convergem ao indicar que as instituições públicas precisarão fortalecer substancialmente sua governança organizacional, a gestão estratégica baseada em evidências, a transformação digital, a cultura de planejamento, a gestão integrada de riscos, a integridade pública, a gestão orientada por dados, a inovação administrativa e a transparência institucional.

Nesse sentido, relatórios da UNESCO apontam que as universidades do futuro precisarão desenvolver uma elevada capacidade adaptativa para lidar com a aceleração tecnológica, a complexidade institucional, as mudanças sociais, a expansão das redes digitais e a crescente demanda por accountability pública.

Alinhada a essa perspectiva, a OCDE destaca que as instituições públicas enfrentarão a necessidade premente de modernização administrativa, interoperabilidade de sistemas, integração de dados institucionais, fortalecimento da governança e uma gestão fortemente orientada por desempenho e resultados. Complementando essa visão de futuro, o Fórum Econômico Mundial projeta que competências relacionadas à análise de dados, à gestão estratégica, à inteligência organizacional, à transformação digital, à gestão de riscos e à adaptabilidade institucional serão absolutamente fundamentais para o funcionamento das organizações públicas e universidades na próxima década.

Nesse sentido, relatórios da OCDE destacam que as instituições públicas modernas deverão expandir sua capacidade de planejamento das aquisições, a integração de sistemas administrativos, a gestão de riscos em contratações, o monitoramento patrimonial e a eficiência geral do gasto público. Alinhada a isso, a UNESCO enfatiza que as universidades precisarão construir modelos administrativos que sejam fundamentalmente sustentáveis, resilientes, transparentes, tecnologicamente integrados e estreitamente alinhados aos desafios ambientais e sociais contemporâneos. Essa necessidade de modernização tecnológica é reforçada pelo relatório Future of Jobs Report, do Fórum Econômico Mundial, o qual aponta que ferramentas como a automação, a inteligência artificial e a análise de dados transformarão de forma profunda os processos administrativos e logísticos das organizações públicas na próxima década.

No cenário nacional, o processo de modernização das compras públicas e da gestão patrimonial ganhou relevância estratégica devido ao surgimento de novas exigências regulatórias, à necessidade de eficiência fiscal, ao avanço da transformação digital governamental, à expansão da governança pública e ao fortalecimento dos mecanismos de accountability institucional. Quando transposto para o contexto amazônico, esse quadro gerencial assume desafios adicionais e específicos, potencializados pela dispersão territorial dos campi, pelas grandes distâncias geográficas, pela complexidade logística da região, pela vulnerabilidade da infraestrutura, pelos custos operacionais elevados e por severas dificuldades na integração patrimonial e contratual.

Diante de todas essas variáveis de alta complexidade territorial e institucional, a Universidade Federal do Pará (UFPA), dada a sua condição de instituição multicampi de grande porte, necessitará fortalecer de forma prioritária o planejamento de suas aquisições, a gestão estratégica das contratações, a racionalização patrimonial, a governança administrativa, a sustentabilidade de suas operações e a digitalização integral de seus processos administrativos.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento da modernização da administração pública, pela expansão da transformação digital governamental e pela consolidação de modelos de gestão estrategicamente orientados por eficiência, sustentabilidade e inteligência institucional.

Nesse panorama de avanços estruturais, o governo federal amplia significativamente seus investimentos em transformação digital, compras públicas eletrônicas, gestão integrada de ativos, interoperabilidade de sistemas, governança pública e sustentabilidade administrativa.

Como reflexo direto desses incentivos, as universidades federais conseguem consolidar modelos avançados de planejamento das aquisições, gestão contratual, inteligência patrimonial, logística integrada e uma administração orientada por desempenho.

Esse processo de modernização é impulsionado pela transformação digital, que passa a ampliar de forma expressiva a automação administrativa, a rastreabilidade patrimonial, o monitoramento contratual e a transparência de todas as aquisições públicas. Além disso, consolidando a maturidade desse modelo de gestão, os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança) passam a orientar definitivamente as políticas institucionais de compras e a gestão do patrimônio público.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade administrativa, operacional e logística, o que gera uma série de impactos positivos interligados. Inicialmente, observa-se a consolidação da governança das contratações, impulsionada pelo fortalecimento do planejamento anual de aquisições, pela melhoria na gestão contratual, pela redução de riscos administrativos e pela consequente ampliação da eficiência operacional. Esse avanço caminha lado a lado com uma profunda transformação digital administrativa, que promove a automação de processos licitatórios, a integração dos sistemas patrimoniais, o fortalecimento da inteligência administrativa e a redução da burocracia operacional.

Como reflexo desse ecossistema digital e organizado, há a implantação de uma gestão patrimonial inteligente, caracterizada pela rastreabilidade integrada de ativos, pela otimização do uso do patrimônio, pela redução de perdas e desperdícios, além do fortalecimento da manutenção preventiva de seus bens. Da mesma forma, a universidade atinge maturidade em sua sustentabilidade operacional, expandindo as compras sustentáveis, promovendo a racionalização do consumo institucional, o fortalecimento da eficiência energética e uma gestão ambiental patrimonial rigorosa.

Paralelamente, o cenário favorece a integração multicampi, promovendo uma melhoria sensível na coordenação logística, o fortalecimento da gestão territorial integrada e a redução de assimetrias operacionais entre as diferentes unidades acadêmicas. Por fim, toda essa modernização reflete-se na eficiência do gasto público, gerando a otimização dos recursos institucionais, a ampliação da economicidade e a melhoria da capacidade de planejamento financeiro global da instituição. Por meio dessas transformações, a UFPA consolida-se definitivamente como referência em gestão administrativa universitária eficiente, sustentável e digitalmente integrada.



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Consolidar planejamento anual integrado de compras;
2. Implantar análise preditiva de demandas;
3. Integrar planejamento, orçamento e contratações;
4. Automatizar fluxos licitatórios;
5. Integrar sistemas patrimoniais e financeiros;
6. Implantar inteligência analítica administrativa;
7. Desenvolver inventário patrimonial inteligente;
8. Fortalecer manutenção preventiva;
9. Implantar rastreabilidade digital de ativos;
10. Incorporar critérios ESG às contratações;
11. Priorizar eficiência energética;
12. Fortalecer sustentabilidade logística;
13. Implantar monitoramento contínuo de contratos;
14. Fortalecer gestão de riscos contratuais;
15. Capacitar gestores e fiscais;
16. Estruturar logística integrada;
17. Compartilhar ativos estratégicos e;
18. Padronizar processos administrativos.

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção gradual e progressiva das políticas de modernização administrativa, embora esse movimento ocorra de forma compassada e sem provocar uma transformação estrutural ou disruptiva na gestão universitária como um todo. Nesse contexto de transição contida, as universidades públicas conseguem preservar e dar continuidade às suas iniciativas essenciais de digitalização de fluxos, aprimoramento da gestão contratual, aperfeiçoamento do controle patrimonial e consolidação do planejamento administrativo.

No entanto, a eficácia dessas ações é constantemente tensionada pela necessidade de conviver diretamente com severas restrições orçamentárias e com uma persistente fragmentação operacional, que dificulta a padronização de rotinas entre os setores. Além disso, as instituições enfrentam limitações tecnológicas — que vão desde a obsolescência de equipamentos até a falta de sistemas plenamente integrados — e complexas dificuldades logísticas, desafios estes que se tornam ainda mais acentuados em redes educacionais geograficamente dispersas.

Como resultado direto desse conjunto de barreiras e da escassez de investimentos robustos, o processo de modernização avança de maneira parcial e fragmentada. Esse ritmo desigual faz com que a integração administrativa permaneça profundamente assimétrica, criando cenários onde algumas instâncias da instituição alcançam níveis avançados de eficiência e governança digital, enquanto outros setores ainda dependem de métodos tradicionais, burocráticos e isolados.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém sua capacidade administrativa funcional, porém passa a enfrentar limitações claras para implementar uma modernização ampla e integrada em suas estruturas. Essa conjuntura manifesta-se, inicialmente, em uma gestão contratual parcialmente estruturada, na qual o planejamento de compras ainda ocorre de forma predominantemente reativa, acompanhado por dificuldades de integração entre as unidades e por riscos operacionais moderados no gerenciamento dos contratos. Essa velocidade contida também é evidente na transformação digital moderada, caracterizada pela incômoda coexistência de processos digitais e manuais, baixa integração entre os sistemas existentes e uma clara limitação na automação administrativa de rotina.

No que diz respeito à infraestrutura física, a universidade vivencia uma gestão patrimonial em consolidação, marcada por inventários apenas parcialmente atualizados, dificuldades na rastreabilidade dos ativos institucionais e pela predominância da manutenção corretiva em detrimento de ações preventivas. Da mesma forma, a sustentabilidade operacional mostra-se limitada, registrando um avanço apenas gradual na implementação de compras sustentáveis, além de sofrer com a limitação de investimentos voltados à eficiência energética e com uma baixa integração das diretrizes ambientais na rotina administrativa.

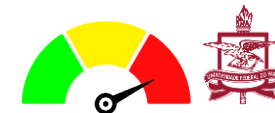
Por fim, todo esse panorama reflete-se em uma integração multicampi parcial, que evidencia e perpetua assimetrias operacionais marcantes entre as diferentes unidades da instituição. Esse distanciamento é agravado por limitações logísticas regionais severas e por uma persistente dificuldade de se alcançar uma padronização administrativa plena entre os diversos campi da universidade.

Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Concentrar investimentos em sistemas estruturantes;
2. Priorizar processos críticos;
3. Fortalecer planejamento integrado;
4. Atualizar inventários institucionais;
5. Expandir controle digital de ativos;
6. Priorizar manutenção preventiva;
7. Automatizar processos prioritários;
8. Integrar gradualmente sistemas;
9. Fortalecer análise de dados administrativos;
10. Fortalecer capacitação de fiscais;
11. Implantar monitoramento contratual;
12. Desenvolver políticas de compras sustentáveis;
13. Reduzir desperdícios operacionais e;
14. Incentivar eficiência energética;

3.9.4 ADMINISTRAÇÃO



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se por uma retração fiscal prolongada, pela deterioração progressiva da infraestrutura administrativa e por uma baixa capacidade geral de modernização institucional. Diante desse panorama adverso, as universidades públicas passam a enfrentar o contingenciamento severo de seus orçamentos, o aumento contínuo dos custos operacionais básicos, a fragilidade de sua estrutura logística, a deterioração do patrimônio físico e uma baixíssima capacidade de realizar investimentos na área administrativa.

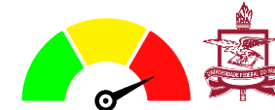
Nesse contexto de escassez, a transformação digital avança de forma muito lenta, permitindo a persistência de sistemas fragmentados e desconectados, de uma burocracia excessiva, além de evidenciar a fragilidade no planejamento contratual e graves dificuldades na manutenção do patrimônio público. Na Amazônia, a severidade desses desafios é profundamente amplificada, tornando-se ainda mais crítica devido aos altos custos logísticos da região, à extrema vulnerabilidade da infraestrutura existente, à dispersão territorial inerente ao modelo multicampi e às severas limitações de conectividade digital que isolam as unidades.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para manter a eficiência administrativa e a sustentabilidade patrimonial, o que gera uma série de impactos negativos em cascata por toda a instituição. O primeiro grande obstáculo manifesta-se na fragilidade das contratações públicas, caracterizada pelo aumento crônico de atrasos nos processos licitatórios, por uma baixa capacidade de planejamento das compras, maior risco na execução contratual e por uma consequente sobrecarga administrativa sobre as equipes responsáveis. Esse panorama de escassez reflete-se diretamente na deterioração patrimonial, evidenciada pelo crescimento da obsolescência dos ativos, por severas dificuldades de manutenção, aumento de perdas patrimoniais e pela degradação progressiva da infraestrutura física da instituição.

Essa conjuntura é agravada pela limitação da transformação digital, que deixa a universidade refém de uma baixa automação de suas rotinas administrativas, além de expor a fragilidade dos sistemas institucionais atuais e a baixa integração das informações entre os setores. Como resultado direto dessas falhas estruturais, ocorre a ampliação da ineficiência operacional, traduzida no aumento visível dos custos administrativos, em desperdícios operacionais contínuos e em uma baixa racionalização da logística interna.

As barreiras geográficas da região tornam-se ainda mais complexas devido à fragilidade da gestão multicampi, que aprofunda as desigualdades operacionais entre as unidades, impõe sérias barreiras à coordenação territorial e limita a capacidade logística da universidade nos diferentes campi. Por fim, esse conjunto de fragilidades culmina em um quadro geral de vulnerabilidade institucional, no qual a UFPA se vê exposta a maiores riscos administrativos, acompanhada pela fragilidade na governança de seus contratos e por severas dificuldades no monitoramento e na preservação de seu patrimônio institucional.



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar contratos essenciais;
2. Concentrar recursos em ativos críticos;
3. Preservar infraestrutura estratégica;
4. Fortalecer monitoramento preventivo;
5. Priorizar planejamento mínimo de aquisições;
6. Intensificar controle interno;
7. Priorizar manutenção corretiva crítica;
8. Compartilhar infraestrutura entre unidades;
9. Intensificar inventários patrimoniais;
10. Priorizar automação de maior impacto;
11. Integrar sistemas essenciais;
12. Fortalecer segurança da informação;
13. Reduzir desperdícios;
14. Otimizar uso de ativos;
15. Compartilhar recursos multicampi;
16. Fortalecer formação em gestão pública;
17. Desenvolver competências em contratações e;
18. Capacitar gestores patrimoniais.

3.10 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

3.10.1 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação institucional consolidou-se como um eixo estratégico central para as universidades públicas contemporâneas. Em um contexto profundamente impactado pela transformação digital, pela expansão acelerada das redes sociais, pela intensificação dos fluxos informacionais, pela polarização política, pelo avanço da desinformação e por uma crescente demanda por transparência pública, as instituições de ensino superior passaram a depender cada vez mais de sua capacidade de comunicar-se com eficiência, fortalecer sua legitimidade pública, promover a transparência ativa, ampliar a visibilidade de sua produção científica, consolidar a reputação institucional e estreitar os vínculos com a sociedade.

Essa relevância é amplamente respaldada pela UNESCO, OCDE, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o Plano Nacional de Educação (PNE), o Plano Plurianual (PPA 2024–2027), a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), o Fórum Econômico Mundial, além das regulamentações brasileiras de transparência pública e comunicação governamental. Esses marcos convergem ao indicar que as universidades precisarão fortalecer substancialmente a comunicação pública da ciência, a governança da informação, a comunicação digital, a transparência institucional, o combate à desinformação, a inclusão comunicacional, o relacionamento com a sociedade e a inteligência comunicacional.

Nesse sentido, relatórios da UNESCO destacam que as universidades do futuro deverão atuar como instituições socialmente conectadas, aptas a dialogar com múltiplos públicos, promover a circulação democrática do conhecimento, combater a desinformação, fortalecer a cidadania e ampliar a participação social.

Alinhada a essa visão, a OCDE aponta que as organizações públicas modernas necessitarão desenvolver uma comunicação estritamente baseada em evidências, com foco em transparência ativa, gestão estratégica da reputação, integração digital e participação social ampliada.

Essa transformação digital e tecnológica é corroborada pelo relatório Future of Jobs Report do Fórum Econômico Mundial, o qual demonstra que a expansão da inteligência artificial, da automação digital e das redes de informação transformará de maneira profunda os ecossistemas comunicacionais das instituições na próxima década.

Paralelamente, o fortalecimento da comunicação institucional universitária torna-se ainda mais urgente diante da crescente circulação de fake news, do negacionismo científico, da desinformação deliberada, dos ataques à ciência e da polarização digital. No Brasil, as universidades federais lidarão com uma pressão social e governamental cada vez maior por prestação de contas, transparência, visibilidade social, demonstração de impacto público e consolidação de sua imagem institucional.

Quando transposto para o contexto amazônico, esse desafio gerencial e comunicativo assume contornos de alta complexidade, potencializado pela rica diversidade sociocultural da região, pela dispersão territorial de suas estruturas, por profundas desigualdades digitais, pela multiplicidade linguística e cultural, pela necessidade de valorização da identidade amazônica e por severas dificuldades de conectividade regional.

Diante de todas essas variáveis, a Universidade Federal do Pará (UFPA), em sua posição de principal universidade pública da Amazônia oriental e com uma estrutura altamente descentralizada, precisará robustecer de forma prioritária a sua comunicação pública da ciência, a valorização da identidade institucional amazônica, a integração comunicacional entre seus diversos campi, a promoção de uma comunicação verdadeiramente inclusiva, sua presença digital, os mecanismos de combate à desinformação e o relacionamento institucional permanente com a sociedade.

3.10.1 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento da comunicação pública, pela ampliação da transformação digital e pela consolidação da ciência e da educação superior como valores estratégicos indispensáveis para o desenvolvimento social. Nesse panorama de avanços, as universidades públicas expandem significativamente sua transparência institucional, presença digital, comunicação científica, engajamento social e participação pública.

Esse movimento é impulsionado por políticas públicas estruturadas que fortalecem a inclusão digital, a democratização da informação, o combate sistemático à desinformação e a comunicação pública da ciência. Paralelamente, a incorporação de tecnologias digitais e da inteligência artificial atua como um vetor de modernização, ampliando de forma expressiva o alcance institucional, a personalização da comunicação com os públicos, a integração comunicacional multicampi e a capacidade de monitoramento da reputação da universidade. Como resultado desse ecossistema informativo fortalecido, a própria sociedade passa a valorizar de maneira mais intensa a ciência, o conhecimento científico, o papel das universidades públicas e o acesso à informação qualificada.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade de comunicação institucional e o fortalecimento de sua legitimidade pública, gerando uma série de impactos positivos profundamente interligados. Inicialmente, observa-se a consolidação da comunicação pública da ciência, caracterizada pela ampliação da divulgação científica, pelo fortalecimento da visibilidade da pesquisa voltada à realidade amazônica e por uma aproximação muito mais estreita entre a universidade e a sociedade. Esse movimento impulsiona o fortalecimento da identidade institucional amazônica, promovendo a valorização da produção acadêmica regional, o robustecimento da imagem da instituição e a ampliação de seu reconhecimento tanto no cenário nacional quanto no internacional.

Esse progresso é sustentado pela transformação digital da comunicação, que permite a integração eficiente de plataformas comunicacionais, o fortalecimento de conteúdos multimídia e a ampliação da capacidade de comunicação em tempo real com seus públicos. Como consequência direta dessa modernização técnica, ocorre a ampliação da transparência institucional, manifestada no fortalecimento da accountability pública, no maior acesso da sociedade às informações institucionais e no consequente aumento da confiança social na universidade.

No âmbito geográfico, o cenário favorece uma sólida integração multicampi, consolidando uma comunicação territorializada e atenta às especificidades locais, o que garante maior integração institucional e reduz drasticamente as assimetrias comunicacionais entre os diferentes campi. Por fim, a universidade atua de forma decisiva no combate à desinformação, utilizando sua alta credibilidade institucional para ampliar ações de educação midiática e reforçar a valorização da ciência e do conhecimento público.

3.10.1 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Fortalecer programas de divulgação científica;
2. Produzir conteúdos acessíveis e multimídia;
3. Integrar pesquisadores às estratégias comunicacionais;
4. Integrar plataformas institucionais;
5. Incorporar inteligência artificial à análise comunicacional;
6. Expandir comunicação digital multicampi;
7. Implantar monitoramento institucional de imagem;
8. Desenvolver comunicação baseada em evidências;
9. Fortalecer relacionamento com imprensa e sociedade;
10. Produzir conteúdos acessíveis;
11. Expandir comunicação intercultural;
12. Integrar diversidade sociolinguística amazônica;
13. Desenvolver estratégias de educação midiática;
14. Fortalecer comunicação científica;
15. Ampliar presença institucional em ambientes digitais;
16. Estruturar governança integrada da comunicação;
17. Fortalecer comunicação interna e;
18. Padronizar identidade institucional multicampi.

3.10.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção gradual e incremental das políticas de comunicação institucional, embora esse movimento ocorra de forma contida e sem promover uma transformação estrutural ampla ou inovadora nos ecossistemas comunicacionais universitários. Nesse contexto de estabilidade moderada, as universidades públicas conseguem preservar a funcionalidade de seus canais digitais tradicionais, dar continuidade às ações básicas de divulgação científica e manter os patamares vigentes de transparência institucional exigidos por lei.

No entanto, a eficácia e a expansão dessas iniciativas são constantemente limitadas pelo enfrentamento diário de restrições orçamentárias severas, que reduzem a capacidade de investimento em novos formatos e mídias. Soma-se a isso uma persistente fragmentação comunicacional interna, na qual diferentes setores e unidades produzem informações de maneira isolada, sem uma diretriz de identidade unificada. Essa fragilidade é acentuada por uma baixa integração tecnológica entre as plataformas institucionais e por crescentes dificuldades para se atingir um alcance social ampliado, o que restringe o diálogo da universidade a públicos que já são historicamente próximos a ela.

Como consequência direta desse ritmo compassado e da falta de aportes robustos, a transformação digital dos processos informacionais avança apenas parcialmente, falhando em automatizar e unificar os fluxos de trabalho. Esse panorama permite a persistência de profundas assimetrias de comunicação entre as diversas unidades institucionais, criando cenários onde alguns setores acadêmicos ou administrativos conseguem estabelecer uma presença digital dinâmica, enquanto outros permanecem invisibilizados por falta de infraestrutura, suporte técnico ou pessoal qualificado.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém sua capacidade comunicacional funcional, porém passa a enfrentar limitações claras para alcançar uma consolidação estratégica ampla de suas ações. Essa conjuntura manifesta-se, inicialmente, em uma comunicação científica parcialmente estruturada, na qual a divulgação científica permanece concentrada em alguns grupos e setores específicos, resultando em uma baixa capilaridade social e na consequente limitação do alcance da comunicação pública da ciência produzida na instituição. Essa mesma velocidade compassada é evidente na transformação digital moderada, caracterizada pela coexistência de canais informativos fragmentados, baixa integração entre as plataformas digitais existentes e uma nítida limitação da inteligência comunicacional e analítica.

No que tange à prestação de contas, observa-se uma transparência institucional parcial, marcada pela ampliação apenas gradual do acesso à informação e pela baixa integração de dados institucionais de interesse público, o que gera dificuldades crônicas para a realização de uma comunicação em tempo real com a comunidade. Esse panorama reflete-se diretamente em uma integração multicampi limitada, que evidencia e perpetua a desigualdade comunicacional entre as unidades acadêmicas, uma baixa territorialização das narrativas jornalísticas e institucionais, além de fortes assimetrias de visibilidade entre os diferentes campi da universidade.

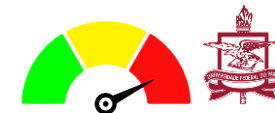
Por fim, a soma dessas barreiras estruturais resulta em uma maior vulnerabilidade à desinformação, uma vez que a instituição passa a demonstrar uma baixa capacidade de resposta ágil frente a crises informacionais, fragilidade no desenvolvimento de programas de educação midiática e uma persistente limitação para estabelecer uma comunicação pública proativa e preventiva.

Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Concentrar investimentos em comunicação digital;
2. Fortalecer comunicação científica prioritária;
3. Integrar plataformas digitais;
4. Padronizar fluxos comunicacionais;
5. Fortalecer comunicação interna;
6. Expandir conteúdos acessíveis;
7. Incentivar participação de pesquisadores;
8. Fortalecer jornalismo científico institucional;
9. Melhorar acesso às informações institucionais;
10. Integrar comunicação e dados institucionais;
11. Expandir monitoramento de métricas;
12. Desenvolver conteúdos acessíveis;
13. Fortalecer comunicação regionalizada e;
14. Valorizar diversidade amazônica.

3.10.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela intensificação da desinformação, pela retração acentuada de investimentos institucionais e pela consequente fragilidade dos ecossistemas públicos de comunicação. Diante desse panorama adverso, as universidades públicas passam a enfrentar restrições orçamentárias severas, baixa capacidade tecnológica para modernizar suas estruturas, fragmentação informacional entre seus setores, ataques diretos à credibilidade científica e um nítido enfraquecimento de sua comunicação institucional.

Nesse contexto de crise, a expansão da desinformação e da polarização digital amplia de forma crítica a vulnerabilidade reputacional dessas instituições, acelerando a circulação de fake news, os ataques à universidade pública e o descrédito em relação ao conhecimento científico. Na Amazônia, a severidade desse quadro é profundamente agravada pelas realidades regionais, onde ainda persistem profundas desigualdades digitais, baixa conectividade, graves dificuldades de comunicação territorial e a exclusão informacional das populações locais.

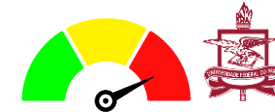
IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para sustentar sua legitimidade pública e garantir a integração comunicacional, o que gera impactos negativos em toda a sua estrutura. O primeiro grande obstáculo manifesta-se na fragilidade da comunicação institucional, evidenciada pela redução da capacidade operacional das equipes, pela baixa integração entre as unidades acadêmicas e administrativas, e por severas dificuldades de coordenação comunicacional interna. Esse quadro é agravado por uma acentuada vulnerabilidade à desinformação, que expõe a universidade ao crescimento de ataques reputacionais e revela uma baixa capacidade de resposta ágil frente a crises, permitindo a ampliação da circulação de informações falsas que prejudicam a imagem da instituição.

Como reflexo direto dessas limitações, constata-se a redução da visibilidade científica, marcada pelo enfraquecimento das ações de divulgação da ciência, pela baixa valorização social de toda a produção acadêmica e por uma barreira crônica na comunicação direta com a sociedade. Esse panorama é alimentado por uma evidente limitação tecnológica, caracterizada pela obsolescência de plataformas digitais, pela baixa capacidade de produção e distribuição multimídia, e pela fragilidade geral da infraestrutura digital da universidade.

A dimensão geográfica agrava ainda mais a situação através da fragmentação multicampi, que aprofunda a desigualdade comunicacional entre os campi, gera a invisibilidade institucional de ações regionais fora da sede e reduz a capacidade de integração territorial. Por fim, esse conjunto de barreiras culmina na fragilidade da transparência, traduzida em dificuldades operacionais de acesso à informação, em uma baixa comunicação pública institucional e, conseqüentemente, na redução da confiança social em relação ao papel da universidade na sociedade.

3.10.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar canais institucionais estratégicos;
2. Preservar comunicação essencial;
3. Fortalecer protocolos de crise;
4. Implantar monitoramento digital;
5. Desenvolver respostas rápidas institucionais;
6. Fortalecer educação midiática;
7. Priorizar divulgação de impacto social;
8. Intensificar aproximação com comunidades;
9. Valorizar produção científica amazônica;
10. Compartilhar infraestrutura comunicacional;
11. Desenvolver redes colaborativas;
12. Fortalecer comunicação territorializada;
13. Produzir conteúdos de baixo consumo de dados;
14. Expandir acessibilidade;
15. Fortalecer comunicação comunitária;
16. Preservar identidade institucional;
17. Intensificar transparência pública e;
18. Ampliar relacionamento com sociedade e imprensa.

3.11 SUSTENTABILIDADE

3.11.1 SUSTENTABILIDADE - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A sustentabilidade consolidou-se como uma dimensão estratégica central para as universidades públicas em escala global.

Diante das profundas transformações ambientais, climáticas, sociais e econômicas em curso, as instituições de ensino superior foram reposicionadas como atrizes fundamentais para a produção de conhecimento voltado ao desenvolvimento sustentável, o enfrentamento das mudanças climáticas, a promoção da justiça socioambiental, a geração de inovação em sustentabilidade e a formação de profissionais devidamente comprometidos com as metas globais.

Essa relevância estratégica é amplamente respaldada e detalhada por documentos de grande relevância institucional, como a Agenda 2030, o Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), as diretrizes da UNESCO e da OCDE, o Plano Plurianual (PPA 2024–2027), a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), o Plano Nacional de Educação (PNE), o Marco Legal de C&T&I e os relatórios do Fórum Econômico Mundial. Essas referências convergem ao indicar a necessidade imperiosa de as universidades fortalecerem sua governança ambiental, sustentabilidade institucional, adaptação climática, gestão sustentável de recursos, educação para sustentabilidade, inovação socioambiental, responsabilidade territorial e transição ecológica.

Nesse sentido, as diretrizes da UNESCO apontam que as universidades do futuro deverão liderar processos de transformação social e ecológica, promovendo ativamente uma educação sustentável, a cidadania planetária, a justiça climática, a proteção da biodiversidade e o desenvolvimento territorial sustentável. Essa urgência educacional é diretamente justificada pelos diagnósticos do Relatório dos ODS, os quais demonstram que o mundo enfrenta o agravamento das mudanças climáticas, o crescimento da insegurança hídrica, a perda acelerada da biodiversidade, a intensificação de eventos climáticos extremos e a ampliação das desigualdades socioambientais.

Para mitigar esses impactos internos e externos, a OCDE destaca que as instituições públicas precisarão incorporar em suas rotinas a sustentabilidade operacional, a eficiência energética, a gestão ambiental integrada, as compras sustentáveis, a construção de uma infraestrutura resiliente e a gestão climática institucional. Esse movimento de adaptação é corroborado pelo Fórum Econômico Mundial, que identifica a transição verde e a economia de baixo carbono como vetores estruturantes para os próximos anos, gerando uma expansão imediata na demanda por competências verdes, inovação ambiental, governança ESG e tecnologias sustentáveis.

Quando transposta para o contexto amazônico, a sustentabilidade assume um caráter ainda mais estratégico e urgente. Isso se deve à óbvia centralidade global da Amazônia na agenda climática contemporânea, à riqueza de sua biodiversidade regional e, simultaneamente, às intensas pressões ambientais sofridas pela região, manifestadas no avanço do desmatamento, na extrema vulnerabilidade climática, nas desigualdades socioambientais históricas e nos complexos conflitos territoriais.

Diante de todas essas variáveis de apelo global e sensibilidade local, a Universidade Federal do Pará (UFPA), na condição de principal universidade pública da Amazônia oriental, assume um papel estratégico insubstituível. Caberá à instituição atuar diretamente como motor do desenvolvimento sustentável regional, no fortalecimento da bioeconomia amazônica, na produção científica socioambiental de ponta, na formação de lideranças sustentáveis, na promoção ativa da justiça climática e no apoio direto e permanente às populações tradicionais amazônicas.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pela consolidação definitiva da sustentabilidade como uma prioridade estratégica tanto em escala global quanto nacional, um movimento que vem acompanhado da expansão de políticas ambientais robustas, do aumento de investimentos verdes e do fortalecimento geral da agenda climática. Nesse panorama de avanços, o Brasil amplia de forma significativa suas políticas de transição ecológica, o financiamento climático, as ações de proteção da biodiversidade, o fomento à bioeconomia amazônica e os mecanismos de governança ambiental.

Diante desse contexto favorável, as universidades públicas ganham relevância e tornam-se protagonistas em áreas vitais, liderando a pesquisa climática, a inovação sustentável, a educação ambiental, a gestão institucional sustentável e o desenvolvimento territorial sustentável. Esse progresso acadêmico e gerencial é diretamente impulsionado pela transformação tecnológica, que passa a fortalecer a eficiência energética, a gestão inteligente de recursos, o monitoramento ambiental contínuo e a consolidação de uma infraestrutura predial e operacional verdadeiramente sustentável. Como reflexo da maturidade desse processo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) consolidam-se definitivamente como a grande referência estruturante para o desenho das políticas públicas e para a modernização da gestão universitária.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA amplia significativamente sua capacidade de liderança socioambiental e sustentabilidade institucional, gerando uma série de impactos positivos que transformam sua atuação e estrutura. Esse avanço manifesta-se, primeiramente, na consolidação da governança ambiental institucional, alcançada por meio da integração definitiva da sustentabilidade ao planejamento estratégico, do fortalecimento da gestão ambiental universitária e da institucionalização de políticas orientadas pelos princípios ESG. Esse alicerce de governança viabiliza a expansão da infraestrutura sustentável, caracterizada pela ampliação da eficiência energética, pela modernização geral das instalações físicas e por uma consequente redução da pegada de carbono institucional.

Como reflexo de sua localização estratégica, o panorama impulsiona o fortalecimento da agenda amazônica, o que se traduz na profunda valorização da pesquisa socioambiental, no fortalecimento da bioeconomia regional e na ampliação da cooperação internacional voltada à Amazônia. Na rotina diária da instituição, esse compromisso consolida a sustentabilidade operacional, promovendo a racionalização rigorosa do consumo institucional, a gestão eficiente de resíduos e o fortalecimento das compras públicas sustentáveis.

No âmbito acadêmico, observa-se uma sólida formação para a sustentabilidade, viabilizada pela integração transversal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às matrizes curriculares e pela ampliação da educação climática. Por fim, a universidade desenvolve sua resiliência climática institucional, adaptando sua infraestrutura para enfrentar os desafios do clima regional, fortalecendo a gestão de riscos ambientais e implantando o monitoramento climático sistemático de suas unidades.



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Implantar política institucional ESG;
2. Integrar sustentabilidade ao planejamento estratégico;
3. Criar sistema de indicadores socioambientais;
4. Expandir eficiência energética;
5. Expandir uso de energias renováveis;
6. Fortalecer infraestrutura resiliente às mudanças climáticas;
7. Implantar gestão integrada de resíduos;
8. Fortalecer uso racional de água;
9. Reduzir emissões institucionais;
10. Integrar ODS aos currículos;
11. Fortalecer educação ambiental transversal;
12. Desenvolver competências verdes;
13. Priorizar bioeconomia amazônica;
14. Expandir inovação socioambiental;
15. Fortalecer laboratórios de sustentabilidade;
16. Apoiar comunidades tradicionais;
17. Integrar sustentabilidade regional e;
18. Fortalecer cooperação internacional amazônica.

3.11.2 SUSTENTABILIDADE



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção gradual da agenda ambiental e sustentável, embora esse avanço ocorra de forma compassada e sem provocar uma transformação estrutural ampla das instituições públicas. Nesse contexto, as universidades conseguem preservar seus programas ambientais, suas ações de sustentabilidade, os projetos climáticos já existentes e as iniciativas de eficiência operacional básica, mas passam a conviver diretamente com restrições orçamentárias severas, fragmentação institucional, baixa integração das políticas sustentáveis e claras limitações de infraestrutura física.

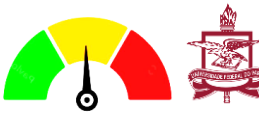
Como resultado dessas barreiras econômicas e operacionais, as políticas ambientais avançam apenas parcialmente, fazendo com que a consolidação da sustentabilidade institucional permaneça desigual entre as diferentes unidades acadêmicas e administrativas.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém avanços relevantes em sustentabilidade, porém passa a enfrentar limitações claras para alcançar uma consolidação sistêmica de suas políticas em toda a instituição. Essa conjuntura manifesta-se, inicialmente, em uma sustentabilidade parcialmente integrada, na qual as ações ambientais ocorrem de forma isolada entre os setores, resultando em uma baixa transversalidade institucional e em uma integração ainda limitada ao planejamento estratégico global da universidade. Essa velocidade contida também é evidente no desenvolvimento de uma infraestrutura sustentável moderada, caracterizada por reformas e modernizações apenas parciais de suas instalações, severas dificuldades de financiamento e uma baixa expansão no uso de tecnologias verdes.

No que diz respeito às rotinas operacionais, observa-se uma gestão ambiental em consolidação, marcada pela ampliação gradual da gestão de resíduos, mas que ainda sofre com a limitação do monitoramento ambiental contínuo e com uma baixa integração dessas práticas entre os diferentes campi. De maneira semelhante, o âmbito acadêmico reflete uma educação climática limitada, caracterizada por iniciativas curriculares pontuais e desarticuladas, baixa integração transversal dos temas ecológicos nas matrizes de ensino e fortes assimetrias no engajamento socioambiental entre os diferentes cursos e unidades acadêmicas.

Por fim, a soma dessas barreiras orçamentárias e estruturais resulta em uma vulnerabilidade climática moderada para a instituição. Esse quadro expõe as dificuldades práticas de adaptação da infraestrutura física da universidade frente às mudanças do clima regional, gerando um aumento gradual dos riscos ambientais sobre o patrimônio e evidenciando as limitações atuais para a execução de uma gestão preventiva eficaz.



Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Concentrar investimentos em ações estruturantes;
2. Priorizar sustentabilidade operacional;
3. Integrar planejamento e gestão ambiental;
4. Fortalecer monitoramento de consumo;
5. Expandir coleta seletiva;
6. Melhorar gestão hídrica e energética;
7. Incentivar formação ambiental;
8. Integrar ODS aos currículos prioritários;
9. Fortalecer campanhas institucionais;
10. Priorizar retrofit sustentável;
11. Modernizar edificações críticas;
12. Implantar soluções de baixo custo energético;
13. Estimular projetos socioambientais;
14. Fortalecer articulação territorial e;
15. Ampliar parcerias ambientais.

Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela intensificação da crise climática global, pela retração acentuada de investimentos voltados à área ambiental e pelo consequente agravamento das vulnerabilidades socioambientais. Diante desse panorama crítico, as universidades públicas passam a enfrentar restrições fiscais severas que asfixiam suas capacidades operacionais, provocando a deterioração de sua infraestrutura física, o aumento contínuo dos custos operacionais básicos, uma baixa capacidade institucional de adaptação climática e uma nítida fragilidade na condução de sua gestão ambiental interna.

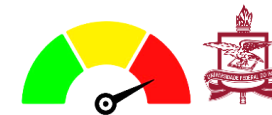
Nesse contexto de escassez e vulnerabilidade, os efeitos práticos das mudanças climáticas se intensificam sobre as instituições e suas comunidades, manifestando-se por meio do aumento de eventos extremos, enchentes, ondas de calor severas, insegurança hídrica e uma forte vulnerabilidade energética que ameaça o funcionamento das atividades acadêmicas. Na Amazônia, a severidade desse quadro atinge proporções ainda mais graves, onde se observa o agravamento do desmatamento, o avanço das queimadas, a intensificação dos conflitos socioambientais nos campos e cidades, o aumento das vulnerabilidades territoriais e o aprofundamento das desigualdades ambientais que afetam diretamente a região e suas instituições de ensino superior.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta dificuldades significativas para manter a sustentabilidade institucional e a resiliência ambiental, gerando um conjunto de impactos negativos e retrocessos em diversas instâncias da universidade. O primeiro grande sinal dessa crise manifesta-se na fragilidade da governança ambiental, evidenciada pela descontinuidade de políticas sustentáveis que já estavam em curso, por uma baixa capacidade de planejamento ambiental a longo prazo e pelo consequente enfraquecimento institucional da agenda climática dentro das prioridades da gestão. Essa desmobilização política reflete-se diretamente na deterioração da infraestrutura, que resulta no aumento da vulnerabilidade física dos prédios, na elevação dos custos de manutenção corretiva e em uma baixa capacidade adaptativa das instalações diante das mudanças do clima local.

Esse quadro é agravado por uma crise operacional e energética, caracterizada pelo aumento imprevisível dos custos de energia e água, pela ocorrência de desperdícios operacionais difíceis de conter e por uma severa limitação da eficiência ambiental na rotina dos campi. Como efeito direto desse sucateamento estrutural, a universidade passa a conviver com uma vulnerabilidade climática ampliada, sofrendo impactos severos e diretos sobre a infraestrutura de seus diferentes campi, o que provoca interrupções operacionais frequentes nas atividades acadêmicas e administrativas e gera riscos reais à segurança institucional.

A dimensão estratégica da universidade também é fortemente afetada por meio da fragilidade da agenda amazônica, marcada pela limitação das pesquisas ambientais de campo, pela redução drástica do financiamento climático e por crescentes dificuldades para firmar ou manter parcerias de cooperação internacional na região.



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar adaptação da infraestrutura;
2. Implantar planos de contingência;
3. Reduzir desperdícios;
4. Priorizar eficiência energética;
5. Intensificar gestão racional de recursos.
6. Preservar estruturas institucionais ambientais;
7. Integrar sustentabilidade às decisões estratégicas.
8. Priorizar manutenção emergencial;
9. Proteger ativos vulneráveis;
10. Fortalecer segurança hídrica e energética.
11. Buscar financiamento internacional;
12. Ampliar redes amazônicas;
13. Fortalecer parcerias ambientais.
14. Intensificar conscientização institucional;
15. Fortalecer educação climática;
16. Apoiar comunidades vulneráveis.

3.12 GESTÃO DE PESSOAS

3.12.1 GESTÃO DE PESSOAS - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A Gestão de Pessoas assumirá papel cada vez mais estratégico nas universidades públicas durante a próxima década. As profundas transformações demográficas, tecnológicas, organizacionais e sociais em curso exigirão das instituições de ensino superior novas capacidades para atrair, desenvolver, engajar e reter talentos, ao mesmo tempo em que precisarão lidar com restrições orçamentárias, envelhecimento da força de trabalho, novas exigências de qualificação profissional e mudanças nas formas de organização do trabalho.

Os documentos analisados — Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Plurianual (PPA 2024–2027), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2025–2029), UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial (Future of Jobs Report 2025), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os dados do Censo da Educação Superior do INEP — convergem ao indicar que as instituições públicas enfrentarão crescente necessidade de desenvolver capacidades relacionadas à inovação, aprendizagem contínua, transformação digital, liderança adaptativa, diversidade e bem-estar organizacional.

A UNESCO destaca que as instituições educacionais precisarão fortalecer culturas organizacionais baseadas na colaboração, aprendizagem permanente e valorização das pessoas. O relatório *Reimagining our Futures Together* argumenta que os profissionais da educação deverão estar preparados para ambientes mais complexos, interdisciplinares e tecnologicamente intensivos.

A OCDE, por sua vez, identifica que os sistemas de educação superior enfrentarão desafios decorrentes: do envelhecimento populacional; das mudanças nos perfis ocupacionais; da necessidade de qualificação contínua; da transformação digital do trabalho; da crescente competição por profissionais altamente qualificados.

O Fórum Econômico Mundial projeta que, até 2030, haverá forte crescimento da demanda por competências relacionadas a inteligência artificial; análise de dados; liderança; criatividade; gestão de mudanças; pensamento sistêmico; resolução de problemas complexos; colaboração interdisciplinar.

No contexto brasileiro, os desafios incluem a recomposição dos quadros das universidades federais; renovação geracional de servidores; retenção de talentos; qualificação permanente; fortalecimento da saúde ocupacional; valorização da diversidade.

Na Amazônia, tais desafios assumem maior complexidade em razão das dificuldades de atração e fixação de profissionais especializados; da dispersão multicampi; das desigualdades regionais; das limitações logísticas; da necessidade de valorização dos saberes e das diversidades amazônicas.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pelo fortalecimento das políticas públicas de valorização dos servidores públicos federais, pela recomposição expressiva dos quadros das universidades federais e pela ampliação contínua dos investimentos em capacitação, inovação organizacional e desenvolvimento institucional. Nesse panorama de valorização profissional, o governo federal fortalece a realização de concursos públicos, a implementação de políticas de capacitação técnica e o desenvolvimento de programas voltados à formação de novas lideranças, além de intensificar ações de qualidade de vida no trabalho e impulsionar a transformação digital da gestão pública.

Diante dessas condições ideais, as universidades conseguem consolidar modelos modernos de gestão de pessoas, os quais passam a ser estruturados com base em competências bem definidas, na gestão do conhecimento, na aprendizagem organizacional contínua, na inovação de processos e na promoção da diversidade e da inclusão social. Como suporte a essa evolução gerencial, a transformação digital atua diretamente na ampliação da produtividade geral e na redução drástica de atividades puramente burocráticas e repetitivas, permitindo que os servidores redirecionem suas competências e passem a atuar em funções significativamente mais estratégicas para a instituição.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA fortalece significativamente sua capacidade institucional de desenvolver, atrair e reter talentos, gerando impactos positivos que elevam a maturidade de sua governança. O primeiro grande avanço consolida-se na renovação qualificada dos quadros, caracterizada pela recomposição contínua de docentes e técnicos, pela redução expressiva dos déficits de pessoal e pelo consequente fortalecimento das capacidades institucionais de entrega. Esse movimento é sustentado pelo desenvolvimento de competências estratégicas, que se traduz na ampliação de programas de formação continuada, no fortalecimento das competências digitais dos colaboradores e no aumento perceptível da capacidade de inovação nos processos internos.

Paralelamente, o novo panorama viabiliza o fortalecimento das lideranças, preparando gestores para atuar em ambientes complexos, o que otimiza a governança institucional e melhora a qualidade dos processos decisórios. Esse desenvolvimento técnico é acompanhado por um olhar atento à qualidade de vida e bem-estar, resultando na redução do adoecimento ocupacional, no fortalecimento das ações de saúde mental e no aumento do engajamento institucional dos servidores.

No âmbito administrativo de longo prazo, a universidade avança na gestão do conhecimento, garantindo a preservação da memória institucional, o fortalecimento dos processos de sucessão e a retenção de saberes críticos e estratégicos. Por fim, esse ecossistema corporativo é enriquecido pela promoção da diversidade e inclusão, que amplia a representatividade institucional em todas as esferas, fortalece a equidade e promove uma melhoria nítida no clima e no ambiente organizacional.



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Desenvolver estudos prospectivos de dimensionamento de pessoal;
2. Mapear áreas críticas para reposição;
3. Fortalecer as trilhas de aprendizagem;
4. Fortalecer formação em competências digitais;
5. Desenvolver programas de aprendizagem contínua;
6. Criar programas de formação gerencial;
7. Desenvolver lideranças multicampi;
8. Fortalecer competências de gestão estratégica;
9. Estruturar bancos de talentos;
10. Implantar programas de mentoria;
11. Expandir programas de saúde mental;
12. Fortalecer ações de qualidade de vida;
13. Desenvolver políticas de prevenção ao adoecimento;
14. Fortalecer políticas de equidade;
15. Desenvolver ambientes inclusivos e;
16. Promover formação em diversidade.

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção gradual das políticas de gestão de pessoas, embora esse andamento ocorra sem uma expansão significativa da capacidade institucional das universidades públicas. Nesse contexto de estabilidade moderada, as instituições conseguem preservar o funcionamento de seus programas de capacitação, de suas ações de desenvolvimento e das políticas de saúde ocupacional básicas, mas passam a conviver diretamente com a reposição apenas parcial de pessoal, severas restrições orçamentárias, limitações na oferta de novos treinamentos e crônicas dificuldades para promover a inovação organizacional. Como resultado direto desse ritmo contido, as transformações tecnológicas avançam de forma desigual entre os setores, fazendo com que uma parte considerável das demandas institucionais por novas competências profissionais permaneça não atendida.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA mantém sua capacidade operacional básica, mas passa a enfrentar limitações claras para avançar em direção a níveis mais elevados de maturidade na sua gestão de pessoas. Essa conjuntura manifesta-se, inicialmente, na reposição parcial dos quadros, um problema que provoca a persistência de déficits crônicos de pessoal em áreas específicas, gerando sobrecarga de trabalho sobre as equipes existentes e acentuando as desigualdades operacionais entre as diferentes unidades da instituição. Essa mesma velocidade contida é evidente na capacitação limitada, caracterizada pelo desenvolvimento desigual de competências entre os servidores, por dificuldades na atualização tecnológica dos colaboradores e pela baixa abrangência geral dos programas formativos oferecidos.

No que tange às chefias, observa-se um quadro de lideranças em consolidação, marcado por avanços apenas pontuais na formação gerencial, o que resulta em uma forte heterogeneidade na qualidade da gestão setorial e em dificuldades para estabelecer uma padronização de processos em nível institucional. De maneira semelhante, a área de saúde ocupacional moderada passa a lidar com o crescimento gradual das demandas de saúde mental da comunidade acadêmica, enfrentando limitações práticas na cobertura dos programas de bem-estar e convivendo com o aumento de fatores de risco psicossociais no ambiente de trabalho.

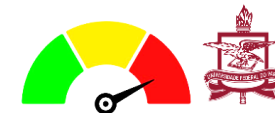
Por fim, essas barreiras gerenciais culminam em uma gestão do conhecimento parcial, que expõe a universidade à perda gradual de conhecimentos institucionais críticos decorrentes de aposentadorias ou desligamentos, além de evidenciar limitações severas nos processos de sucessão e uma persistente fragilidade na documentação e no registro das melhores práticas organizacionais.

Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Identificar competências críticas;
2. Concentrar recursos em áreas estratégicas;
3. Fortalecer formação digital;
4. Capacitar gestores prioritários;
5. Implantar programas de liderança adaptativa;
6. Fortalecer governança multicampi;
7. Ampliar monitoramento psicossocial;
8. Desenvolver programas preventivos;
9. Fortalecer acolhimento institucional;
10. Registrar processos críticos;
11. Fortalecer documentação institucional;
12. Implantar mecanismos de compartilhamento de conhecimento;
13. Fortalecer políticas afirmativas para servidores;
14. Ampliar acessibilidade organizacional;
15. Desenvolver cultura inclusiva.

3.12.4 GESTÃO DE PESSOAS



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela combinação crítica de restrições fiscais prolongadas, pela redução drástica na capacidade de reposição de pessoal, pelo envelhecimento acelerado dos quadros funcionais e pela intensificação contínua das demandas institucionais. Diante desse panorama adverso, as universidades públicas passam a enfrentar aposentadorias em larga escala, insuficiência crônica na realização de concursos públicos, aumento expressivo da sobrecarga de trabalho sobre as equipes remanescentes, severas dificuldades para a retenção de talentos e fortes restrições orçamentárias que inviabilizam as ações de capacitação profissional.

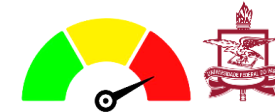
Nesse contexto de escassez, as rápidas mudanças tecnológicas aceleram a demanda por novas e complexas competências profissionais, sem que haja investimentos financeiros ou institucionais suficientes para a formação adequada dos servidores. Como consequência direta desse descompasso estrutural e da pressão cotidiana, intensificam-se de forma alarmante os problemas de saúde mental entre os colaboradores, o esgotamento profissional, a desmotivação organizacional difusa e graves dificuldades operacionais para garantir a necessária sucessão institucional e a continuidade da gestão.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA enfrenta desafios significativos para manter sua capacidade institucional, o que gera uma série de impactos negativos e retrocessos profundos em sua estrutura gerencial e operacional. O primeiro e mais evidente reflexo manifesta-se na redução da capacidade operacional, impulsionada por um déficit crescente de pessoal que resulta no aumento severo da sobrecarga funcional sobre os servidores remanescentes e no consequente comprometimento da qualidade dos serviços institucionais prestados. Esse esvaziamento dos quadros acelera a perda de capital intelectual, uma vez que a ocorrência de aposentadorias sem a reposição adequada provoca a perda de conhecimentos estratégicos e evidencia a fragilidade da memória institucional da universidade.

Esse panorama de escassez é agravado por uma nítida defasagem de competências, caracterizada por crescentes dificuldades de adaptação tecnológica por parte das equipes, baixa qualificação para atender às novas demandas do setor público e uma severa limitação no avanço do processo de transformação digital interna. Como consequência direta do desgaste cotidiano e da falta de suporte estrutural, instala-se um quadro de adoecimento e desengajamento, manifestado no aumento alarmante do estresse ocupacional, no crescimento dos afastamentos por motivos de saúde e na redução generalizada da produtividade institucional.

No âmbito da governança, constata-se a fragilidade das lideranças, traduzida na escassez de gestores preparados para lidar com contextos de crise, em sérias dificuldades para garantir a sucessão de funções-chave e na redução da capacidade de coordenação institucional como um todo. Por fim, esse conjunto de vulnerabilidades resulta na ampliação das desigualdades internas, aprofundando as assimetrias operacionais entre os campi, aumentando as dificuldades históricas de fixação de profissionais qualificados no interior do estado.



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar áreas críticas;
2. Redimensionar processos;
3. Otimizar alocação de pessoal;
4. Registrar conhecimentos críticos;
5. Fortalecer comunidades de prática;
6. Priorizar competências essenciais;
7. Utilizar soluções digitais de aprendizagem;
8. Desenvolver formação de baixo custo;
9. Intensificar ações de saúde mental;
10. Monitorar fatores psicossociais;
11. Fortalecer programas de apoio aos servidores;
12. Automatizar atividades repetitivas;
13. Reorganizar processos;
14. Fortalecer trabalho colaborativo;
15. Desenvolver incentivos institucionais;
16. Fortalecer integração multicampi e;
17. Valorizar trajetórias profissionais.

3.13 INFRAESTRUTURA

3.13.1 INFRAESTRUTURA - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A infraestrutura física constitui uma das bases estruturantes da capacidade institucional das universidades públicas de cumprir suas funções de ensino, pesquisa, extensão, inovação, assistência estudantil e gestão. No horizonte 2026–2035, as transformações demográficas, tecnológicas, ambientais e educacionais exigirão das universidades uma revisão profunda de seus modelos de planejamento, expansão, manutenção e utilização dos espaços físicos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Plurianual (PPA 2024–2027), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2025–2029), estudos prospectivos da UNESCO, relatórios da OCDE, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dados do Censo da Educação Superior do INEP e indicadores territoriais e demográficos do IBGE — apontam para um cenário em que as universidades precisarão combinar expansão, modernização, sustentabilidade e resiliência climática.

A UNESCO defende que as instituições de ensino superior deverão evoluir para ambientes de aprendizagem flexíveis, inclusivos, colaborativos e tecnologicamente integrados. A OCDE destaca que a infraestrutura universitária será pressionada por mudanças demográficas, pela necessidade de modernização tecnológica e pela crescente demanda por eficiência no uso dos recursos públicos.

Paralelamente, os ODS reforçam a importância de investimentos em infraestrutura resiliente (ODS 9), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11) e ação climática (ODS 13), indicando que as universidades deverão incorporar critérios ambientais e sociais ao planejamento físico de seus campi.

Para a UFPA, os desafios são ampliados pelas características amazônicas de seu território de atuação, incluindo a presença multicampi distribuída em extensas áreas geográficas; condições climáticas severas; elevada umidade e precipitação; vulnerabilidade a eventos hidrológicos extremos; custos logísticos elevados; desigualdades regionais de infraestrutura; necessidade de garantir acessibilidade e inclusão em todos os campi.

Nesse contexto, a infraestrutura física deixa de ser apenas suporte operacional e passa a constituir ativo estratégico fundamental para a sustentabilidade institucional, competitividade acadêmica e desenvolvimento regional.

As tendências observadas nos documentos analisados indicam que as universidades enfrentarão simultaneamente cinco grandes desafios estruturantes relacionados à infraestrutura física:

1. Modernização dos Espaços Acadêmicos

A expansão do ensino híbrido e das metodologias ativas exigirá ambientes mais flexíveis e multifuncionais.

2. Crescimento da Pesquisa Científica Complexa

Laboratórios especializados demandarão instalações mais sofisticadas, seguras e sustentáveis.

3. Sustentabilidade Ambiental

As instituições serão pressionadas a reduzir consumo de energia, água e recursos naturais.

4. Resiliência Climática

As mudanças climáticas exigirão adaptação das edificações e sistemas de infraestrutura.

5. Inclusão e Acessibilidade

A universalização do acesso físico deverá ser incorporada como princípio estruturante do planejamento institucional.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pela ampliação expressiva dos investimentos públicos em educação superior, ciência, tecnologia e desenvolvimento regional, um movimento que ocorre de forma associada à implementação de políticas nacionais robustas, voltadas à modernização da infraestrutura universitária e à adaptação climática. Nesse horizonte de expansão, o Brasil fortalece seus programas de financiamento direcionados ao crescimento da rede federal, à modernização dos campi universitários, à consolidação da infraestrutura científica, à promoção da acessibilidade universal, ao aumento da eficiência energética e ao fomento da sustentabilidade institucional.

Nesse contexto de valorização, a Amazônia assume uma posição estratégica definitiva nas agendas globais de sustentabilidade, preservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas, o que expande significativamente as oportunidades de cooperação acadêmica e a captação de recursos financeiros internacionais de fomento. Como resultado direto dessas condições macroeconômicas e políticas favoráveis, as universidades públicas conseguem modernizar suas estruturas de forma plena, incorporando com sucesso os princípios de um campus genuinamente sustentável, inteligente e resiliente.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a UFPA experimenta uma significativa modernização e o fortalecimento de sua infraestrutura física, transformando profundamente a realidade de seus espaços. Esse processo consolida-se, primeiramente, na modernização dos espaços de ensino, onde a universidade amplia a qualidade de seus ambientes acadêmicos mediante a renovação de salas de aula, a implantação de ambientes híbridos, a adequação de espaços para o uso de metodologias de aprendizagem ativa e a criação de ambientes colaborativos, fatores que contribuem diretamente para elevar a experiência educacional e melhorar os indicadores acadêmicos. De forma paralela, ocorre o fortalecimento da infraestrutura científica, com laboratórios passando por processos intensos de modernização física e tecnológica que ampliam a capacidade de pesquisa, atraem novos cientistas, fortalecem a pós-graduação e expandem a cooperação internacional.

No âmbito da inclusão social, a instituição atinge a consolidação da acessibilidade universal, alcançando um elevado nível de conformidade com os princípios do desenho universal, o que reduz drasticamente as barreiras arquitetônicas e garante uma real inclusão de toda a comunidade. Esse cuidado com o espaço físico reflete-se também na sustentabilidade operacional, uma vez que a adoção planejada de tecnologias ecológicas reduz de forma expressiva os custos operacionais cotidianos relacionados ao consumo de energia e água, à manutenção predial preventiva e à gestão de resíduos.

Por fim, esse ciclo de investimentos viabiliza o fortalecimento da interiorização, garantindo que os campi do interior recebam aportes estruturantes vitais para reduzir desigualdades históricas e consolidar a presença geopolítica e institucional da UFPA em toda a Amazônia.

Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Elaborar Plano Diretor de Infraestrutura Física da UFPA;
2. Integrar expansão acadêmica e planejamento físico;
3. Definir padrões institucionais para edificações;
4. Ampliar sistemas fotovoltaicos;
5. Ampliar captação e reuso de água;
6. Adotar arquitetura bioclimática amazônica;
7. Criar salas de aprendizagem ativa;
8. Modernizar bibliotecas;
9. Expandir ambientes colaborativos;
10. Adaptar edificações a eventos extremos;
11. Fortalecer sistemas de drenagem;
12. Implantar soluções baseadas na natureza;
13. Universalizar acessibilidade física;
14. Eliminar passivos arquitetônicos e;
15. Incorporar desenho universal em todas as obras.

3.13.3 INFRAESTRUTURA



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção dos níveis atuais de investimento público, uma realidade financeira que permite a realização de modernizações graduais e a conservação básica da infraestrutura existente, embora sem fôlego orçamentário para promover transformações estruturais abrangentes nos campi. Nesse contexto de estabilidade restrita, os recursos disponíveis são direcionados para garantir a manutenção dos ativos físicos mais críticos da instituição, a execução de reformas prediais pontuais, uma expansão física bastante limitada e a atualização apenas parcial de suas instalações e redes operacionais. Como consequência direta desse ritmo compassado de investimentos, persistem gargalos históricos e limitações severas relacionados tanto à expansão física de longo prazo quanto à modernização integral e tecnológica de todos os campi universitários.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a instituição experimenta uma conservação parcial da infraestrutura, na qual a universidade consegue manter os níveis mínimos para um funcionamento adequado de suas atividades, mas passa a enfrentar dificuldades crescentes para eliminar os passivos estruturais acumulados ao longo dos anos. Essa limitação orçamentária e operacional resulta em uma modernização assimétrica, um fenômeno em que algumas unidades acadêmicas e administrativas conseguem avançar mais rapidamente na atualização de suas instalações, enquanto outros setores permanecem com sua infraestrutura visivelmente defasada.

Essa mesma dinâmica de avanços contidos reflete-se na ampliação gradual da acessibilidade, uma vez que, apesar dos esforços, ainda persistem barreiras físicas em parte das instalações, um problema que se manifesta de forma mais severa nas edificações mais antigas da instituição. Paralelamente, observa-se um crescimento dos custos de manutenção, impulsionado diretamente pela idade avançada das edificações, o que amplia a necessidade de intervenções corretivas emergenciais e drena recursos que poderiam ser aplicados em melhorias planejadas.

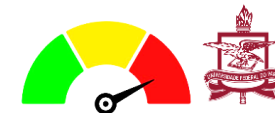
Esse panorama de saturação física é agravado pelas pressões sobre os espaços acadêmicos, onde a expansão contínua de novos cursos e programas de pós-graduação gera uma demanda sufocante por salas de aula, laboratórios de pesquisa e ambientes especializados de aprendizado. Por fim, toda essa conjuntura concorre para a persistência das desigualdades multicampi, penalizando de forma mais acentuada os campi localizados em áreas mais remotas, que passam a enfrentar desafios e dificuldades significativamente maiores para viabilizar seus projetos de modernização e consolidação estrutural.

Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Definir matriz institucional de criticidade;
2. Priorizar ativos essenciais;
3. Concentrar recursos em intervenções estruturantes;
4. Implantar inventário técnico das edificações;
5. Fortalecer manutenção preventiva;
6. Monitorar ciclo de vida dos ativos;
7. Compatibilizar crescimento acadêmico e capacidade física;
8. Otimizar ocupação dos espaços;
9. Estimular uso compartilhado de instalações;
10. Reduzir desperdícios;
11. Melhorar eficiência energética e;
12. Implantar sistemas de monitoramento de consumo.

3.13.4 INFRAESTRUTURA



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

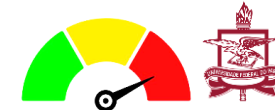
O cenário desfavorável caracteriza-se pela combinação crítica de restrições orçamentárias prolongadas, pelo envelhecimento acelerado das edificações, pelo aumento expressivo dos custos de construção e manutenção predial e pela intensificação severa dos efeitos decorrentes das mudanças climáticas. Diante desse panorama de escassez de recursos, a insuficiência crônica de financiamento compromete de maneira direta a execução da manutenção predial preventiva, os projetos de expansão física da instituição, a adequação normativa às regras vigentes de segurança e acessibilidade e a modernização tecnológica dos ambientes acadêmicos. Ao mesmo tempo, esse quadro de fragilidade estrutural é agravado pelo fato de que os eventos climáticos extremos tornam-se consideravelmente mais frequentes na Amazônia, elevando os riscos de danos materiais, inundações e desgastes acelerados sobre toda a infraestrutura universitária.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário de severas restrições, a instituição enfrenta a deterioração do patrimônio edificado, um processo em que a ausência prolongada de investimentos adequados amplia o surgimento de patologias construtivas, eleva os riscos estruturais nas edificações e acelera a degradação geral dos ativos institucionais. Essa falta de manutenção e de aportes financeiros resulta na obsolescência dos espaços acadêmicos, tornando salas de aula, laboratórios de pesquisa e bibliotecas progressivamente inadequados para atender às exigências pedagógicas e tecnológicas da educação contemporânea.

Paralelamente, a universidade passa a lidar com uma vulnerabilidade climática elevada, deixando os campi consideravelmente mais expostos a enchentes, alagamentos crônicos, danos materiais causados por chuvas intensas e falhas sistemáticas nos sistemas de drenagem urbana e interna. Esse quadro de degradação física gera, inevitavelmente, o crescimento dos custos operacionais, uma vez que a instituição é obrigada a elevar seus gastos emergenciais com manutenção corretiva, o que reduz drasticamente a eficiência orçamentária e institucional.

Esse sufocamento financeiro provoca a ampliação das desigualdades internas, penalizando de forma mais severa os campi localizados no interior do estado, que se tornam mais vulneráveis às barreiras logísticas e à escassez de recursos. Por fim, esse conjunto de fragilidades culmina no comprometimento da atratividade institucional, situação na qual a perda de qualidade da infraestrutura física passa a influenciar negativamente os índices de permanência estudantil, a atração de pesquisadores de ponta, o estabelecimento de parcerias de cooperação internacional e a própria reputação da universidade perante a sociedade.



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Implantar sistema permanente de monitoramento estrutural;
2. Mapear vulnerabilidades críticas;
3. Priorizar ativos essenciais;
4. Concentrar recursos em estruturas estratégicas;
5. Intensificar manutenção preventiva;
6. Desenvolver planos de contingência;
7. Implantar obras de drenagem prioritárias;
8. Adaptar edificações vulneráveis;
9. Incorporar critérios de resiliência em reformas;
10. Buscar financiamentos nacionais e internacionais;
11. Ampliar parcerias institucionais;
12. Captar recursos para infraestrutura sustentável;
13. Compartilhar ambientes acadêmicos;
14. Reorganizar ocupação física;
15. Utilizar soluções híbridas para reduzir pressão sobre edificações.

3.14 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.14.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A Tecnologia da Informação (TI) consolidou-se como um dos principais fatores de transformação das instituições de educação superior no século XXI. Entre 2026 e 2035, a TI deixará de ser percebida apenas como uma área de suporte operacional para assumir papel estratégico na viabilização do ensino, da pesquisa, da extensão, da gestão universitária, da internacionalização, da inovação e da transformação digital institucional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Plano Plurianual da União (PPA 2024–2027), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2025–2029), Plano Nacional de Educação (PNE), relatórios da UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial (WEF), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além dos dados do INEP e IBGE — demonstra que a transformação digital será uma das principais forças estruturantes do ensino superior na próxima década.

Os estudos da UNESCO sobre os futuros da educação apontam que as universidades precisarão operar em ecossistemas digitais complexos, capazes de integrar aprendizagem híbrida, inteligência artificial, ciência aberta, colaboração global e gestão baseada em dados.

O relatório Future of Jobs 2025, do Fórum Econômico Mundial, identifica a inteligência artificial, a análise de dados, a computação em nuvem, a cibersegurança e a automação como algumas das tecnologias com maior potencial de transformação econômica e organizacional até 2035.

Para a UFPA, a TI possui importância ainda maior devido às especificidades da Amazônia, incluindo a estrutura multicampi distribuída em grandes distâncias geográficas; necessidade de integração institucional permanente; desafios logísticos regionais; ampliação do acesso digital; apoio à pesquisa científica em territórios remotos; democratização do acesso ao ensino e aos serviços universitários.

Nesse contexto, a Tecnologia da Informação passa a ser elemento fundamental para a sustentabilidade institucional, a eficiência administrativa e a competitividade acadêmica da universidade.

3.14.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pela consolidação da transformação digital como prioridade das políticas públicas de educação, ciência e inovação. O governo federal amplia investimentos em infraestrutura tecnológica, conectividade acadêmica, segurança cibernética, inteligência artificial e modernização digital das instituições federais de ensino superior.

A ENCTI fortalece programas de desenvolvimento de capacidades digitais, computação avançada e ciência baseada em dados. Paralelamente, a expansão da infraestrutura nacional de conectividade reduz desigualdades regionais e amplia o acesso às tecnologias digitais na Amazônia.

A inteligência artificial passa a ser incorporada de forma ética e regulada aos processos educacionais, científicos e administrativos.

A UFPA consegue modernizar seus ambientes digitais e consolidar uma estratégia institucional robusta de transformação digital.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário favorável, a universidade consolida sua transformação digital institucional, alcançando um elevado grau de digitalização de todos os seus processos acadêmicos e administrativos. Esse avanço tecnológico gera benefícios imediatos e tangíveis para a comunidade acadêmica, manifestando-se na redução drástica da burocracia, no aumento expressivo da eficiência operacional, na melhoria contínua dos serviços prestados ao público e no fortalecimento de uma maior transparência institucional. Como sustentação a essa nova realidade, ocorre a consolidação da governança de dados, permitindo que a UFPA utilize dados integrados e confiáveis para apoiar de forma robusta o planejamento estratégico, a avaliação institucional permanente, a gestão acadêmica cotidiana e a tomada de decisões em todas as esferas administrativas, incorporando definitivamente a gestão baseada em evidências à cultura organizacional.

Esse ecossistema digital é impulsionado pela expansão da infraestrutura tecnológica, caracterizada por uma modernização significativa das redes de comunicação, dos data centers, dos ambientes de armazenamento em nuvem, das plataformas acadêmicas e dos sistemas corporativos internos. Para salvaguardar esses avanços, a universidade promove a ampliação da segurança da informação, fortalecendo sua capacidade técnica de prevenção e resposta a incidentes cibernéticos, o que reduz drasticamente os riscos institucionais e protege o patrimônio informacional da instituição.

Por fim, todo esse processo de modernização é coroado pela inclusão digital, garantindo que estudantes e servidores tenham acesso ampliado e democrático às novas tecnologias, o que reduz de forma histórica as desigualdades digitais e operacionais entre os diferentes campi da universidade.

Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Integrar sistemas acadêmicos e administrativos;
2. Automatizar processos de baixo valor agregado;
3. Criar política institucional de IA;
4. Implementar soluções de IA para gestão e ensino;
5. Desenvolver competências em IA para servidores e docentes;
6. Implantar arquitetura institucional de dados;
7. Criar painéis estratégicos de indicadores;
8. Fortalecer cultura de decisão baseada em evidências;
9. Modernizar redes e servidores;
10. Ampliar uso de computação em nuvem;
11. Fortalecer conectividade multicampi;
12. Implantar Centro de Operações de Segurança;
13. Desenvolver programas permanentes de conscientização;
14. Fortalecer gestão de riscos digitais;
15. Expandir acesso a equipamentos e conectividade e;
16. Reduzir desigualdades tecnológicas entre campi.

3.14.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário neutro caracteriza-se pela continuidade gradual do processo de transformação digital, embora essa evolução ocorra em um ritmo visivelmente inferior ao crescimento das demandas institucionais da universidade. Nesse contexto de estabilidade moderada, a manutenção dos níveis de investimento permite assegurar o funcionamento dos sistemas já existentes, a realização de modernizações tecnológicas pontuais em setores específicos e a evolução gradual da infraestrutura de tecnologia da informação. No entanto, por não haver um salto orçamentário, persistem limitações estruturais relacionadas à capacidade interna de inovação, à atualização ágil de softwares e hardwares e à necessária expansão da conectividade e da velocidade de rede entre os campi.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a instituição experimenta uma digitalização parcial, na qual a universidade consegue avançar significativamente na digitalização de seus processos administrativos e acadêmicos, mas ainda é obrigada a conviver com sistemas fragmentados que não comunicam entre si e com procedimentos híbridos que mesclam o físico e o digital. Essa transição incompleta reflete-se em uma infraestrutura heterogênea, caracterizada por um panorama em que algumas unidades e setores apresentam um elevado nível tecnológico e de conectividade, enquanto outras divisões permanecem com sérias limitações estruturais e equipamentos defasados.

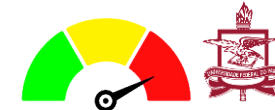
Essa mesma dinâmica de avanços contidos reflete-se na governança de dados em consolidação, uma vez que a integração dos dados institucionais avança de forma lenta entre as instâncias, o que limita o potencial analítico da universidade e restringe a agilidade de diagnósticos mais complexos. Paralelamente, observa-se uma segurança cibernética moderada, na qual a proteção digital da rede e dos servidores atende aos requisitos e protocolos básicos de segurança, mas permanece vulnerável diante do crescimento constante da sofisticação e da frequência dos ataques virtuais contemporâneos.

Esse panorama de limitações técnicas impõe claras limitações à inovação, fazendo com que a experimentação e a adoção de novas ferramentas tecnológicas e de inteligência artificial ocorram de forma profundamente desigual entre as diferentes áreas do conhecimento e campi. Por fim, toda essa conjuntura resulta em uma inclusão digital parcial, perpetuando assimetrias e diferenças marcantes no acesso à internet de alta velocidade e no uso efetivo de tecnologias de ponta entre os diversos segmentos e localizações da comunidade universitária.

Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Concentrar investimentos em sistemas críticos;
2. Modernizar plataformas mais utilizadas;
3. Atualizar infraestrutura essencial;
4. Fortalecer interoperabilidade entre sistemas;
5. Consolidar bases de dados institucionais;
6. Melhorar qualidade dos dados;
7. Desenvolver competências digitais dos servidores;
8. Promover alfabetização em IA;
9. Ampliar formação tecnológica de gestores;
10. Atualizar continuamente controles de segurança;
11. Fortalecer monitoramento de ameaças;
12. Implantar planos de continuidade operacional;
13. Expandir acesso a recursos tecnológicos;
14. Fortalecer suporte aos campi do interior e;
15. Reduzir assimetrias de conectividade.



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela combinação crítica de restrições orçamentárias prolongadas, pela aceleração da obsolescência tecnológica, pelo aumento expressivo das ameaças cibernéticas e pela consequente ampliação das desigualdades digitais. Diante desse panorama de escassez, os recursos financeiros disponíveis tornam-se insuficientes para garantir a necessária renovação tecnológica de hardwares e softwares, a expansão da infraestrutura digital básica, a atualização dos sistemas institucionais de gestão e o fortalecimento das defesas de segurança da informação. Ao mesmo tempo, o avanço global e acelerado da inteligência artificial e de outras tecnologias digitais de ponta aprofunda o descompasso estrutural, ampliando a distância entre as novas necessidades operacionais da instituição e a capacidade real de resposta tecnológica da universidade.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário de severas restrições, a instituição enfrenta a obsolescência tecnológica, um processo em que equipamentos de informática e sistemas de gestão tornam-se progressivamente inadequados e defasados para atender às crescentes demandas acadêmicas e administrativas. Essa falta de investimentos e de atualização sistemática resulta na fragmentação dos sistemas, uma vez que a ausência de recursos financeiros dificulta a integração institucional entre os diferentes softwares utilizados, gerando retrabalho e aumentando consideravelmente os custos operacionais da universidade.

Paralelamente, a instituição passa a conviver com uma elevada vulnerabilidade cibernética, deixando toda a sua rede de dados exposta a riscos iminentes de vazamentos de dados de servidores e alunos, ataques cibernéticos, interrupções prolongadas de serviços essenciais e o comprometimento de informações estratégicas da gestão.

Todo esse panorama gera um forte impacto na experiência acadêmica, no qual as limitações técnicas e estruturais afetam diretamente a qualidade dos serviços digitais prestados ao usuário.

Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Priorizar ativos críticos;
2. Implantar monitoramento permanente de riscos;
3. Desenvolver planos de contingência digital;
4. Fortalecer mecanismos de proteção de dados;
5. Priorizar investimentos em cibersegurança;
6. Implantar protocolos de resposta a incidentes;
7. Adotar soluções compartilhadas;
8. Expandir uso de software livre;
9. Priorizar investimentos de maior impacto institucional;
10. Buscar financiamentos externos;
11. Ampliar projetos cooperativos;
12. Captar recursos para infraestrutura digital e pesquisa;
13. Implantar estratégias de redundância;
14. Fortalecer serviços em nuvem e;
15. Garantir disponibilidade dos sistemas essenciais.

3.15 ORÇAMENTO E FINANÇAS

3.15.1 ORÇAMENTO E FINANÇAS - CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A área de Orçamento e Finanças representa uma das dimensões mais críticas para a sustentabilidade institucional das universidades federais nos próximos anos. A capacidade de financiamento das atividades institucionais dependerá diretamente das condições fiscais do Estado brasileiro, da evolução das políticas públicas de educação superior e ciência, bem como da capacidade institucional de diversificação de receitas e aperfeiçoamento da gestão financeira.

A análise da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Plurianual da União (PPA 2024–2027), Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2025–2029), relatórios da UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial (WEF), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Censo da Educação Superior (INEP), além do Plano de Gestão Orçamentária da UFPA (PGO 2025) — evidencia que a sustentabilidade financeira das universidades será fortemente influenciada por fatores estruturais como a dinâmica fiscal do Estado brasileiro; expansão das demandas por educação superior; crescimento dos custos operacionais; transformação digital; modernização da infraestrutura; internacionalização; financiamento da pesquisa científica; mudanças demográficas; exigências de sustentabilidade ambiental; ampliação das políticas de inclusão e permanência estudantil.

Os documentos da UNESCO e da OCDE indicam que as universidades do futuro enfrentarão crescente pressão para produzir mais resultados acadêmicos, científicos e sociais com recursos limitados, exigindo modelos mais sofisticados de planejamento financeiro, governança orçamentária e diversificação de fontes de financiamento.

No contexto da UFPA, tais desafios são ampliados por características específicas, tais como a estrutura multicampi distribuída em extensas áreas amazônicas; elevados custos logísticos; necessidade de interiorização; manutenção de infraestrutura complexa; forte dependência do orçamento público federal; ampliação das demandas de assistência estudantil e; necessidade crescente de investimentos em tecnologia e pesquisa.

Nesse cenário, a área de Orçamento e Finanças deixa de exercer apenas função operacional de execução orçamentária e passa a constituir um eixo estratégico para a sustentabilidade institucional da universidade.

Cita-se a seguir seis vetores estruturantes que influenciarão a gestão orçamentária e financeira da UFPA nos próximos anos:

1. Pressão Fiscal sobre o Setor Público - O cenário fiscal brasileiro continuará condicionando a capacidade de expansão dos investimentos públicos em educação superior. Mesmo em cenários de crescimento econômico, a disputa por recursos públicos tende a se intensificar.
2. Crescimento dos Custos Estruturais - As universidades enfrentarão aumento contínuo de despesas relacionadas a: energia; manutenção predial; tecnologia da informação; segurança cibernética; assistência estudantil; infraestrutura laboratorial.
3. Expansão das Demandas Institucionais - A ampliação das exigências relacionadas a inclusão; acessibilidade; inovação; sustentabilidade; internacionalização; aumentará a complexidade da gestão financeira.
4. Necessidade de Diversificação de Receitas - Organismos internacionais apontam crescente importância da ampliação de fontes complementares de financiamento.
5. Gestão Baseada em Evidências - Os sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação passarão a exercer papel central na alocação eficiente dos recursos.
6. Sustentabilidade Financeira de Longo Prazo - A sustentabilidade institucional exigirá maior integração entre planejamento estratégico; orçamento; gestão de riscos e; avaliação de desempenho.

Cenário Favorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário favorável caracteriza-se pela retomada consistente e planejada dos investimentos públicos voltados à educação superior, à ciência, à tecnologia e à inovação. Nesse horizonte de expansão, o governo federal fortalece o financiamento das universidades federais por meio da ampliação do orçamento discricionário, do robustecimento das políticas de assistência estudantil, da expansão dos investimentos em infraestrutura física e tecnológica e da recomposição integral do financiamento de projetos de pesquisa.

Essa mudança de diretriz política reflete-se nos macroinstrumentos de planejamento, onde o Plano Plurianual (PPA) e demais diretrizes nacionais passam a priorizar explicitamente a educação superior como um vetor estratégico indispensável para o desenvolvimento sustentável, o estímulo à inovação e o aumento da competitividade nacional. Como reflexo direto desse ambiente de fomento, a UFPA consolida sua maturidade institucional e amplia significativamente sua capacidade própria de captação de recursos externos, diversificando com sucesso suas fontes de financiamento por meio de parcerias e projetos estratégicos.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário favorável, a instituição alcança o fortalecimento da sustentabilidade financeira, passando a operar com uma maior previsibilidade orçamentária, o que permite a estruturação de um planejamento plurianual muito mais consistente e seguro. Esse equilíbrio fiscal reflete-se diretamente na expansão da capacidade de investimento, caracterizada pela ampliação robusta dos recursos financeiros destinados à infraestrutura física, ao fomento à pesquisa, aos projetos de inovação, às políticas de assistência estudantil e ao avanço acelerado da transformação digital interna.

Essa evolução é impulsionada pela redução da pressão sobre o orçamento discricionário, uma vez que a bem-sucedida diversificação de receitas e a captação de recursos alternativos diminuem a dependência exclusiva do Tesouro Nacional para o custeio de suas atividades. Paralelamente, ocorre a modernização da gestão orçamentária, com o fortalecimento dos sistemas de monitoramento contínuo, planejamento estratégico e avaliação financeira institucional, garantindo maior eficiência na aplicação de cada centavo.

Esse processo de amadurecimento administrativo consolida a integração estratégica entre planejamento e orçamento, fazendo com que a peça orçamentária passe a funcionar efetivamente como o principal instrumento de execução prática do planejamento institucional. Como resultado desse ecossistema gerencial equilibrado, constata-se a ampliação da capacidade de resposta institucional, conferindo à UFPA a flexibilidade e a agilidade necessárias para responder com eficácia a desafios socioeconômicos emergentes e para abraçar novas oportunidades estratégicas.



Cenário Favorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Consolidar modelo integrado de Planejamento Orçamentário;
2. Implantar gestão orçamentária orientada a resultados;
3. Expandir projetos financiados por agências de fomento;
4. Fortalecer captação de recursos para pesquisa e inovação;
5. Implantar sistemas avançados de análise orçamentária;
6. Desenvolver painéis gerenciais em tempo real;
7. Utilizar analytics para apoio à tomada de decisão;
8. Estruturar mecanismos de reserva para investimentos prioritários;
9. Fortalecer planejamento de longo prazo;
10. Reduzir saldos não executados;
11. Melhorar previsibilidade financeira e;
12. Aprimorar monitoramento da execução.

Cenário Neutro

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

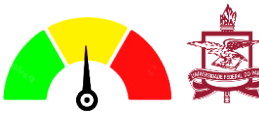
O cenário neutro caracteriza-se pela manutenção dos níveis atuais de financiamento público, uma realidade orçamentária marcada por reajustes financeiros limitados e pelo crescimento apenas moderado dos recursos repassados à instituição. Diante dessa estabilidade restrita, a universidade consegue preservar sua capacidade operacional básica e manter as atividades cotidianas em funcionamento, porém passa a enfrentar dificuldades crescentes para acompanhar integralmente o ritmo de expansão das demandas institucionais. Como consequência direta desse teto orçamentário, qualquer ampliação ou avanço das atividades acadêmicas e administrativas passa a ocorrer de forma rigidamente controlada, avançando em um compasso estrito e compatível com a disponibilidade financeira imediata.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário, a instituição vivencia uma estabilidade operacional, na qual a UFPA consegue assegurar o funcionamento adequado de suas atividades acadêmicas e administrativas essenciais, mantendo os serviços básicos em plena execução. Contudo, essa regularidade é acompanhada por uma clara limitação da capacidade de expansão, fazendo com que a execução de novos investimentos deixe de ser contínua e passe a depender de um processo de priorização rigorosa e critérios rígidos de seleção.

Essa escassez de novas receitas gera uma crescente competição interna por recursos, instalando uma dinâmica na qual as diferentes unidades institucionais e campi passam a disputar orçamentos restritos para viabilizar seus respectivos projetos de ampliação e modernização tecnológica. Esse ambiente competitivo é tensionado pela persistente pressão sobre os custos operacionais, cenário em que o aumento gradual e inevitável de despesas cotidianas, como tarifas e contratos de manutenção, reduz a margem financeira que seria originalmente destinada a novos investimentos.

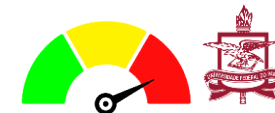
Como resposta gerencial obrigatória a esse teto financeiro, constata-se o fortalecimento da necessidade de planejamento, transformando a busca por eficiência máxima na alocação de cada recurso disponível no elemento central e estratégico de toda a governança institucional.



Cenário Neutro

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Vincular orçamento às prioridades institucionais;
2. Fortalecer critérios técnicos de alocação de recursos;
3. Aprimorar mecanismos de priorização;
4. Monitorar desempenho financeiro;
5. Avaliar impacto dos investimentos;
6. Integrar planejamento e avaliação;
7. Reduzir desperdícios;
8. Melhorar eficiência energética;
9. Fortalecer compras compartilhadas;
10. Expandir projetos financiados externamente;
11. Buscar cooperação com agências nacionais e internacionais.



Cenário Desfavorável

DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário desfavorável caracteriza-se pela combinação crítica de restrições fiscais prolongadas, pelo crescimento contínuo dos custos institucionais e pela redução drástica na capacidade de investimento por parte do poder público. Diante dessa conjuntura adversa, o orçamento discricionário das universidades federais sofre perdas reais e sucessivas decorrentes da inflação e de cortes, comprometendo a saúde financeira das instituições.

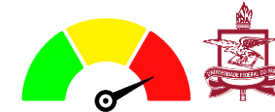
Simultaneamente ao encolhimento das receitas, a universidade passa a lidar com o aumento acentuado e concorrente das demandas internas relacionadas a áreas vitais como assistência estudantil, manutenção predial preventiva, atualização em tecnologia, fomento à pesquisa, transição para a sustentabilidade e garantia da segurança institucional. Esse ambiente econômico hostil aprofunda a instabilidade financeira interna, fragiliza a governança e reduz drasticamente a previsibilidade orçamentária necessária para o planejamento de curto e longo prazo.

IMPACTOS NA ÁREA

Neste cenário de severas restrições, a instituição enfrenta uma drástica redução da capacidade de investimento, o que obriga a universidade a concentrar a totalidade de seus recursos financeiros na cobertura de despesas essenciais e contratos de custeio básico para evitar a paralisação de suas atividades. Essa rigidez orçamentária resulta no comprometimento da expansão institucional, tornando novos projetos de crescimento e desenvolvimento inviáveis ou forçando o adiamento por tempo indeterminado de obras e melhorias estruturais planejadas.

Essa escassez prolongada gera o crescimento dos passivos institucionais, uma vez que as ações de manutenção corretiva e preventiva de infraestrutura e a renovação de equipamentos sofrem restrições severas, acumulando problemas físicos e tecnológicos nos campi. Paralelamente, observa-se um aumento da vulnerabilidade financeira, transformando a dependência exclusiva do orçamento federal em um fator crítico de risco para a sobrevivência operacional da instituição diante de qualquer oscilação nos repasses de Brasília.

Socialmente, instala-se uma forte pressão sobre a assistência estudantil, caracterizada por um cenário em que a demanda por apoio social e permanência por parte dos alunos cresce de forma muito mais rápida do que a disponibilidade orçamentária de recursos da universidade. Por fim, toda essa conjuntura culmina em um grave risco à sustentabilidade institucional, situação na qual a capacidade de inovação, a modernização de laboratórios e a competitividade acadêmica da universidade são profundamente comprometidas, ameaçando o cumprimento pleno de sua missão institucional.



Cenário Desfavorável

ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS

1. Implantar matriz institucional de riscos financeiros;
2. Desenvolver cenários permanentes de contingenciamento;
3. Monitorar variáveis macroeconômicas críticas;
4. Concentrar recursos em áreas essenciais;
5. Preservar atividades acadêmicas prioritárias;
6. Proteger programas estratégicos;
7. Ampliar captação junto a organismos internacionais;
8. Buscar recursos vinculados à sustentabilidade e inovação;
9. Revisar despesas estruturais;
10. Otimizar uso de ativos institucionais;
11. Fortalecer cultura de sustentabilidade financeira e;
12. Integrar orçamento, riscos e planejamento estratégico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises aqui apresentada evidenciam que a próxima década será marcada por profundas transformações nos contextos educacional, científico, tecnológico, social, ambiental e econômico, tanto em escala nacional quanto internacional.

As tendências identificadas nos documentos de referência analisados — incluindo a LDB, o Plano Nacional de Educação, o Plano Plurianual da União, a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, o Plano Nacional de Pós-Graduação, os relatórios da UNESCO, OCDE, Fórum Econômico Mundial, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, além dos instrumentos institucionais da própria UFPA — apontam para um cenário de crescente complexidade e interdependência entre as diversas dimensões da gestão universitária.

As análises realizadas demonstram que as áreas estratégicas elencadas para o novo planejamento estratégico da UFPA (Ensino; Pesquisa; Extensão, Arte e Cultura; Internacionalização; Assistência e Acessibilidade Estudantil; Ações Afirmativas; Inovação Tecnológica e Empreendedorismo; Estratégia Organizacional; Administração; Comunicação Institucional; Sustentabilidade; Gestão de Pessoas; Infraestrutura Física; Tecnologia da Informação; e Orçamento e Finanças) não devem ser compreendidas como campos isolados de atuação, mas como componentes de um sistema institucional integrado, cujo desempenho depende da articulação estratégica entre pessoas, recursos, processos, tecnologias e capacidades organizacionais.

Em todos os cenários analisados, observa-se a consolidação de algumas tendências estruturantes que deverão influenciar significativamente o futuro da educação superior e, consequentemente, o futuro da UFPA:

- intensificação da transformação digital e do uso da inteligência artificial;
- ampliação das exigências de sustentabilidade ambiental e climática;
- fortalecimento da ciência aberta e da pesquisa colaborativa internacional;
- crescimento das demandas por inclusão, diversidade e equidade;
- expansão da necessidade de governança baseada em dados;

- aumento da relevância da inovação e do empreendedorismo para o desenvolvimento regional;
- fortalecimento da internacionalização como vetor de qualidade acadêmica;
- crescente necessidade de eficiência na gestão dos recursos públicos;
- ampliação da importância da resiliência institucional diante de crises econômicas, sanitárias, climáticas e tecnológicas;
- valorização da interdisciplinaridade e da integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Nesse contexto, a UFPA encontra-se em uma posição singular no sistema de educação superior brasileiro. Sua condição de maior instituição de ensino superior da Amazônia, sua presença multicampi, sua diversidade sociocultural e sua inserção em um dos territórios ambientalmente mais estratégicos do planeta conferem à universidade responsabilidades e oportunidades que extrapolam a formação acadêmica tradicional.

A Amazônia tende a assumir papel cada vez mais central nos debates globais relacionados às mudanças climáticas, à biodiversidade, à bioeconomia, ao desenvolvimento sustentável, à segurança alimentar e à transição para modelos econômicos de baixo carbono. Como consequência, a UFPA poderá ampliar sua relevância nacional e internacional como centro de produção de conhecimento, formação cidadã e articulação de soluções para desafios regionais e globais.

Entretanto, a análise dos cenários também demonstra que a concretização desse potencial dependerá da capacidade institucional de enfrentar desafios históricos e emergentes, dentre os quais se destacam a necessidade de garantir sustentabilidade financeira em um ambiente de restrição fiscal recorrente; a modernização da infraestrutura física e digital; a redução das desigualdades entre campi e unidades acadêmicas; a ampliação da permanência e do sucesso estudantil; a valorização e o desenvolvimento contínuo das pessoas; o fortalecimento dos mecanismos de governança, integridade e gestão de riscos; etc.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas indicam ainda que os cenários favoráveis, neutros e desfavoráveis não devem ser compreendidos como previsões determinísticas, mas como possibilidades plausíveis de evolução do ambiente institucional. A efetiva trajetória da UFPA ao longo da próxima década dependerá tanto de fatores externos — políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais — quanto da capacidade interna de antecipação, adaptação e resposta estratégica.

Por essa razão, o Planejamento Estratégico 2026–2035 deve ser concebido como instrumento dinâmico de gestão, capaz de promover alinhamento entre visão institucional, prioridades estratégicas, alocação de recursos e mecanismos de monitoramento e avaliação. Mais do que um documento orientador, o planejamento deverá constituir uma plataforma permanente de aprendizagem institucional, permitindo que a universidade acompanhe as mudanças do ambiente externo e ajuste continuamente suas estratégias.

A partir da análise integrada das quinze áreas estratégicas, emergem cinco grandes diretrizes transversais para o futuro da UFPA:

1. Desenvolvimento Institucional Sustentável

Promover crescimento institucional baseado em sustentabilidade econômica, social, ambiental e organizacional, assegurando a capacidade de geração de valor público no longo prazo.

2. Transformação Digital e Inteligência Institucional

Consolidar uma universidade orientada por dados, integrada digitalmente e capaz de utilizar tecnologias emergentes para aprimorar ensino, pesquisa, extensão e gestão.

3. Inclusão, Diversidade e Equidade

Fortalecer políticas de democratização do acesso, permanência, acessibilidade, ações afirmativas e valorização da diversidade como elementos centrais da missão institucional.

4. Excelência Acadêmica, Científica e Social

Ampliar a qualidade e o impacto das atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e internacionalização, contribuindo para o desenvolvimento regional, nacional e global.

5. Governança, Inovação e Resiliência

Fortalecer capacidades organizacionais voltadas à gestão estratégica, gestão de riscos, integridade pública, inovação institucional e adaptação a cenários de incerteza.

Por fim, a análise prospectiva evidencia que o principal desafio da UFPA para a próxima década não será apenas crescer ou expandir suas atividades, mas consolidar-se como uma universidade pública amazônica de excelência, capaz de combinar relevância regional, inserção internacional, compromisso social, inovação permanente e sustentabilidade institucional.

Nesse horizonte, o sucesso da universidade dependerá da sua capacidade de transformar conhecimento em desenvolvimento, diversidade em inclusão, tecnologia em oportunidade, planejamento em resultados e desafios em caminhos para a construção de futuros mais justos, sustentáveis e socialmente relevantes para a Amazônia, para o Brasil e para o mundo.

ASSOCIATION OF INTERNATIONAL EDUCATION ADMINISTRATORS (AIEA). **Internationalization of Higher Education**: current trends and future scenarios. Global Survey Report. [S. l.]: AIEA, 2024. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/64ca66e5f086975ce8783d53/t/661f9bed86d6393d1ec26f75/1713347572513/2024_internationalization_survey_report_digital.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2004]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. **Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027 (PPA 2024–2027). Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/paginas/paginas-ppa-2024-2027/lei-do-ppa>. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI)**. Brasília, DF: MCTI, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes-mcti/encti>. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Marco Legal de CT&I: Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 e Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Brasília, DF: ASCOM/MCTI, 2018. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/arquivos/ASCOM_PUBLICACOES/marco_legal_de_cti.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/media/seb/pdf/d_c_n_educacao_basica_nova.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília, DF: MEC, [2014]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pne/documentos/plano-nacional-educacao-2014-2024.pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. Ministério da Educação. Conselhos e Órgãos Colegiados. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação**. Brasília, DF: MEC/CNE, [202-?]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/normas-classificadas-por-assunto/diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao>. Acesso em: 29 maio 2026.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. **Política de Regulação e Supervisão da Educação Superior**. Brasília, DF: MEC/SERES, [202-?]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/politica-regulacao-supervisao-educacao-superior>. Acesso em: 29 maio 2026.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **VII Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2025-2029)**: documento final. Brasília, DF: CAPES, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/19032026_PNPG_20252029_FINALV4.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **VII Plano Nacional de Pós-Graduação: Volume I**. Brasília, DF: CAPES, [2025]. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/livros-pnpg-volume-i-mont-pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

REFERÊNCIAS



COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **VII Plano Nacional de Pós-Graduação: Miolo V2**. Brasília, DF: CAPES, [2025]. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/pnpg-miolo-v2-pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Projeções da População: Brasil e Unidades da Federação**: revisão 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102111.pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior**: resultados. Brasília, DF: INEP, [202-?]. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 29 maio 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior 2024**: resultados. Brasília, DF: INEP, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados2024>. Acesso em: 29 maio 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Education in Brazil**: an international perspective. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/education-in-brazil_e2a7cdfe/60a667f7-en.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Higher Education to 2030**: Volume 1: Demography. Paris: OECD Publishing, 2008. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/higher-education-to-2030-volume-1-demography_9789264040663-en.html. Acesso em: 29 maio 2026.

QS QUACQUARELLI SYMONDS. **Global Student Flows Report 2025**: three scenarios for international education in 2030. [S. l.]: QS, 2025. Disponível em: <https://insights.qs.com/hubfs/Reports/Global%20Student%20Flows%20Report%202025.pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

REGIONAL CENTER FOR EDUCATIONAL PLANNING (RCEP - UNESCO). **Future Scenarios for Education**: full report. Sharjah: RCEP, [202-?]. Disponível em: <https://rcepunesco.ae/en/KnowledgeCorner/ReportsandStudies/ReportsandStudies/Future%20Scenarios%20for%20Education%20FULL%20REPORT%20FINAL.pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

UNESCO. **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década**: 2011-2020. Organização de Maria Lucia de Amorim Soares. Brasília, DF: UNESCO, CNE, MEC, 2012. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218964>. Acesso em: 29 maio 2026. UNESCO. The futures of higher education: reimagining the futures of higher education; insights from a scenario development process towards 2050. Paris: UNESCO, 2022. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389902>. Acesso em: 29 maio 2026.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2025**. New York: United Nations, 2025. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf>. Acesso em: 29 maio 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Future of Jobs Report 2025**. Geneva: WEF, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.



Universidade Federal do Pará
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Diretoria de Planejamento
Coordenadoria de Modernização Administrativa

| proplan@ufpa.br
| diplan@ufpa.br
| cmadm@ufpa.br

| 3201-8117
| 3201-8197
| 3201-7625