



Plano Estratégico 2025-2034

Maio 2025

Registro de Modificações

Número de Ordem	Ato de Aprovação	Páginas Afetadas	Data	Rúbrica do Responsável

Sumário

Introdução.....	4
O Instituto Tecnológico de Aeronáutica.....	6
Histórico.....	6
Missão.....	7
Visão.....	8
Valores.....	9
Cursos de Graduação em Engenharia.....	12
Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu.....	13
Cursos de Pós Graduação Lato Sensu.....	14
Estrutura Organizacional.....	15
Cadeia de Valor.....	18
Macroprocessos Finalísticos.....	19
Macroprocessos de Gestão e Suporte.....	22
Diretrizes da Reitoria.....	26
Diretrizes Gerais.....	26
Diretrizes para os Macroprocessos Finalísticos.....	26
Diretrizes para os Macroprocessos de Gestão e Suporte.....	28
Tendências.....	31
Evolução do Ambiente Externo.....	31
Formação de Engenheiros.....	32
Alinhamento com Cenários de Defesa.....	33
Eixos Norteadores.....	35
EN1: Expansão e aprimoramento da capacidade de ensino, pesquisa, inovação e extensão.....	35
EN2: Otimização da Gestão Administrativa e Financeira.....	37
EN3: Adequação da Infraestrutura e do Quadro de Pessoal.....	37
Objetivos Estratégicos.....	39
OE1: Expandir as áreas de atuação frente aos desafios modernos da sociedade, em particular, relacionados ao setor aeroespacial.....	39
OE2: Manter a reputação de excelência no ensino de graduação em engenharia.....	40
OE3: Elevar o reconhecimento dos cursos e programas de pós-graduação.....	41
OE4: Ampliar o impacto da produção científica, tecnológica e técnica para a sociedade e, em particular, para a FAB e os setores aeroespacial e de defesa.....	41
OE5: Expandir a presença no cenário internacional de educação, ciência e tecnologia.....	42
OE6: Garantir um financiamento perene e diversificado em volume compatível com as necessidades institucionais.....	43
OE7: Aprimorar a estrutura e os processos organizacionais em busca de maior integração e efetividade.....	43
OE8: Aumentar a disponibilidade e a abrangência dos serviços de Tecnologia da Informação e	

Comunicação (TIC) no suporte às atividades acadêmicas e administrativas.....	44
OE9: Garantir o correto dimensionamento do efetivo e fomentar a capacitação e valorização profissional.....	45
OE10: Modernizar a infraestrutura de ensino, pesquisa e administração e garantir a sua manutenção continuada.....	45
Projetos Estratégicos.....	47
P1: Implantação do ITA-FZ.....	47
P2: Modernização do Ensino.....	47
P3: Internacionalização.....	48
P4 : Criação de Centros de Competência.....	48
P5: Transformação Digital.....	48
Considerações Finais.....	50
Referências.....	51

Introdução

O ano de 2025 representa um grande marco na história do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), com a chegada dos primeiros alunos para os novos cursos de graduação em engenharia que serão oferecidos no novo campus em Fortaleza. Ao mesmo tempo, o Instituto completa 75 anos de existência, celebrando uma trajetória de sucesso marcada por inúmeras contribuições para o desenvolvimento tecnológico do país. Neste importante momento de sua história, é fundamental traçar, de forma clara, os objetivos futuros, de modo a garantir a excelência e o impacto de suas entregas para a sociedade brasileira.

Este documento apresenta o Plano Estratégico 2025-2034 do ITA, descrevendo as diretrizes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão do Instituto para um horizonte de 10 anos. Sua elaboração contou com a participação dos Conselhos de Reitoria, dos Chefes de Divisão, de Graduação e de Pós-Graduação, por meio de entrevistas e consultas estruturadas, conduzidas pela Comissão de Pesquisa Institucional e Apoio à Decisão Estratégica. O conteúdo do documento baseou-se na metodologia de planejamento constante da Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA), definida na DCA 11-1/2020.

A elaboração deste Plano Estratégico surgiu da necessidade de um documento conciso que defina, de forma clara, a visão de futuro e a estratégia do Instituto, para direcionar as ações e a tomada de decisão nos diversos níveis institucionais. Hoje, o principal documento utilizado para este fim é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual é obrigatório para o credenciamento de Instituições de Ensino Superior (vide Art. 20 e 21 do Decreto nº 9.235/2017). No entanto, o PDI também aborda diversos outros itens, requeridos legalmente, o que dificulta a sua utilização prática para o planejamento institucional. Assim, propõe-se que o Plano Estratégico sintetize o planejamento futuro do ITA, em nível estratégico, melhor direcionando as ações táticas descritas no Plano de Trabalho Anual (PTA), em alinhamento à SPGIA. Além disso, propõe-se que ele complemente os demais documentos e normas já vigentes no ITA e que são necessários para o PDI, facilitando a sua elaboração e revisão, conforme ilustrado abaixo.



O documento está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se uma breve caracterização do Instituto, incluindo o histórico de sua criação, a sua missão, visão e valores, os cursos de graduação e pós-graduação oferecidos e a atual estrutura organizacional. Na sequência, apresenta-se a cadeia de valor do Instituto e as diretrizes da Reitoria, gerais e específicas, para os macroprocessos finalísticos, de gestão e suporte. Em seguida, são discutidas as principais tendências de evolução do contexto no qual o ITA se insere, abrangendo as áreas de educação, ciência, tecnologia e inovação, especialmente no que tange ao setor aeroespacial. Finalmente, apresenta-se o planejamento estratégico do Instituto em resposta a essas tendências, sintetizado na forma de eixos norteadores, objetivos e projetos estratégicos.

O Instituto Tecnológico de Aeronáutica

O ITA é uma instituição da Força Aérea Brasileira (FAB) destinada a formar recursos humanos de nível superior e promover o progresso da ciência e tecnologia, nas áreas de interesse para o setor aeroespacial e, em particular, para o Comando da Aeronáutica (COMAER), por meio da educação, ensino, pesquisa, extensão e inovação. Fruto do projeto visionário do Marechal Casimiro Montenegro Filho, o ITA é uma escola de referência no ensino de engenharia no Brasil e na pesquisa e inovação no setor aeroespacial. Ao longo de sua história, o ITA trouxe inúmeras contribuições para o desenvolvimento tecnológico do país, sendo a criação da Embraer um dos seus mais relevantes frutos.

Histórico

A concepção do ITA surgiu em meados da década de 40, fruto do pioneirismo e da visão inovadora do Marechal Casimiro Montenegro Filho, que vislumbrava o desenvolvimento de uma indústria aeronáutica nacional a partir da construção de uma escola de engenharia e de um centro de aeronáutica no país. Em 1945, o sonho do Marechal Casimiro, inspirado em referências internacionais, começou a ser concretizado com a publicação do "Plano de Criação do Centro Técnico de Aeronáutica (CTA)", elaborado em conjunto com o Prof. Richard Smith, Chefe do Departamento de Aeronáutica do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). O "Plano Smith" contemplava um projeto inovador para o desenvolvimento de um complexo científico-tecnológico de aeronáutica, com a integração de instalações para ensino e pesquisa.

Em 1946, por meio da Portaria MAER nº 39, de 20 de janeiro de 1946, foi criada a Comissão de Organização do Centro Técnico de Aeronáutica (COCTA) para implementar todo o projeto. Na construção do CTA, o primeiro Instituto criado foi o ITA, visando à capacitação local e formação de massa crítica. Assim, o ITA foi formalmente fundado pelo Decreto nº 27.695, de 16 de janeiro de 1950, e definido pela Lei nº 2.165, de 5 de janeiro de 1954. O primeiro curso implantado foi o de Engenharia Aeronáutica, cuja primeira turma foi formada em 1950. Os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, previstos na Lei nº 2.165, foram formalmente regulamentados em 1961, tendo formado o primeiro Mestre em Ciências na área de Engenharia do país em 1963 e o primeiro Doutor em 1970. Em 2024, um novo capítulo da história do ITA começou a ser escrito com a promulgação do Decreto nº 11.887, de 19 de janeiro de 2024, e o lançamento da pedra fundamental do novo campus na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. Este campus será voltado para novas áreas de relevância estratégica para a FAB e o país, ampliando assim as fronteiras do conhecimento e fortalecendo o papel da instituição na formação de profissionais de alto nível e no desenvolvimento tecnológico e científico da nação.

Missão

Realizar a formação integral de profissionais de nível superior e expandir o conhecimento nas áreas de ciência, tecnologia e engenharia, por meio do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão, a fim de contribuir para o fortalecimento do Poder Aeroespacial e o desenvolvimento nacional.

A missão proposta sintetiza a identidade do ITA como instituição de ensino superior e também como instituto de pesquisa, especificando sua vocação para as áreas de ciência, tecnologia e engenharia. Destaca-se o modelo de formação integral de profissionais tecnicamente competentes e socialmente conscientes. A missão também enfatiza o propósito último da atuação em ensino, pesquisa e extensão do ITA: o fortalecimento do Poder Aeroespacial e o desenvolvimento nacional.

A atual Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (DCA 1-1/2020) define o "Poder Aeroespacial" como "a projeção do Poder Nacional resultante da integração dos recursos de que a Nação dispõe para a utilização do espaço aéreo e do espaço exterior, quer como instrumento de ação política e militar, quer como fator de desenvolvimento econômico e social, visando conquistar e manter os objetivos nacionais". Ainda, estabelece que o Poder Aeroespacial apresenta os seguintes elementos constitutivos: "A Força Aérea Brasileira, a Aviação Civil, a Infraestrutura Aeroespacial, a Indústria Aeroespacial e de Defesa, o Complexo Científico e Tecnológico Aeroespacial e os Recursos Humanos Especializados na Atividade Aeroespacial".

Desta forma, o complemento "em prol do fortalecimento do Poder Aeroespacial e do desenvolvimento nacional" resume a atuação prioritária do ITA tanto no meio civil quanto no meio militar, atendendo aos interesses do setor aeroespacial, em geral, e da Força Aérea Brasileira, em particular, enfatizando seu impacto para o desenvolvimento da nação.

Visão

Ser uma instituição inovadora e sustentável, reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência no ensino, pesquisa, inovação e extensão em ciência, tecnologia e engenharia, em particular no campo aeroespacial.

Em cumprimento à sua vocação, o ITA continuamente buscará exercer papel de destaque em ensino, pesquisa, inovação e extensão, tanto no contexto nacional quanto internacional, nas áreas de conhecimentos relativos à ciência, à tecnologia e à engenharia, com ênfase no campo aeroespacial.

Tal protagonismo se concretizará pela adoção de uma postura:

- Inovadora: através da adoção de abordagens modernas para a condução de atividades de ensino, pesquisa e extensão com o mais elevado patamar de qualidade e relevância, e através de uma profícua interação com governo e indústria (tríplice hélice) para a produção de soluções científico-tecnológicas inovadoras de alto valor agregado;
- Sustentável: através da adoção de modernos modelos de gestão, da diversificação de fontes de financiamento, do compromisso com a responsabilidade social e da busca incessante por uma elevada eficiência no emprego dos recursos disponíveis em prol da sua sustentabilidade financeira, social e ambiental.

Valores

As ações do efetivo e dos discentes do Instituto são pautadas pelos seguintes valores:



DISCIPLINA CONSCIENTE

A Disciplina Consciente baseia-se em uma postura crítica e ética frente às normas vigentes, buscando compreendê-las, criticá-las, aceitá-las ou transformá-las conforme necessário. Em contraste com a autodisciplina, que se limita à conformidade passiva com as normas estabelecidas pela sociedade, a Disciplina Consciente encoraja uma atitude crítica e proativa, caracterizando-se como um modo de vida que permeia tanto o ambiente acadêmico quanto o cotidiano dos indivíduos formados pelo ITA.

Essa abordagem promove um ambiente de trabalho colaborativo entre discentes e docentes, além de proporcionar aos alunos um elevado grau de liberdade, fomentando camaradagem e responsabilidade mútua. A Disciplina Consciente cultiva valores de probidade e responsabilidade, essenciais para a vida acadêmica, profissional e social.

ESPÍRITO DE CORPO

O espírito de corpo é o conjunto de ideais, atitudes, interesses, aspirações e tradições que identificam os membros de um grupo, unindo-os em direção a um objetivo comum.

O ITA valoriza o comprometimento de seu efetivo e da comunidade iteana em prol do aprimoramento contínuo da Escola e do crescimento profissional e pessoal de seus alunos. Incentiva o trabalho em equipe e estimula a criação de um ambiente colaborativo e acolhedor, baseado na confiança, no apoio e no respeito mútuo, tanto no âmbito educacional quanto administrativo. O elevado comprometimento coletivo com a excelência da instituição se reflete no orgulho de pertencimento à comunidade do ITA.

EXCELÊNCIA

A Excelência manifesta-se ao entregar resultados com alto grau de qualidade e superação de expectativas. Isso demanda que cada ação seja realizada com a máxima competência e responsabilidade, buscando sempre fazer o melhor possível em cada situação.

A busca permanente pela Excelência no ITA é essencial para seu reconhecimento como uma instituição protagonista no ensino superior no país. Para isso, o ITA valoriza a permanente autocrítica e autoavaliação, visando ao aprimoramento contínuo dos processos e entregas realizadas pela instituição. Destaca-se também a rigorosa seleção de talentos para seus quadros discente, docente, técnico e administrativo.

HUMANIDADE

Uma das maneiras de expressão da Humanidade é por meio da empatia, que é capacidade de compreender e se colocar no lugar do outro. Nesse sentido, os indivíduos devem estar atentos às necessidades emocionais e pessoais do próximo. A valorização da humanidade envolve também a criação de um espaço de inclusão onde todas as pessoas, independentemente de suas origens, habilidades ou identidades, sintam-se bem-vindas e respeitadas. Além disso, em um mundo onde a Inteligência Artificial tem ganhado notoriedade crescente, é importante manter o protagonismo do ser humano.

No ITA, a valorização do indivíduo e do seu bem-estar, seja por meio do reconhecimento de suas conquistas, da oferta de oportunidades ou do suporte em momentos de dificuldade, estimula o desenvolvimento pessoal e o senso de pertencimento à instituição.



INOVAÇÃO

Inovação como valor representa a disposição e a capacidade de pensar criativamente, explorar novos caminhos e propor soluções originais para desafios existentes.

Como instituição acadêmica, o ITA valoriza a busca incessante pelo saber e a aplicação prática do conhecimento em benefício da sociedade. Incentiva a criatividade, a ousadia e o empreendedorismo, visando à geração de soluções inovadoras para desafios complexos que contribuam significativamente para o desenvolvimento econômico e social. O ITA valoriza a construção de um ambiente universitário propício para a inovação, encorajando o compartilhamento de novas ideias, a colaboração multidisciplinar e a experimentação.

POSTURA CRÍTICA

Um indivíduo com postura crítica possui uma conduta proativa ao interpretar as colocações que lhe são apresentadas. É preciso exercer a curiosidade para compreender a situação atual e permitir diagnosticar pontos críticos. O indivíduo deve então lançar mão de sua originalidade, engenhosidade e ousadia na busca de soluções concretas para os desafios encontrados.

A postura crítica implica não aceitar informações de forma passiva, mas sim em questionar, investigar e analisar profundamente o que é apresentado de forma respeitosa, sendo uma habilidade fundamental para a construção do conhecimento científico e para a tomada de decisões no ITA.

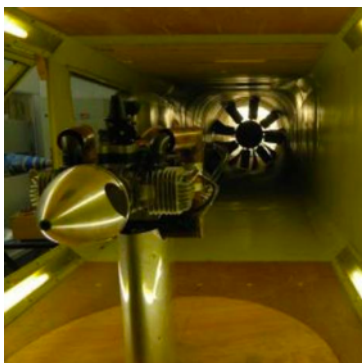
RESPONSABILIDADE

A responsabilidade implica assumir compromissos e deveres de forma consciente e diligente. A responsabilidade também está intrinsecamente ligada à integridade. Isso envolve agir de maneira honesta e transparente em todas as interações.

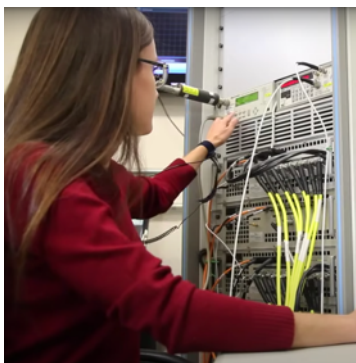
Os integrantes do ITA expressam tal valor na forma de uma postura de comprometimento e profissionalismo. Enfatiza-se também a adoção de uma postura de responsabilidade social, criando uma cultura de retorno para a sociedade que investiu recursos materiais e humanos.

Cursos de Graduação em Engenharia

No campus de São José dos Campos, o ITA oferta atualmente seis cursos de graduação em engenharia, a saber:



Engenharia
Aeronáutica



Engenharia
Eletrônica



Engenharia
Mecânica-Aeronáutica



Engenharia
Civil-Aeronáutica



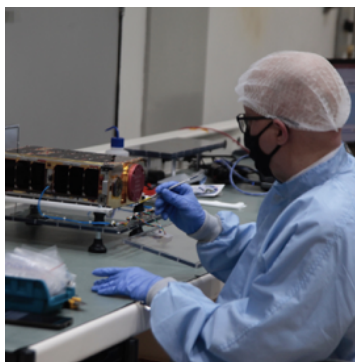
Engenharia de
Computação



Engenharia
Aeroespacial

Tais cursos têm duração de 5 anos, sendo os dois primeiros denominados de Curso Fundamental (comum a todas as especialidades e coordenado pela Divisão de Ciências Fundamentais) e os últimos três de Curso Profissional (específico para cada especialidade e sob coordenação das demais cinco Divisões Acadêmicas do ITA - Aeronáutica e Aeroespacial, Eletrônica, Mecânica, Civil e Ciência da Computação).

No campus de Fortaleza, o ITA passará a ofertar, a partir de 2025, dois novos cursos de graduação em engenharia: Engenharia de Sistemas e Engenharia de Energias. Posteriormente, está prevista a implantação de mais um curso: Bioengenharia.



Engenharia
de Sistemas



Engenharia
de Energia



Bioengenharia

De forma similar, estes cursos também possuem duração de 5 anos, sendo compostos por um ciclo fundamental de 2 anos e um ciclo profissional de 3 anos. O ciclo fundamental será realizado em São José dos Campos, sob coordenação da Divisão de Ciências Fundamentais, e terá a mesma estrutura dos atuais cursos de graduação. A partir do terceiro ano, os discentes passarão então a cursar o ciclo profissional no campus de Fortaleza. Conforme o atual cronograma de implantação, a formatura das primeiras turmas de Engenharia de Sistemas e de Engenharia de Energia ocorrerá em 2029, enquanto a primeira turma de Bioengenharia se formará em 2034.

Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu*

No campus de São José dos Campos, são atualmente oferecidos quinze cursos de pós-graduação *stricto sensu*:

- Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica;
- Mestrado (Acadêmico) em Engenharia Aeronáutica e Mecânica;
- Mestrado Profissional em Engenharia Aeronáutica;
- Doutorado em Engenharia Eletrônica e Computação;
- Mestrado em Engenharia Eletrônica e Computação;
- Doutorado em Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica;
- Mestrado em Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica;
- Doutorado em Física;
- Mestrado em Física;

- Doutorado em Ciências e Tecnologias Espaciais;
- Mestrado em Ciências e Tecnologias Espaciais;
- Doutorado em Pesquisa Operacional (Diploma conjunto ITA+UNIFESP);
- Mestrado em Pesquisa Operacional (Diploma conjunto ITA+UNIFESP);
- Mestrado Profissional em Segurança da Aviação e Aeronavegabilidade Continuada;
- Mestrado Profissional em Computação de Missão Crítica;
- Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT).

Os cursos de mestrado e doutorado acadêmico são oferecidos através de seis Programas de Pós-Graduação, a saber:

- Programa de Pós-Graduação em Engenharia Aeronáutica e Mecânica (PG-EAM);
- Programa de Pós-Graduação em Engenharia Eletrônica e Computação (PG-EEC);
- Programa de Pós-Graduação em Física (PG-FIS);
- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica (PG-EIA);
- Programa de Pós-Graduação em Ciências e Tecnologias Espaciais (PG-CTE);
- Programa de Pós-Graduação em Pesquisa Operacional (PG-PO).

Paralelamente, foi criado pelo COMAER um Programa de Pós-Graduação em Aplicações Operacionais (PPGAO), destinado a Oficiais da Ativa das Forças Armadas. O PPGAQ é um programa administrativo, de caráter transversal, o qual coordena e supervisiona as atividades de pesquisa em temas de interesse direto do COMAER dos Oficiais regularmente matriculados nos Programas da Pós-Graduação Acadêmica oferecidos pelo ITA.

Cursos de Pós Graduação *Lato Sensu*

Existem no ITA duas classes de cursos de pós-graduação *lato sensu*: aqueles criados por portaria do Comandante da Aeronáutica e aqueles criados por portaria do Reitor do ITA. Dentre os cursos que já foram ofertados na primeira categoria, destacam-se:

- Especialização em Engenharia de Armamento Aéreo (CEEAA);

- Especialização em Análise do Ambiente Eletromagnético (CEAAE);
- Especialização em Análise Operacional (CEAO);
- Especialização em Análise e Seleção de Armas (CASSA).

Dentre aqueles que já foram ofertados na segunda categoria, destacam-se:

- Especialização em Segurança de Aviação e Aeronavegabilidade Continuada (PE-Safety);
- Especialização em Data Science (CEDS);
- MBA Executivo em Tecnologia, Marketing e Inovação (MBA ITA/ESPM);
- Master em Gestão para a Inovação (Master ITA/ESPM);
- Especialização em Manufatura Avançada (CEMA).

Estrutura Organizacional

O ITA possui uma identidade multifacetada tendo em vista que ele é, simultaneamente:

- uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), sujeito às regulamentações do Ministério da Educação (MEC);
- uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), conforme definido pela Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, pela Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 e pelo Decreto nº 9.283, de 07 de fevereiro de 2018;
- uma Organização Militar (OM) do COMAER, subordinado ao Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) e ao Ministério da Defesa (MD), desde 2006.

Tais condições atribuem ao ITA uma situação legal ímpar e conferem significativa complexidade à gestão do Instituto e à forma com que ele interage nos diversos ambientes em que se insere.

O ITA, como OM, está sujeito à estrutura de governança de organizações do COMAER. Nos aspectos acadêmicos, no entanto, o Instituto tem gozado de grande autonomia de ação, porém, cada vez mais limitado pela legislação federal sobre o Ensino Superior, que é estabelecida pelo MEC (Lei de Diretrizes e Bases: nº 9.394/1996). Desde 2006, o ITA adotou uma estrutura organizacional análoga a de uma Universidade Federal (incluindo colegiados superiores, pró-reitorias e unidades acadêmicas).



No entanto, administrativamente, o regramento exibido pelo ITA espelha o regramento de outras OMs do COMAER. Sendo assim, sua organização e funcionamento são definidos por meio do Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica (ROCA), Regimento Interno do Comando da Aeronáutica (RICA) e as Normas Reguladoras (NOREG) para os Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

O ROCA do ITA (ROCA 21-63) estabelece a finalidade, a subordinação, a sede, a estrutura básica e as competências básicas do ITA e do Reitor, seu dirigente máximo. Desde 2006, o cargo de Reitor é assemelhado a Major-Brigadeiro e seu Vice-Reitor é assemelhado a Brigadeiro. O RICA do ITA (RICA 21-98) estabelece as minúcias da estrutura do ITA, disciplinando o funcionamento e as competências de seus órgãos constitutivos e de suas respectivas chefias. Por fim, as NOREGs disciplinam o regime escolar e disciplinar dos alunos do ITA, da graduação e da pós-graduação.

Cadeia de Valor

De acordo com a DCA 11-1/2020, a Cadeia de Valor é um modelo representativo dos principais processos ou atividades de uma instituição e sua inter-relação para a entrega de produtos e/ou serviços para clientes ou usuários. No Setor Público, representa o arranjo dos macroprocessos de uma instituição ou órgão, com vistas à entrega de valor para os cidadãos e para a sociedade em geral. A Cadeia de Valor do ITA é apresentada a seguir:



Entende-se por macroprocesso o agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da instituição, ou ainda como grandes conjuntos de atividades pelas quais a organização cumpre sua missão. Os macroprocessos podem ser categorizados em três tipos (PCA 11-47/2024):

1. "Macroprocessos Finalísticos" são aqueles que representam as principais entregas aos clientes de determinada instituição;
2. "Macroprocessos de Gestão" são aqueles que englobam os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle. Em outras palavras, são os processos que permeiam as atividades da alta administração da instituição, pilares fundamentais da governança pública;
3. "Macroprocessos de Suporte" são aqueles que servem de alicerce para a execução dos demais macroprocessos, sejam eles finalísticos, gerenciais ou mesmo de suporte.



A seguir, apresenta-se uma descrição dos macroprocessos constantes da Cadeia de Valor do ITA, com a identificação dos elos protagonistas e das principais ações abrangidas pelo macroprocesso, em consonância com o RICA.

Macroprocessos Finalísticos

Ensino de Graduação

Protagonistas: Pró-Reitoria de Graduação (IG) e Divisões Acadêmicas

Principais ações:

- Elaboração de propostas de vagas dos cursos de graduação;
- Seleção de discentes;
- Planejamento e gestão acadêmica de cursos de graduação;
- Planejamento e execução das atividades de ensino;
- Registro e controle acadêmico;
- Credenciamento dos cursos junto aos órgãos competentes e manutenção do cadastro institucional;
- Condução de processos de avaliação interna e externa dos cursos de graduação;
- Gestão de acordos de cooperação nacional/internacional no âmbito da graduação (e.g., dupla titulação);
- Capacitação docente;
- Aconselhamento e orientação educacional;
- Acompanhamento e assistência psicológica e social;
- Desenvolvimento de ações de promoção e acompanhamento da saúde estudantil;
- Apoio a iniciativas estudantis;
- Gestão de relacionamento com egressos;
- Desenvolvimento de planos, programas e projetos de interesse no âmbito educacional.

Ensino de Pós-Graduação

Protagonistas: Pró-Reitoria de Pós-Graduação (IP) e Divisões Acadêmicas

Principais ações:

- Elaboração de propostas de vagas dos programas de pós-graduação;
- Atração e seleção de discentes;
- Planejamento e gestão acadêmica dos programas de pós-graduação stricto sensu e lato sensu e demais programas de educação continuada;
- Planejamento e execução das atividades de ensino e pesquisa;
- Registro e controle acadêmico;
- Credenciamento dos programas junto aos órgãos competentes e manutenção do cadastro institucional;
- Condução de processos de avaliação interna e externa de programas de pós-graduação;
- Gestão de acordos de cooperação nacional/internacional no âmbito da pós-graduação (e.g., dupla titulação);
- Capacitação docente;
- Aconselhamento e orientação educacional;
- Acompanhamento e assistência psicológica e social;
- Desenvolvimento de ações de promoção e acompanhamento da saúde estudantil;
- Gestão de relacionamento com egressos;
- Desenvolvimento de planos, programas e projetos de interesse no âmbito educacional;
- Credenciamento de docentes e colaboradores externos em Programas de Pós-Graduação.

Pesquisa & Inovação

Protagonistas: Pró-Reitoria de Pós-Graduação (IP), Pró-Reitoria de Pesquisa e Desenvolvimento Institucional (IPR) e Divisões Acadêmicas

Principais ações:

- Planejamento e coordenação de linhas de pesquisa;

- Cadastro de grupos e laboratórios de pesquisa;
- Coordenação de laboratórios institucionais;
- Prospecção de editais e parcerias;
- Captação e gerenciamento de recursos;
- Gestão e execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Acompanhamento e prestação de contas de projetos e convênios;
- Gestão de acordos de cooperação nacional/internacional no âmbito de pesquisa;
- Capacitação docente em pesquisa e inovação;
- Planejamento e execução de atividades de divulgação científica;
- Definição de padrões e diretrizes internas para projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Prospecção tecnológica;
- Gestão da propriedade intelectual;
- Gestão de processos de transferência de tecnologia;
- Desenvolvimento de planos, programas e projetos de interesse no âmbito da pesquisa e inovação.

Extensão

Protagonistas: Pró-Reitoria de Graduação (IG), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (IP) e Divisões Acadêmicas

Principais ações:

- Prestação de serviços técnicos especializados;
- Assessoramento científico-tecnológico (e.g., participação de docentes em Associações, Sociedades, Conselhos e Colegiados Científico-Tecnológicos);
- Gestão e execução de projetos de extensão;
- Planejamento e gestão de programas de educação continuada;
- Manutenção de canais de divulgação e comunicação com a sociedade;
- Desenvolvimento de planos, programas e projetos de interesse no âmbito da extensão.

Macroprocessos de Gestão e Suporte

Governança

Protagonistas: Assessoria de Governança (ID-GOV) e Assessoria de Controle Interno (ID-ACI)

Principais ações:

- Elaboração dos planejamentos institucionais;
- Estabelecimento e acompanhamento de metas e indicadores;
- Atuação como elo do Sistema de Planejamento Institucional da Aeronáutica;
- Proposição de revisão de normas e processos institucionais;
- Realização de auditorias internas;
- Acompanhamento de prestação de contas.

Gestão Administrativa

Protagonistas: Pró-Reitoria de Administração (IA)

Principais ações:

- Gestão dos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços;
- Gestão dos processos de aquisição de passagens aéreas e pagamento de diárias;
- Gestão dos contratos e convênios administrativos;
- Coordenação das atividades de registro e controle de material;
- Coordenação das atividades afetas à segurança do trabalho, meio ambiente, segurança orgânica e inteligência;
- Elaboração da proposta orçamentária;
- Planejamento da alocação anual de créditos;
- Acompanhamento da execução orçamentária.

Assessoria Jurídica

Protagonistas: Assessoria jurídica (ID-AJUR)

Principais ações:

- Assessoramento à Reitoria do ITA em temas jurídicos afetos ao processo decisório.

Relações Institucionais

Protagonistas: Divisão de Relacionamento Institucional (IPR-RI)

Principais ações:

- Promoção e gestão das relações institucionais entre o ITA, as Forças Armadas e demais órgãos de governo, de fomento, empresas públicas e privadas, instituições de ensino ou de ciência e tecnologia, nacionais ou internacionais;
- Identificação e promoção de oportunidades de cooperação nacional e internacional;
- Negociação e formalização de acordos de cooperação em ensino e pesquisa.

Comunicação Social

Protagonistas: Assessoria de Comunicação Social (IA-ACS)

Principais ações:

- Planejamento, coordenação e controle das atividades de jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda;
- Planejamento e coordenação das atividades de relacionamento com o público interno e externo;
- Planejamento e coordenação das atividades de divulgação institucional pelos diversos canais de comunicação.

Gestão de Pessoas

Protagonistas: Divisão de Recursos Humanos (IA-RH)

Principais ações:

- Coordenação e supervisão das atividades relativas às necessidades de cunho pessoal, avaliativo, disciplinar e trabalhista do efetivo do Instituto;
- Planejamento e coordenação das atividades referentes à capacitação técnico-administrativa do efetivo;
- Promoção de ações para melhoria da qualidade de vida do efetivo e para o desenvolvimento organizacional do Instituto.

Infraestrutura e Patrimônio

Protagonistas: Divisão de Infraestrutura e Apoio (IA-IAP)

Principais ações:

- Planejamento, coordenação e fiscalização dos serviços de implantação, urbanização, conservação e manutenção da infraestrutura do ITA;
- Elaboração e acompanhamento da execução da proposta do Plano Plurianual de Obras;
- Proposição de alterações ao Plano Diretor;
- Manutenção da regularidade da situação cadastral das benfeitorias e dos imóveis;
- Realização do inventário analítico de bens imóveis;
- Planejamento e coordenação dos serviços de zeladoria.

Tecnologia da Informação e Comunicação

Protagonistas: Divisão de Tecnologia da Informação (IA-TI)

Principais ações:

- Administração e coordenação do uso da infraestrutura de TI (serviços de rede, servidores corporativos e recursos computacionais) do Instituto;
- Desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados que atendam às demandas das diversas atividades desenvolvidas no Instituto;
- Prospecção das necessidades dos usuários do ITA e planejamento das aquisições futuras que venham a atender à demanda atual e futura (prevista) de recursos de TI do Instituto.

Gestão da Informação

Protagonistas: Divisão de informação e Documentação (IVR-BIB), Seção de Arquivo Geral, Protocolo e Histórico (IA-APH), Divisão de Normalização e Organização (IVR-NOR), Divisão de Tecnologia da Informação (IA-TI)

Principais ações:

- Manutenção do acervo técnico-científico atualizado nas áreas de atuação do ITA;
- Registro, preservação e disponibilização da produção técnico-científica do ITA;
- Controle do fluxo de documentos recebidos e produzidos pela Instituição;
- Análise e processamento das propostas de edição e reedição de Publicações Convencionais e Regulamentares do ITA, incluindo Portarias, Decisões de Conselhos e NPA.

Diretrizes da Reitoria

Diretrizes Gerais

A seguir, são apresentadas as diretrizes gerais da Reitoria o período de 2025-2034:

- Garantir o alinhamento com os processos da FAB em todas as instâncias;
- Garantir a transparência da gestão em todos os níveis;
- Fortalecer os processos de governança, garantindo o conhecimento e o diálogo com todas as partes interessadas;
- Fomentar a integração interna entre áreas/divisões e externa com os demais institutos do DCTA;
- Garantir a coesão institucional com a inserção do novo campus em Fortaleza (um único ITA, dois campi).

Diretrizes para os Macroprocessos Finalísticos

A seguir, são apresentadas as diretrizes específicas para os macroprocessos finalísticos:

Ensino de Graduação

- Garantir a segurança do processo seletivo;
- Tratar o processo pedagógico e a utilização de metodologias de ensino de forma científica e institucionalizada;
- Fortalecer parcerias internacionais com instituições de referência;
- Manter ou elevar nota de avaliação dos cursos de graduação perante os órgãos competentes;
- Aprimorar os processos e sistemas de registro e controle acadêmico;

Ensino de Pós-Graduação

- Expandir e aprimorar o processo seletivo para aumentar a quantidade e a qualidade do corpo discente;
- Consolidar parcerias internacionais com instituições de referência;
- Manter ou elevar nota de avaliação dos programas de pós-graduação perante os órgãos competentes;
- Aprimorar os processos e sistemas de registro e controle acadêmico.

Pesquisa & Inovação

- Priorizar atividades de pesquisa com base na relevância e impacto para a sociedade;
- Garantir o alinhamento das atividades de pesquisa do corpo docente com as linhas de pesquisa da instituição;
- Garantir o rigoroso atendimento às legislações vigentes, em âmbito municipal, estadual, federal e do DCTA;
- Capacitar as equipes para gerir o processo de gestão de C,T&I;
- Gerenciar todos os projetos (prazos, responsáveis e custos) de forma transparente, ágil e por meio de ferramentas adequadas de TI;
- Consolidar um escritório de projetos e capacitar as equipes para a gestão de projetos.

Extensão

- Definir o conceito de Extensão;
- Estruturar a área de Extensão;
- Incorporar atividades de extensão aos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e de pós-graduação.

Diretrizes para os Macroprocessos de Gestão e Suporte

A seguir, são apresentadas as diretrizes específicas para os macroprocessos de gestão e suporte:

Governança

- Implantar a área de Governança;
- Atuar com base em gestão estratégica, além do foco em finanças;
- Garantir o conhecimento dos processos institucionais e das partes interessadas;
- Definir e implementar indicadores de desempenho;
- Garantir a transparência e a objetividade dos processos de tomada de decisão.

Gestão Administrativa

- Garantir a celeridade e a eficácia do apoio administrativo às áreas-fim (Ensino, Pesquisa e Extensão) e às área-meio (Administração);
- Garantir a gestão integrada de todas as fontes de financiamento da Instituição;
- Finalizar o processo orçamentário do exercício seguinte até o mês de novembro do ano corrente;
- Buscar e viabilizar novas fontes de financiamento.

Assessoria Jurídica

- Garantir o apoio jurídico à Reitoria e às demais áreas da instituição;

Relações Institucionais

- Ouvir as demandas de todos os que procuram a instituição;

- Atuar como elo de ligação (Desenvolvimento de Negócios) entre empresas, governo e academia e as pró-reitorias e divisões;
- Priorizar a relevância e a qualidade de relações internacionais estruturadas em vez da quantidade.

Comunicação Social

- Implementar conceitos de marketing digital;
- Integrar todos os canais de comunicação;
- Promover o uso consistente da marca ITA.

Gestão de Pessoas

- Garantir o correto dimensionamento da força de trabalho em função das necessidades das áreas-fim (Ensino, Pesquisa e Extensão) e das área-meio (Administração);
- Garantir a capacitação do pessoal para o desempenho das funções acadêmicas e administrativas.

Infraestrutura e Patrimônio

- Garantir o atendimento das necessidades de adequação da infraestrutura física;
- Garantir a regularidade dos serviços de manutenção predial, com foco em ações preventivas;
- Otimizar a gestão de bens patrimoniais.

Tecnologia da Informação e Comunicação

- Promover permanente diálogo com o usuário para o desenvolvimento de soluções;
- Garantir a disponibilidade de serviços em escala em atendimento às necessidades educacionais e administrativas;

- Garantir a segurança de TI;
- Integrar gerenciamento dos sistemas e recursos de TI;
- Estabelecer governança de TI.

Gestão da Informação

- Modernizar os meios de gestão da informação, promovendo a digitalização de dados e processos;
- Desenvolver e implantar um Sistema de Inteligência Analítica com foco em indicadores de Ensino (graduação e pós-graduação), Pesquisa (projetos) e Extensão (projetos).

Tendências

Para que o ITA possa se preparar e responder de forma apropriada às constantes mudanças nos cenários internos e externos aos quais se encontra exposto, faz-se necessário a correta identificação das tendências nestes contextos.

Evolução do Ambiente Externo

Sendo uma instituição pública de ensino e pesquisa atuando na área de engenharia, inserido em um **ambiente externo de acelerada evolução tecnológica e acentuada competitividade**, exige-se do Instituto agilidade e flexibilidade para exercer papel de liderança na formação de recursos humanos e construção de conhecimento no campo aeroespacial.

Inspirado no modelo da tríplice hélice, a participação do ITA na formação de recursos humanos vai muito além do demandado pela FAB, fornecendo à sociedade como um todo profissionais altamente capacitados para atuar nos diversos setores produtivos do país. O modelo de pós-graduação do ITA **fomenta a colaboração com a indústria** e permite que tanto o currículo quanto os próprios modelos de ensino sejam constantemente atualizados pelas diferentes demandas da sociedade.

Observa-se, também, uma **mudança no modelo de financiamento** adotado por agências reguladoras e diversos outros órgãos de fomento, nacionais e internacionais, no trato com as instituições públicas de ensino, evidenciado por um aumento da competição entre estas. Tal cenário exige um aprimoramento das estruturas e processos internos, de forma a conferir maior celeridade, agilidade e flexibilidade ao Instituto na negociação e concretização dos diferentes instrumentos jurídicos que se mostrem oportunos. Tal tendência implica também numa **articulação cada vez maior com instituições e organizações externas**, sejam públicas ou privadas, em arranjos cada vez mais complexos.

Inspirado pelo pioneirismo do Marechal Casimiro Montenegro Filho e do seu papel de destaque no lançamento dos alicerces da indústria aeronáutica brasileira, vislumbra-se a tendência de **ampliação dos campos de atuação do ITA** para abranger áreas como a Engenharia Espacial, Bioengenharia, Engenharia Logística, dentre outras, não apenas em nível de graduação, mas também de pós-graduação (tanto *stricto sensu* quanto *lato sensu*), buscando sempre fomentar a interdisciplinaridade e transversalidade entre as diversas especialidades existentes e que porventura venham a existir.



Por fim, convém destacar o crescimento da **cultura de internacionalização** do Instituto em todas as suas frentes de atuação, com vistas à capacitação e elevação de nível dos corpos discente e docente, bem como à promoção e projeção do ITA no contexto internacional. Um dos frutos desse movimento é o contínuo **processo de modernização dos modelos de ensino e pesquisa do ITA**, levando à revisão persistente das linhas de pesquisa, dos currículos, da infraestrutura laboratorial e das áreas de atuação.

Formação de Engenheiros

As prioridades do ITA em termos de pesquisa, desenvolvimento e inovação estão alinhadas com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (Portaria MCTI nº 5109, de 16 de agosto de 2021), bem como com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). No âmbito do COMAER, são documentos norteadores a DCA 11-45 (Concepção Estratégica "Força Aérea 100") e o PCA 11-217 (Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação da Aeronáutica), que estabelece nas seções 6.4 e 6.5 as áreas de pesquisa e correspondentes linhas de pesquisas prioritárias para a FAB, de forma geral, e para o DCTA, de forma particular. Tais dispositivos constituem importante sinalização para a definição das áreas de conhecimento a serem desenvolvidas no ITA, com **foco nas questões aeronáuticas e espaciais**.

Consta também desta estratégia, como primeira prioridade do Estado, a formação de recursos humanos nas áreas relevantes, não se limitando à ciência aplicada, de emprego tecnológico imediato, mas se estendendo à ciência fundamental e de aplicação eventualmente futura. O modelo educacional do ITA não se atém apenas à **formação de profissionais de alto nível e de conhecimento tecnológico**, sendo parte fundamental de seu modelo uma **formação ética profissional e pessoal**, através do permanente exercício da Disciplina Consciente e da crítica construtiva.

O Engenheiro formado pelo ITA (extensivo à pós-graduação) deve ter **sólido conhecimento das ciências básicas e das ciências da engenharia** e contar com uma **formação abrangente que o permita adaptar-se rapidamente à constante evolução científica e tecnológica**, manter-se permanentemente atualizado, inclusive através de educação continuada, e ter habilidade para enfrentar situações novas, com criatividade e resiliência. O perfil do engenheiro do futuro é o de um profissional que possa trabalhar em **equipes multidisciplinares, multi-institucionais e, até, multinacionais**. A formação do engenheiro deve ser multidisciplinar e promover uma **abordagem humanística** ("*human and soft skills*").

Alinhamento com Cenários de Defesa

O ITA, sendo uma Instituição de ensino subordinada ao Ministério de Defesa (MD), deve ter atividades alinhadas com as necessidades de defesa do país. Os pontos a seguir mostram como o planejamento estratégico do ITA posiciona-se em relação à Síntese dos Cenários de Defesa (2020-2039) publicada pelo MD.

Atualização Curricular e Formação de Pessoal: O currículo do ITA deve ser modernizado de forma a refletir as novas demandas tecnológicas e estratégicas do setor de defesa e incorporar temas emergentes como inteligência artificial, cibersegurança, guerra eletrônica, sistemas autônomos, robótica, dentre outros. Tal movimento visa garantir que os formandos estejam preparados para enfrentar os desafios modernos da defesa. Programas de educação continuada e treinamentos regulares devem propiciar a capacitação contínua do corpo docente e administrativo a fim de manter esses profissionais sempre na vanguarda do conhecimento. O fortalecimento e expansão das parcerias existentes com universidades e centros de pesquisa, bem como a prospecção de novas cooperações, tanto nacionais quanto internacionais, é de fundamental importância para assegurar a excelência no ensino, pesquisa e inovação.

Pesquisa e Desenvolvimento: O foco em inovações tecnológicas é primordial. A pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias disruptivas em áreas prioritárias, como sistemas de armas inteligentes, veículos aéreos não tripulados (VANTs), satélites e sistemas de comunicação seguros, são essenciais para que o país assegure sua autonomia no setor de defesa. Deve-se investir na criação de laboratórios de inovação dedicados à pesquisa em áreas críticas como cibernética, energias renováveis, etc., com foco no desenvolvimento de soluções revolucionárias.

Infraestrutura e Recursos: A análise e superação de desafios na área de defesa demandam recursos de alta tecnologia. Portanto, a expansão dos laboratórios e a aquisição de equipamentos de última geração são essenciais para a realização de experimentos e simulações de alta complexidade. O aprimoramento das salas de aula e a renovação e ampliação das instalações existentes do ITA também permitirão o acesso e atuação mais eficiente de um maior número de estudantes, professores e pesquisadores às atividades de ensino e pesquisa.

Colaboração com as Forças Armadas e Indústria: Ao desenvolver projetos de pesquisa e desenvolvimento em colaboração com as Forças Armadas e com a indústria de defesa nacional, o ITA pode contribuir de forma efetiva na resolução de desafios estratégicos para o setor de defesa. Essa mesma linha de atuação facilita que avanços científico-tecnológicos feitos no âmbito do ITA sejam transferidos de forma mais eficiente e direta para a indústria, além de permitir a criação de patentes e start-ups.



Engajamento em Políticas Públicas e Normativas: Os recursos humanos e laboratoriais especializados presentes no ITA podem atuar como uma importante referência científico-tecnológica em consultas para o governo em temas atrelados à defesa e segurança. Ademais, a colaboração com órgãos reguladores pode trazer recomendações para a adoção de novas tecnologias de maneira eficiente e segura.

Fomento à Cultura de Inovação: Para impulsionar a inovação e transformar ideias acadêmicas em soluções práticas para a defesa, é fundamental fomentar o empreendedorismo. A criação de programas de incentivo, como incubadoras e apoio financeiro, estimula a criação de startups e spin-offs tecnológicas. Além disso, a realização de eventos como hackathons e competições promove um ambiente colaborativo e criativo, onde participantes podem desenvolver soluções inovadoras para desafios reais da área. Essa combinação de iniciativas pode fomentar a cultura de inovação no âmbito do ITA e acelerar o desenvolvimento de tecnologias disruptivas se forem ambientadas em temas relevantes para a defesa nacional.

Internacionalização: A participação do efetivo do Instituto em eventos no exterior e em parcerias com instituições estrangeiras de renome é um importante meio para aprimoramento de competência e conhecimento. Além de permitir um alinhamento com estratégias globais de defesa, esse tipo de atividade pode também dar acesso a linhas de financiamento internacionais e a inclusão em discussões estratégicas globais.

Sustentabilidade e Ética: A sustentabilidade apresenta-se como um relevante desafio global para o século XXI, e por isso o uso eficiente de recursos e a adoção de tecnologias verdes devem ser pautas a serem observadas por qualquer instituição. Além disso, novas áreas a serem exploradas pelo ITA, como bioengenharia e inteligência artificial, estão no centro de debates em relação à ética de pesquisa. Portanto, o ITA deve ter diretrizes claras e comitês especializados para avaliar os impactos dos projetos de pesquisa a serem conduzidos futuramente.

Eixos Norteadores

Para que o ITA possa atingir a sua visão de futuro, foram definidos três eixos norteadores (EN) de atuação, os quais representam, de maneira abrangente, as prioridades da instituição para os próximos 10 anos:

1

Adequação e aprimoramento da capacidade de ensino, pesquisa, inovação e extensão

2

Otimização da gestão administrativa e financeira

3

Adequação da infraestrutura e do quadro de pessoal

EN1: Adequação e aprimoramento da capacidade de ensino, pesquisa, inovação e extensão

O primeiro eixo norteador está associado às atividades-fim do Instituto, abrangendo a **expansão e o aprimoramento da capacidade de ensino, pesquisa, inovação e extensão**. O ITA deve buscar **ampliar as áreas de atuação**, explorando **novas áreas de conhecimento** relevantes para o contínuo domínio científico-tecnológico no campo aeroespacial, como ciência de dados, cibernética, bioengenharia, inteligência artificial, engenharia de sistemas, engenharia de energia, entre outras. Para isso, deve-se considerar a oferta de novos cursos de graduação em engenharia, programas de formação complementar e programas de pós-graduação acadêmica e profissional. As ações relativas à expansão devem ser orientadas pela **qualidade**, garantindo, sobretudo, a **excelência do ITA em ensino, pesquisa, inovação e extensão**.

No que diz respeito ao ensino, deve-se **manter e ampliar os esforços de modernização do ensino**. Na vertente didático-pedagógica, especialmente no que tange ao ensino de graduação em engenharia, destaca-se a necessidade de maior **flexibilização do currículo** e **integração harmônica de diferentes componentes curriculares** obrigatórios e complementares para aprimorar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (“*soft skills*”), considerando a diversidade de perfis e interesses discentes, as tendências evolutivas do

mercado de trabalho e o perfil do egresso desejado pela Escola. Além disso, a **inovação nos métodos de ensino-aprendizagem** deve ser uma prioridade, a partir de um **maior uso de recursos tecnológicos** e da **criação de novos laboratórios e plataformas didáticas**. O ITA também deve buscar **fortalecer colaborações internacionais de alto nível**, com a implementação de políticas de intercâmbio e acordos de dupla titulação que ofereçam aos alunos mais oportunidades de complementação da formação em instituições de excelência no exterior e, paralelamente, promovam um aumento do fluxo de alunos internacionais no ITA. Por fim, a **revitalização do sistema de aconselhamento** e o **fortalecimento do relacionamento com os egressos** (tanto de graduação quanto de pós-graduação) para fomentar oportunidades de engajamento em mentorias, eventos e projetos de apoio aos alunos, bem como oportunidades de networking e desenvolvimento profissional para a rede de ex-alunos, são ações relevantes para que o ITA continue se distinguindo na formação de excelência de profissionais de alto nível e no acompanhamento de suas carreiras e realizações.

Em relação às atividades de pesquisa, inovação e extensão, o ITA deve buscar **expandir a sua atuação e explorar novas áreas de conhecimento, priorizando desafios científico-tecnológicos de relevância nacional e global**, em atendimento às demandas da sociedade, em particular, associadas à FAB e ao setor aeroespacial. Para isso, deve ser estimulada a **integração de grupos de pesquisa em laboratórios multidisciplinares** dedicados às linhas de pesquisa estratégicas, a partir de maior colaboração interna entre Divisões Acadêmicas e seus respectivos Departamentos e colaboração externa com ICTs da FAB e outras instituições de referência no Brasil e no mundo. O aprimoramento da capacidade de pesquisa do ITA também passa pela **ampliação dos esforços de internacionalização**, buscando uma maior participação dos docentes em projetos com financiamento bilateral e em redes internacionais de pesquisa, a expansão do número de pesquisadores e alunos internacionais nos programas de pós-graduação e o aumento da produção científica de alto impacto em parceria com instituições estrangeiras. Para isso, deve-se buscar **estabelecer acordos de cooperação e políticas de mobilidade de pessoal**, bem como estimular uma **maior inserção da língua inglesa** nas atividades dos Programas de Pós-Graduação. Por fim, deve-se fortalecer o relacionamento com a FAB, a indústria aeroespacial e a sociedade, de modo geral, para que o ITA continue na vanguarda do desenvolvimento de soluções científico-tecnológicas inovadoras de alto valor agregado. O aprimoramento da capacidade de atendimento às demandas da FAB passa por uma **reestruturação da visão do PPGAO** junto ao EMAER, buscando não apenas expandir o número de alunos, mas também garantir um maior alinhamento dos temas propostos com as linhas de pesquisa desenvolvidas no ITA, por exemplo, através de **projetos temáticos estabelecidos conjuntamente pelo ITA e órgãos operacionais** que incorporem, de maneira integrada, múltiplas orientações de dissertações e teses. Em atendimento às demandas de desenvolvimento tecnológico e inovação da indústria, o ITA deve buscar **ampliar a participação de alunos de pós-graduação em programas de mestrado e doutorado acadêmico industrial** e **expandir a atuação em projetos**

de P&D de relevância estratégica em parceria com empresas e organizações do setor aeroespacial. Com a consolidação de laboratórios de pesquisa dotados de infraestrutura de ponta e pessoal altamente qualificado para atuar em grandes desafios científico-tecnológicos, a expansão do grau de internacionalização e o fortalecimento do relacionamento com a FAB e o setor industrial, busca-se, em última análise, **ampliar o impacto da pesquisa desenvolvida no ITA e a vantagem competitiva da Escola** para captar recursos de P&D e atrair cada vez mais pesquisadores e alunos de pós-graduação talentosos, nacional e internacionalmente.

EN2: Otimização da Gestão Administrativa e Financeira

Para atingir sua visão de futuro, o ITA também deve atuar, de forma estratégica, no aprimoramento de suas atividades-meio. O segundo eixo norteador abrange a **otimização da gestão administrativa e financeira**. Primeiramente, o ITA deve envidar esforços para **mapear e aprimorar os processos internos** de tomada de decisão e prestação de contas, buscando responder com agilidade e flexibilidade às necessidades típicas de uma instituição de ensino e pesquisa, particularmente no tocante à aquisição de bens e serviços, à exploração da atividade inovativa e ao relacionamento externo. Em complemento, devem ser implantados **sistemas integrados de informação, metas e indicadores de desempenho**, além de **novos processos de autoavaliação**, em apoio à gestão administrativa, financeira e educacional. Além disso, um **aprimoramento da capacidade de gestão de projetos** é fundamental para que o ITA se adeque às mudanças nos modelos de financiamento da pós-graduação e pesquisa pelos órgãos de fomento, os quais têm buscado financiar programas e projetos estratégicos institucionais em arranjos cada vez mais complexos e competitivos em vez de aportar recursos diretamente em programas de pós-graduação.

EN3: Adequação da Infraestrutura e do Quadro de Pessoal

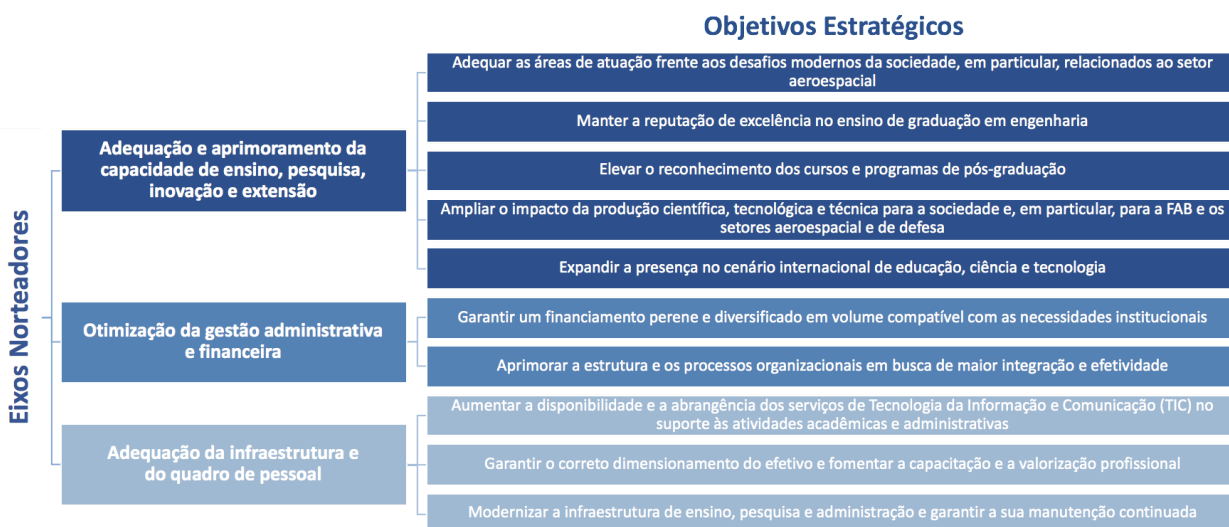
Por fim, o terceiro eixo norteador abrange a **adequação da infraestrutura e do quadro de pessoal**. A expansão e o aprimoramento da capacidade de ensino, pesquisa, inovação e extensão do ITA requer a **ampliação e a modernização da sua infraestrutura física**, incluindo salas de aula, laboratórios didáticos e de pesquisa, auditórios, biblioteca, salas técnicas e administrativas e alojamentos/residências para alunos e professores. Destaca-se, também, a necessidade de **modernização da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**, com ampliação da capacidade de fornecimento de serviços em escala, em atendimento às necessidades educacionais e administrativas em um ambiente cada vez mais digital. Por fim, a expansão da Escola passa pela **ampliação do corpo docente e técnico-administrativo** e pelo **estabelecimento de programas de qualificação profissional** em todos os níveis e de **políticas**



de reposição, motivação, atração e retenção de pessoal, destacando o potencial oferecido pelo ITA tanto em termos de carreira profissional quanto para a satisfação pessoal e familiar.

Objetivos Estratégicos

A partir dos eixos norteadores de atuação, foram definidos os objetivos estratégicos (OE) que devem ser perseguidos pelo ITA nos próximos 10 anos:



Os OEs apresentam, de forma mais detalhada e objetiva, os resultados desejados em cada um dos eixos, por meio da definição de metas e prazos. A seguir, são apresentados os 10 OEs definidos, juntamente com as metas estabelecidas e seus respectivos prazos. Salvo disposição em contrário, as metas têm como cenário base aquele existente em dezembro de 2024. Os prazos são indicados entre colchetes ao final da descrição da meta. Convém também enfatizar que as metas são colocadas para o ITA como instituição e devem ser perseguidas por todos os integrantes dos corpos docente, discente e técnico-administrativo.

OE1: Adequar as áreas de atuação frente aos desafios modernos da sociedade, em particular, relacionados ao setor aeroespacial

Para manter seu papel de destaque em ensino, pesquisa, inovação e extensão, tanto no Brasil quanto no cenário internacional, o ITA deve adequar suas áreas de atuação em resposta às demandas contemporâneas da sociedade, com especial atenção àquelas associadas à FAB e ao setor aeroespacial, buscando endereçar desafios científico-tecnológicos de relevância nacional e global. No campo aeroespacial, é fundamental fortalecer novas frentes de conhecimento, como ciência de dados, cibernética, bioengenharia, inteligência artificial, engenharia de sistemas e

engenharia de energia, entre outras, a fim de garantir que o ITA continue na vanguarda científica e tecnológica.

Metas [prazos]:

- A. Expandir em pelo menos 50% o corpo discente de graduação¹ [2034];
- B. Ter pelo menos 30% do corpo discente de graduação em novos cursos² [2034];
- C. Expandir em pelo menos 25% o corpo docente e técnico-administrativo³ [2034];
- D. Ter pelo menos 20% do corpo docente atuando em novas áreas de concentração ou PPGs⁴ [2034];
- E. Expandir ou criar pelo menos um laboratório multidisciplinar dedicado a novas áreas de pesquisa [2034].

OE2: Manter a reputação de excelência no ensino de graduação em engenharia

Para manter sua posição de destaque no ensino de graduação em engenharia, é essencial que o ITA continue buscando a excelência no planejamento dos projetos pedagógicos dos seus cursos e nos métodos de ensino-aprendizagem, garantindo que os currículos sejam continuamente atualizados, flexíveis, com elevada integração teoria-prática, e que as metodologias de ensino sejam aprimoradas com o uso de novos recursos tecnológicos e abordagens inovadoras, em alinhamento às melhores práticas educacionais. O ITA também deve buscar fortalecer colaborações com instituições de referência no exterior, fomentando iniciativas que contribuam para a excelência da formação profissional e para a sua maior inserção no cenário global.

Metas [prazos]:

- A. Implementar processo de atualização trienal dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, visando à inclusão de temas emergentes, adequação do perfil do egresso, integração harmônica e flexível de componentes curriculares e utilização de metodologias inovadoras de ensino [2027];
- B. Ter ao menos 10% da carga horária dos cursos de graduação associada a atividades de extensão [2025];
- C. Ter ao menos 10% dos egressos de graduação com intercâmbio em instituições renomadas no exterior [2034];

¹ Considera a oferta de 225 vagas por ano (ITA-SJ + ITA-FZ)

² Considera a oferta de 75 vagas por ano para os novos cursos oferecidos no campus ITA-FZ

³ Considera a referência de aproximadamente 470 pessoas no efetivo em 2024

⁴ Considera a contratação de 50 novos docentes para o ITA-FZ e a atuação dos mesmos na pós-graduação, nas novas áreas de conhecimento abrangidas pelo novo campus

- D. Manter nota 5 (MEC) em todos os cursos de graduação [2034];
- E. Criar um programa de capacitação pedagógica para atender 100% dos docentes [2030].

OE3: Elevar o reconhecimento dos cursos e programas de pós-graduação

O aprimoramento dos cursos e programas de pós-graduação do ITA também é fundamental para o seu reconhecimento como instituição de excelência no ensino superior. O ITA deve buscar ampliar o impacto da sua produção científica, consolidando laboratórios de pesquisa dotados de infraestrutura de ponta e pessoal altamente qualificado para atuar em grandes desafios científicos-tecnológicos, em colaboração com o setor industrial e instituições internacionais de excelência. Paralelamente, o ITA deve buscar aumentar a atratividade da pós-graduação e ampliar a vantagem competitiva da Escola para captar recursos de P&D e atrair cada vez mais pesquisadores e alunos de pós-graduação talentosos, nacional e internacionalmente.

Metas [prazos]:

- A. Atingir nota CAPES de no mínimo 6 em todos os programas de pós-graduação vigentes em 2024 [2034];
- B. Atingir um número de 10 candidatos/vaga na PG [2034];
- C. Ter 90% dos docentes do ITA credenciados na PG [2034];
- D. Ter 20% dos doutores egressos do ITA com estágio doutoral no exterior [2034];
- E. Atingir uma média de 2 doutorandos em dedicação exclusiva por professor credenciado na PG [2029];
- F. Atingir uma média de 4 doutorandos em dedicação exclusiva por professor credenciado na PG [2034];
- G. Ter, no mínimo, 50% do corpo docente com fator $h > 10$ [2029];
- H. Manter uma média de 3 publicações indexadas em bases de dados científicas por docente por ano [2029];
- I. Elevar e manter a Field-Weighted Citation Impact (FWCI) acima de 1⁵ [2029];
- J. Ter pelo menos um pós-doutorando por projeto de C,T&I [2030].

⁵ No período 2010-2019, a FWCI do ITA foi de 0,79, conforme dados obtidos da plataforma SciVal.

OE4: Ampliar o impacto da produção científica, tecnológica e técnica para a sociedade e, em particular, para a FAB e os setores aeroespacial e de defesa

O ITA deve buscar ampliar o impacto de suas atividades de pesquisa, inovação e extensão, priorizando áreas estratégicas de relevância nacional e global, com forte colaboração interdisciplinar, interna e externa, nacional e internacionalmente. O fortalecimento do relacionamento com a FAB e a indústria aeroespacial e de defesa é fundamental para que o ITA continue na vanguarda do desenvolvimento tecnológico e científico, contribuindo para a produção de soluções inovadoras de alto valor agregado.

Metas [prazos]:

- A. Estruturar a extensão no ITA e ter 20% do efetivo (corpo docente e técnico-administrativo) envolvido em iniciativas de extensão [2027];
- B. Ter 10% da produção científica em colaboração com a indústria⁶ [2034];
- C. Ter pelo menos cinco patentes depositadas que citam a produção científica do ITA nos últimos cinco anos [2029];
- D. Ter pelo menos 1 projeto de pesquisa em tema que atenda às necessidades de cada grande comando da FAB, em coordenação com o PPGAO, de forma a direcionar os trabalhos desenvolvidos neste programa [2026];
- E. Ter pelo menos 1 projeto de pesquisa em colaboração com outras Forças Armadas, em coordenação com o PPGAO, de forma a direcionar os trabalhos desenvolvidos neste programa [2026];
- F. Consolidar escritório de projetos de C,T&I, visando ao aumento da captação de recursos, à implementação de melhores práticas em gestão de projetos, ao fomento à inovação e à facilitação na estruturação de convênios e acordos de transferência de tecnologia [2026];
- G. Consolidar centros e laboratórios de pesquisa para atuar em demandas estratégicas dos setores aeroespacial e de defesa [2029];
- H. Fortalecer vínculos entre ITA, FCMF e Incubaero, e estabelecer procedimentos de acompanhamento das atividades das empresas incubadas [2028].

⁶ No período 2010-2019, o percentual foi de 6,2%, conforme dados obtidos da plataforma SciVal.

OE5: Expandir a presença no cenário internacional de educação, ciência e tecnologia

Para garantir o protagonismo em educação, ciência e tecnologia, o ITA deve ampliar a sua projeção no cenário internacional. O aumento do grau de internacionalização do seu corpo docente e discente e a expansão da atuação em consórcios e redes de pesquisa internacionais são essenciais para aumentar a produção científica de alto impacto e atrair talentos.

Metas [prazos]:

- A. Ter 10% do corpo discente da pós-graduação oriundos do exterior, com especial atenção para a América Latina [2034];
- B. Ter 5% do corpo docente internacional [2034];
- C. Ter 50% do corpo docente da pós-graduação com participação efetiva em consórcios e redes de pesquisa internacionais [2029];
- D. Garantir a participação do ITA em pelo menos um ranking internacional de universidades (e.g., QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings) [2029];
- E. Ter 35% da produção científica com co-autoria internacional⁷ [2029];
- F. Ter 100% das disciplinas com possibilidade de serem lecionadas em inglês, com material didático em inglês e docente proficiente na língua inglesa [2030];
- G. Designar pelo menos 10% do corpo docente ativo nos PPGs para missões de pós-doutorado ou professor visitante no exterior em cada quadriênio [2034].

OE6: Garantir um financiamento perene e diversificado em volume compatível com as necessidades institucionais

O ITA deve buscar reforçar a sustentabilidade financeira para garantir o pleno atendimento das demandas dos cursos de graduação e de pós-graduação e dos laboratórios de pesquisa, assegurando a manutenção da vida vegetativa da instituição, e para realizar os investimentos necessários para o seu aprimoramento contínuo. Para isso, é crucial buscar a diversificação do financiamento, explorando novas fontes de recursos, como o fundo patrimonial.

Metas [prazos]:

- A. Consolidar um fundo patrimonial de pelo menos R\$ 20.000.000,00 [2026];

⁷ No período 2010-2019, o percentual foi de 28,7%, conforme dados obtidos da plataforma SciVal.

- B. Alcançar uma arrecadação anual para o fundo patrimonial de ao menos R\$10.000.000,00 [2029];
- C. Aumentar em 20% o valor total do portfólio de projetos em parceria com a indústria [2029];
- D. Aumentar em 20% a captação de recursos provenientes de emendas parlamentares [2029];
- E. Implementar novas estratégias de marketing institucional e de gestão da marca ITA [2026];
- F. Implementar um processo de planejamento orçamentário integrado plurianual que contemple as diversas fontes de recursos e relacionamentos com instituições parceiras [2026];
- G. Implementar um processo de prospecção periódica de novos modelos de negócio (ex: educação continuada, oferta de programas de educação à distância) [2027];
- H. Aumentar em 25% o número de ex-alunos vivos envolvidos em iniciativas de contribuição ao ITA por meio das associações (AEITA, ITAEx, Endowment) [2029].

OE7: Aprimorar a estrutura e os processos organizacionais em busca de maior integração e efetividade

O cenário atual exige que o ITA seja cada vez mais eficaz e eficiente no emprego dos seus recursos, sejam financeiros ou humanos. Para que isso seja possível, o ITA deve continuamente buscar melhorias em sua estrutura organizacional, buscando maximizar a integração e a sinergia entre seus diversos setores. Além disso, os processos internos precisam ser continuamente mapeados e aprimorados, minimizando custos e garantindo celeridade ao atendimento das demandas.

Metas [prazos]:

- A. Ter 100% dos macroprocessos da cadeia de valor mapeados em nível de detalhamento compatível com a relevância dos processos e subprocessos [2027];
- B. Implementar processo de revisão anual da estrutura organizacional e dos macroprocessos visando à melhoria contínua [2027];
- C. Implementar pelo menos 1 indicador de desempenho para cada macroprocesso [2029];
- D. Garantir que cada Pró-Reitoria tenha pelo menos um membro do efetivo capacitado em gestão por processos [2026];

- E. Consolidar processos administrativos eficientes que confirmam celeridade e segurança jurídica no estabelecimento de parcerias com outras instituições (tempo médio de trâmite menor que 2 meses) [2029];
- F. Consolidar processos administrativos eficientes para mobilidade de pessoal, seja entre os campi do ITA, seja para missões técnicas e/ou de capacitação no Brasil ou no exterior [2027].
- G. Consolidar processos de assessoria jurídica especializada nas áreas de C,T&I e educação [2027];

OE8: Aumentar a disponibilidade e a abrangência dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no suporte às atividades acadêmicas e administrativas

O ITA deve ampliar e modernizar a sua infraestrutura de TIC para garantir o suporte adequado às atividades acadêmicas e administrativas, assegurando a continuidade e a eficiência dos serviços, ainda mais em um cenário de atuação em múltiplos *campi* afastados geograficamente. Isso envolve a ampliação da disponibilidade de internet e rede, a modernização das plataformas de gestão acadêmica, o desenvolvimento de sistemas integrados de dados e inteligência analítica e a oferta de soluções digitais para os processos institucionais. Além disso, é essencial garantir serviços de armazenamento e processamento de dados de alta qualidade e implementar uma infraestrutura de computação de alto desempenho para atender às necessidades dos docentes e pesquisadores.

Metas [prazos]:

- A. Manter a disponibilidade mensal de rede e de internet (de alta velocidade) acima de 99% [2026];
- B. Garantir a disponibilidade de plataforma online de gestão de aprendizagem e de softwares de uso corrente em sala de aula para 100% das disciplinas [2026];
- C. Implementar modernas plataformas de gestão e controle acadêmico [2027];
- D. Desenvolver sistema integrado de gerenciamento de dados institucionais e de inteligência analítica para suporte à gestão acadêmica e administrativa, em todos os *campi* do ITA [2029];
- E. Garantir a disponibilidade de serviços de armazenamento e processamento de dados (demandas de pequena escala) para 100% dos docentes e laboratórios de pesquisa [2028];
- F. Desenvolver modelo de gestão integrada da infraestrutura computacional de alto desempenho (HPC) sediada no campus [2034];

- G. Garantir a disponibilidade de soluções para tornar os procedimentos acadêmicos e administrativos digitais [2030].
- H. Aprimorar o site do ITA e sua presença nas mídias sociais, com a oferta de conteúdo em português e inglês [2026].

OE9: Garantir o correto dimensionamento do efetivo e fomentar a capacitação e valorização profissional

A manutenção de recursos humanos capacitados e corretamente dimensionados é imprescindível para que o ITA alcance seus objetivos. Desta forma, as demandas internas devem ser continuamente mapeadas de forma a permitir o correto planejamento do pessoal. Especial atenção deve ser dada à capacitação em gestão para aqueles que exercem função administrativa, a fim de fomentar o uso das melhores práticas de gestão disponíveis, e ao aprimoramento da proficiência do efetivo na língua inglesa, imprescindível para o atingimento das metas de internacionalização.

Metas [prazos]:

- A. Garantir a elaboração e a revisão anual de plano de pessoal (abordando concursos, redistribuição, retenção e formação de instrutores, capacitação no Brasil e no exterior, etc) e estabelecer ações para buscar a recomposição do efetivo necessário [2026];
- B. Valorizar a capacitação em gestão (administrativa, educacional, C,T&I) para a designação de efetivo para cargos da alta administração (Chefe de Divisão ou superior) [2027];
- C. Ter 90% do efetivo do ITA proficiente em inglês (TDIE B2 ou equivalente) [2034];
- D. Garantir a valorização da capacitação pedagógica, técnico-científica e em gestão (administrativa, educacional, C,T&I) na progressão funcional dos servidores [2027].

OE10: Modernizar a infraestrutura de ensino, pesquisa e administração e garantir a sua manutenção continuada

Para garantir a excelência no desenvolvimento das atividades fim e meio, a modernização da infraestrutura de ensino, pesquisa e administração é essencial, garantindo que ela esteja em conformidade com as normas vigentes de segurança, acessibilidade e sustentabilidade e adaptada à evolução das necessidades institucionais. Também é fundamental garantir a manutenção contínua da infraestrutura, priorizando ações preventivas, e buscar a otimização na gestão dos bens patrimoniais, assegurando uma gestão eficiente e sustentável dos recursos físicos da instituição.

Metas [prazos]:

- 
- A. Ter 100% da infraestrutura predial, que é disponibilizada para uso, aderente às normas vigentes de segurança, acessibilidade e sustentabilidade [2026];
 - B. Modernizar a infraestrutura de todas as Divisões Acadêmicas, com especial atenção às salas de aula e laboratórios [2034];
 - C. Revitalizar o H8 antigo, considerando uma reforma geral que contemple projetos arquitetônico, elétrico, de rede, hidráulico e de climatização [2029];
 - D. Garantir a elaboração e a revisão anual de plano de manutenção de infraestrutura [2025];
 - E. Avaliar a viabilidade de disponibilizar alojamentos para alunos de pós-graduação [2027].

Projetos Estratégicos

Para atingir os objetivos estratégicos e as metas delineadas, foram estabelecidos cinco projetos estratégicos (PE) prioritários, que sintetizam as principais ações e tarefas a serem empreendidas, de forma coordenada, nos próximos anos. No presente contexto, cada PE busca contribuir para um ou mais objetivos estratégicos, conforme figura a seguir:

Projeto	Título	Expansão da atuação	Excelência na graduação	Reconhecimento da pós-graduação	Impacto da produção científica	Presença no cenário internacional	Diversificação do financiamento	Melhoria de processos organizacionais	Melhoria dos serviços de TIC	Capacitação do efetivo	Modernização da infraestrutura
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10
P1	Implantação do ITA-FZ	●								●	●
P2	Modernização do Ensino		●	●							●
P3	Internacionalização		●	●	●	●					
P4	Criação de Centros de Competência			●	●	●	●				
P5	Transformação Digital							●	●		●

P1: Implantação do ITA-FZ

Protagonista: IVR

Descrição: A implantação do novo campus ITA-FZ contempla a adequação das instalações da BAFZ e do ITA-SJ, a contratação de pessoal (seja por concurso ou por redistribuição), a gestão do financiamento, a atualização de legislação, o planejamento, o credenciamento e a implantação dos novos cursos de graduação e pós-graduação.

P2: Modernização do Ensino

Protagonista: IP + IG

Descrição: Este projeto contempla uma revisão sistemática da legislação acadêmica, bem como dos projetos pedagógicos e currículos, visando à inclusão de temas emergentes, adequação do



perfil do egresso, integração harmônica e flexível de componentes curriculares (incluindo novos componentes de extensão) e utilização de metodologias inovadoras de ensino por meio da implantação de novos laboratórios didáticos e multiusuários. Além disso, ele abrange a capacitação pedagógica de docentes, a criação de um corpo pedagógico focado no aprimoramento contínuo da educação em engenharia e as eventuais adequações de infraestrutura necessárias para implementar tais mudanças. Por fim, o projeto também inclui uma revisão do modelo de avaliação discente dos cursos.

P3: Internacionalização

Protagonista: IP + IG + IPR

Descrição: O objetivo principal é uma revisão do plano de internacionalização do ITA que contemple a elaboração de critérios para o estabelecimento de parcerias e de procedimentos claros para a estruturação de acordos de cooperação. Ele também abrange o desenvolvimento de uma estratégia institucional para atração de talentos no cenário internacional, bem como a simplificação e o aprimoramento dos processos relativos à mobilidade de pessoal e execução de projetos.

P4 : Criação de Centros de Competência

Protagonista: IP + IPR

Descrição: Este projeto abrange tanto a estruturação do conceito quanto a criação de Centros de Competência para fomentar a pesquisa e inovação em áreas de alto impacto e aprimorar a formação de profissionais em áreas de interesse, tais como Mobilidade Aérea do Futuro e Inteligência Artificial. Inicialmente, ele contempla a identificação e priorização de áreas de pesquisa estratégicas para a FAB, o setor aeroespacial e de defesa e a identificação dos principais grupos de pesquisa atuantes nessas áreas. A implementação de incentivos e a promoção de colaborações estratégicas buscarão consolidar laboratórios de pesquisa multidisciplinares, de modo a fortalecer a capacidade de desenvolvimento e inovação em campos de alta relevância.

P5: Transformação Digital

Protagonista: IA (IA-TI)

Descrição: O objetivo deste projeto é fomentar o uso pleno de tecnologias digitais para a maior eficiência dos processos acadêmicos e administrativos da Instituição. Inicialmente, ele contempla



uma análise da situação atual dos macroprocessos e da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Instituto, bem como a definição da estratégia de transformação digital, com a identificação e priorização dos processos a serem aprimorados com tecnologias digitais e o planejamento dos recursos necessários. Em seguida, o desenvolvimento e a implementação das soluções digitais deve ser realizado, juntamente com uma capacitação abrangente do efetivo para o emprego eficiente das novas soluções. Finalmente, deverão ser implementados e monitorados indicadores de desempenho (KPIs), bem como um processo de feedback constante, para o aprimoramento contínuo das soluções. Este projeto também abrange o aproveitamento das soluções digitais para o desenvolvimento de um sistema integrado de inteligência analítica para apoio à tomada de decisão nos diversos níveis institucionais.



Considerações Finais

Este Plano tem por objetivo delinear a visão estratégica do ITA para a próxima década (2025-2034) e estabelecer, de forma clara e concisa, os objetivos, metas e diretrizes que deverão nortear as tomadas de decisões nos diversos níveis institucionais. Embora o horizonte desse planejamento seja de dez anos, sugere-se uma revisão do mesmo após os primeiros cinco anos, a fim de permitir os ajustes que se fizerem necessários em virtude de eventuais mudanças nos cenários interno e externo. Espera-se que este Plano seja um direcionador de outros documentos de relevância no âmbito do planejamento institucional, como o Plano de Trabalho Anual (PTA) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).



Referências

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 2.165, de 5 de janeiro de 1954. Dispõe sobre o ensino superior no Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Brasília, 1954.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

_____. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, 2016.

_____. Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Brasília, 2015.

_____. Decreto nº 27.695, de 16 de janeiro de 1950. Transforma em Curso Fundamental e Curso Profissional do Instituto Tecnológico de Aeronáutica os atuais Curso de Preparação e Curso de Formação de Engenheiros de Aeronáutica, e dá outras providências. Brasília, 1950.

_____. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, 2017.

_____. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, 2018.

_____. Decreto nº 11.887, de 18 de janeiro de 2024. Altera o Decreto nº 27.695, de 16 de janeiro de 1950, que transforma em Curso fundamental e Curso Profissional do Instituto Tecnológico de

Aeronáutica os atuais Curso de Preparação e Curso de Formação de Engenheiros de Aeronáutica, o Decreto nº 76.323, de 22 de setembro de 1975, que regulamenta a Lei nº 6.165, de 9 de dezembro de 1974, que dispõe sobre a formação de Oficiais Engenheiros para o Corpo de Oficiais da Aeronáutica, da Ativa e o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (DCA 1-1). Brasília, 2020.

_____. Portaria nº 35/6SC, de 5 de junho de 2020. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento. Brasília, 2020. (DCA 11-1)

_____. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Concepção Estratégica - Força Aérea 100. Brasília, 2018. (DCA 11-45)

_____. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 05 de junho de 2024. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER). Brasília, 2024. (PCA 11-47)

_____. Portaria EMAER nº 15/CEMAER, de 2 de março de 2021. Aprova o Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação da Aeronáutica. Brasília, 2021. (PCA 11-217)

_____. Portaria GABAER nº 1.505/GC3, de 20 de setembro de 2024. Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN). Brasília, 2024. (DCA 11-118)

_____. Portaria DCTA nº 541/DDO, de 25 de outubro de 2024. Aprova a reedição do Plano Setorial (PLANSET) do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. São José dos Campos, 2024. (PCA 11-53)

_____. Portaria GABAER/GC3 nº 904, de 4 de fevereiro de 2025. Aprova o Regulamento do Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Brasília, 2025. (ROCA 21-63)

_____. Portaria DCTA/DDO nº 548, de 13 de dezembro de 2024. Aprova o Regimento do Instituto Tecnológico de Aeronáutica. São José dos Campos, 2024. (RICA 21-98)