

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ/UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021/20??

LOCAL

2020

SUMÁRIO

ORIENTAÇÕES PARA USO DESTE TEMPLATE	3
PARTE I – Template do Planejamento Estratégico do PPG	4
1. APRESENTAÇÃO DA EQUIPE E DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS	4
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	5
2.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA	7
2.1.1 <i>BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PPG</i>	7
2.1.2 <i>MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES</i>	7
2.2 DIANÓSTICO ESTRATÉGICO	9
2.2.1 <i>ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO</i>	9
2.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.3.1 <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PPG</i>	17
2.3.2 <i>PLANO DE AÇÃO</i>	18
PARTE II – CONCEITOS BÁSICOS dos itens do <i>Template</i> do Planejamento Estratégico do PPG	19
1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	19
1.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA	23
1.1.1 <i>BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PPG</i>	23
1.1.2 <i>MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES</i>	23
1.2 DIANÓSTICO ESTRATÉGICO	23
1.2.1 <i>ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO</i>	23
1.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	25

ORIENTAÇÕES PARA USO DESTE TEMPLATE

- ✓ Na **PARTE I** é apresentado um modelo de *Template* de Planejamento Estratégico (PE), em que são dadas **ORIENTAÇÕES (em vermelho)** e **EXEMPLOS (em verde)**, para facilitar a construção do PE de cada Programa de Pós-graduação (PPG). Abaixo de cada item, cada PPG fará a descrição detalhada de sua realidade.
- ✓ Na **PARTE II** são apresentados **CONCEITOS BÁSICOS (em azul)** sobre os itens do *Template*, para alicerçar o preenchimento do PE de cada PPG da PARTE I. Trata-se de parte complementar para definição de conceitos que, eventualmente, não estejam claros aos atores envolvidos na descrição do PE do PPG.

PARTE I – *Template* do Planejamento Estratégico do PPG

1. APRESENTAÇÃO DA EQUIPE E DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

ORIENTAÇÕES:

- Apresentar a equipe/Comissão de Elaboração do PE;
- Descrever os procedimentos para a construção do Planejamento Estratégico, abordando o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Diretor Institucional e o Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI);
- Situar o Planejamento Estratégico em relação ao Plano Nacional da Pós-Graduação/PNPG (2011-2020), às fichas de avaliação do PPG, ao documento de área e aos documentos produzidos pelos GTS da capes: Avaliação, Autoavaliação, e outras fontes.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

ORIENTAÇÕES:

- Descrever o objetivo do documento

Exemplo:

A elaboração do Planejamento Estratégico (PE) do Programa de Pós-Graduação em..... surgiu da necessidade de implementar uma ferramenta norteadora para direcionar as ações do programa na busca de crescimento e desenvolvimento, objetivando o aumento da nota do Programa e tendo como propósito adotar e implementar o uso de ferramentas estratégicas para direção e tomada de decisão mais assertiva. Com objetivos, metas e estratégias bem definidas, o Programa objetiva alcançar os resultados esperados com maior eficiência e eficácia.

Neste PE, são apresentados:

- ✓ (1) breve histórico do Programa.
- ✓ (2) definição da missão, visão e valores do Programa;
- ✓ (3) análises dos ambientes interno e externo com uso da ferramenta Análise SWOT com relação as dimensões de avaliação da CAPES atuais (Programa, Formação, Impacto na sociedade, observando a Formação de pessoal; pesquisa; a inovação, a transferência de conhecimento, os impactos na sociedade e a internacionalização;
- ✓ (4) descrição dos objetivos estratégicos alinhados aos objetivos da Universidade e às dimensões de avaliação utilizadas pela CAPES;
- ✓ (5) formulação das estratégias; e
- ✓ (6) elaboração do plano de ação.

- Descrever a metodologia de construção do plano estratégico

Exemplo:

O processo de construção do PE da PPG teve como referência o modelo de Planejamento Estratégico Tradicional, comumente utilizado por organizações do setor privado, mesclado com o modelo de Planejamento Estratégico Situacional, usado por instituições públicas.

O processo adotado pelo PPG... iniciou-se com a composição de uma comissão formada docentes, discentes e agentes universitários, atores sociais do Programa, para, na sequência, iniciar a construção da concepção do programa de pós-graduação, quando foi definido o seu propósito, composto pela Missão, Visão e Valores do Programa.

Numa segunda etapa, realizou-se o diagnóstico dos ambientes interno e externo do PPG...., a partir do uso da ferramenta Análise SWOT, que levanta os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo). Nesta etapa, ainda foi feita a relação entre cada ponto e as dimensões de avaliação da CAPES. Os

pontos foram analisados de forma descritiva, apontando os principais pontos a serem trabalhados nos objetivos estratégicos.

Na etapa seguinte, foi realizada a formulação estratégica com elaboração dos objetivos estratégicos, metas, ações, plano de ações e indicadores. Esta etapa foi construída considerando as dimensões de avaliação da CAPES como temas estratégicos, tomando como base os documentos de área do PPG.

[.....]

- O processo de construção do PE do PPG.... está apresentado na Figura 1.

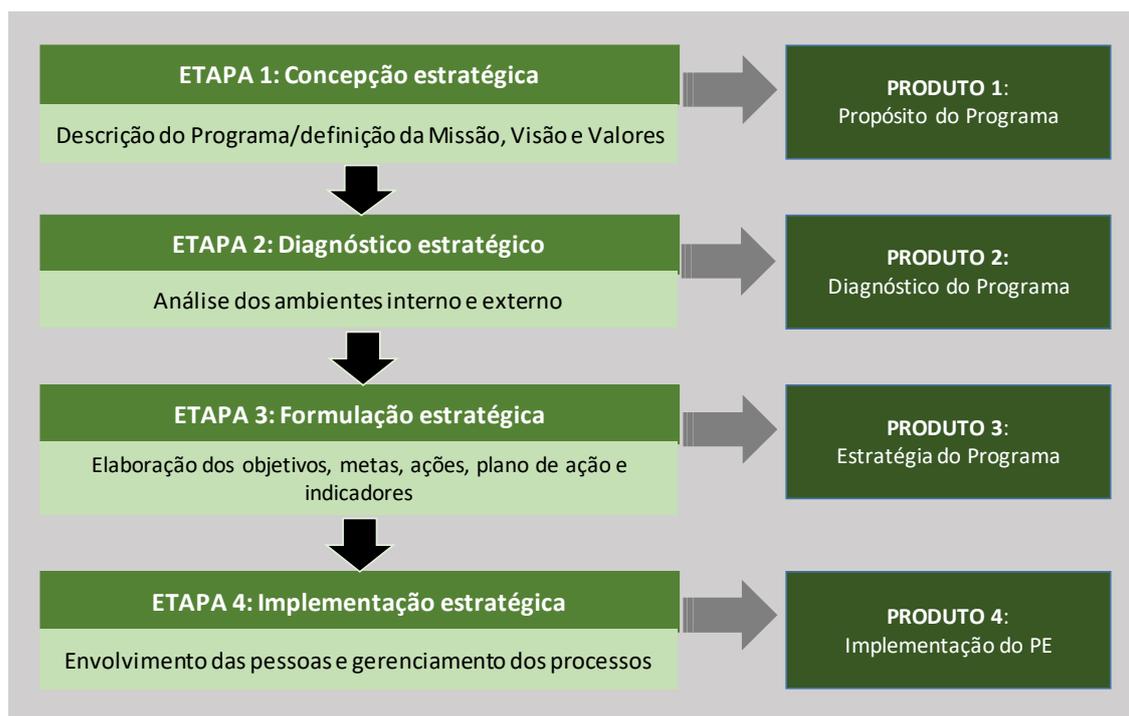


Figura 1. Processo de Planejamento Estratégico do PPG

- Sugere-se que a construção do PE considere:

- ✓ as dimensões que compõem o atual sistema de avaliação da CAPES: **Programa, Formação e Impacto na sociedade;**
- ✓ as dimensões que compõem o **modelo de avaliação multidimensional** sugerido pela comissão especial de acompanhamento do PNPG 2011-2020, para a próximo ciclo avaliativo: **Formação de pessoal; Pesquisa; Inovação e transferência de conhecimento; Impactos na sociedade; Internacionalização.**
- ✓ os documentos de orientação dos GTs da Capes:
 - Autoavaliação dos PPGs
 - Ficha de Avaliação
 - Inovação e Transferência de Conhecimento
 - Internacionalização
 - Impacto e Relevância Econômica e Social
- ✓ o documento de área.

2.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

2.1.1 BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PPG...

ORIENTAÇÕES:

- Descrever o programa, buscando responder as perguntas:
 - ✓ Quem somos?
 - ✓ Qual nosso propósito?
 - ✓ Por que existimos?
 - ✓ Quem são nossos “clientes”?
 - ✓ Quais as necessidades dos nossos “clientes”?
 - ✓ O que eles esperam do nosso programa? contemplando:
 - Objetivos do PPG e dos cursos de mestrado e doutorado
 - Áreas de concentração, linhas de pesquisa, estrutura curricular e como a estrutura curricular do curso se configura
 - Infraestrutura disponível
 - Perfil do corpo docente e compatibilidade e adequação à proposta do programa

2.1.2 MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES

ORIENTAÇÕES:

- Definir a missão, a visão e os valores do PPG alinhados aos da Universidade.
- Para facilitar, seguem abaixo a Missão, Visão e Valores da UNIOESTE:

Missão da UNIOESTE

Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuir com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, e comprometer-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade Social.

Visão de futuro da UNIOESTE

Ser referência como universidade pública na produção e socialização do conhecimento, comprometida com a formação de profissionais para atuar com base em princípios éticos para o exercício da cidadania.

Valores da UNIOESTE

- ✓ Unidade de patrimônio e administração;
- ✓ Conduta ética em todos os setores com estrita observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade;
- ✓ Excelência no ensino, pesquisa e extensão;

- ✓ Otimização no uso dos recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos;
- ✓ Valorização e respeito à diversidade intelectual, cultural, institucional e política;
- ✓ Valorização e respeito ao pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e à diversidade das diferentes áreas do conhecimento, mantendo-se a excelência em todas as suas atividades, indissociáveis e transversais, de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ Gestão democrática com base em instâncias deliberativas colegiadas;
- ✓ Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- ✓ Adoção de procedimentos de administração descentralizada, transparente e isonômica;
- ✓ Responsabilidade social, ambiental e cultural;
- ✓ Humanização, urbanidade, acessibilidade e inclusão social.

OBS.: buscar usar poucas ou uma palavra nos valores; evitar frases.

MISSÃO DO PPG

.....

VISÃO DE FUTURO DO PPG ...

.....

VALORES DO PPG ...

.....

2.2 DIANÓSTICO ESTRATÉGICO

- Descrever como se deu o processo de realização do diagnóstico

2.2.1 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

ORIENTAÇÕES:

- Para que essa etapa obtenha um diagnóstico mais robusto e preciso, sugere-se realizá-la com participação de vários atores do Programa (docentes, discentes, agentes universitários, egressos).

- Sugere-se o uso da ferramenta de **análise SWOT** [uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)] que é uma estrutura que ajuda os planejadores a realizar uma análise ambiental interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) (Ommani, 2011).

- Podem ser fontes de dados para realização do **SWOT**:

- ✓ O Processo de Autoavaliação do PPG;
- ✓ Acompanhamento de Egressos;
- ✓ Documentos de Área e Ficha de Avaliação do PPG, considerando os diferentes pesos na Ficha de Avaliação para orientar o que é mais relevante ou que tem maior peso na avaliação total da Capes;
 - Considerando a última Ficha de Avaliação do PPG, verificar quais as potencialidades apontadas, bem como as fragilidades destacadas, que podem nortear a realização de protocolos para mitigá-las ou eliminá-las.
- ✓ Dados do cotidiano do programa (por exemplo: redução de número de candidatos no processo seletivo, corte de bolsas, previsão de aposentadorias, etc.);
- ✓ Questionários de levantamento de dados com os atores do Programa.

- Com a identificação desses pontos, são estabelecidas estratégias para desenvolver os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. A vantagem dessa ferramenta é sua tentativa de conectar fatores internos e externos para fomentar novas estratégias (Dyson, 2004).

- Neste sentido, sugere-se que o PPG realize a coleta de dados sobre os elementos desta análise com os atores do Programa, por meio de um questionário eletrônico (*google forms* ou *forms*) para levantar informações a respeito de pontos fortes e fracos (ambiente interno), além de oportunidades e ameaças (ambiente externo).

SUGESTÃO PARA O QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO (FORMS OU GOOGLE FORMS)

Título:

Pesquisa de levantamento de dados para construção do Planejamento Estratégico (PE) do PPG.... da UNIOESTE, Campus

Texto:

Estamos iniciando o processo de construção do Planejamento Estratégico (PE) do Programa de Pós-graduação em – PPG... da UNIOESTE Campus Para isso, e tendo você como um ator social do Programa, a sua participação é extremamente importante e necessária.

Neste momento, queremos saber sua visão sobre os PONTOS FORTES e PONTOS FRACOS (ambiente interno), OPORTUNIDADES e AMEAÇAS (ambiente externo) do nosso Programa.

O “**ambiente interno**” do Programa é formado pelo conjunto de recursos humanos (docentes, discentes, agentes universitários e membros externos), financeiros, físicos, estrutura, processos, métodos de ensino, gestão, entre outros, sobre os quais é possível exercer maior controle, pois são resultado de estratégias definidas pela coordenação e colegiado do PPG. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva e podem ser potencializados. E os pontos fracos que são as deficiências que o Programa apresenta, podem ser trabalhados para serem eliminados. Portanto, as forças e fraquezas se encontram dentro das fronteiras do Programa.

O “**ambiente externo**” é composto por fatores de fora dos limites do Programa e, que de alguma forma, exercem influência sobre ele. Este é um ambiente sobre o qual não existe controle. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro ambientais (questões institucionais, políticas, demográficas, tecnológicas, econômicas, etc.) e fatores micro ambientais (instituições parceiras, outros parceiros, redes de colaboração, etc.).

Contamos com sua participação.

Muito obrigado!

Coordenação

Sugestão de questões:

Seção I – Informações do respondente:

1. Informe sua relação atual com o programa de pós-graduação (MÚLTIPLA ESCOLHA):
 Docente Discente Egresso Agente universitário Membro externo
2. Caso seja Discente (ainda em formação) ou Egresso, por favor informe o ano de ingresso ou conclusão, respectivamente:

Seção II – Questões abertas para descrição de aspectos do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) com base na dimensão PROGRAMA do atual Sistema de Avaliação da CAPES:

3. Por favor, descreva o que considera como PONTOS FORTES (ambiente interno) do PPG.....
4. Por favor, descreva o que considera como PONTOS FRACOS (ambiente interno) do PPG.....
5. Por favor, descreva o que considera como OPORTUNIDADES (ambiente externo) para o PPG.....
6. Por favor, descreva o que considera como AMEAÇAS (ambiente externo) ao PPG.....

Seção III – Questões abertas para descrição de aspectos do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) com base na dimensão FORMAÇÃO do atual Sistema de Avaliação da CAPES:

7. Por favor, descreva o que considera como PONTOS FORTES (ambiente interno) do PPG.....
8. Por favor, descreva o que considera como PONTOS FRACOS (ambiente interno) do PPG.....
9. Por favor, descreva o que considera como OPORTUNIDADES (ambiente externo) para o PPG.....
10. Por favor, descreva o que considera como AMEAÇAS (ambiente externo) ao PPG.....

Seção IV – Questões abertas para descrição de aspectos do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) com base na dimensão IMPACTO NA SOCIEDADE do atual Sistema de Avaliação da CAPES:

11. Por favor, descreva o que considera como PONTOS FORTES (ambiente interno) do PPG.....
12. Por favor, descreva o que considera como PONTOS FRACOS (ambiente interno) do PPG.....
13. Por favor, descreva o que considera como OPORTUNIDADES (ambiente externo) para o PPG.....
14. Por favor, descreva o que considera como AMEAÇAS (ambiente externo) ao PPG.....

- Após o diagnóstico dos ambientes interno e externo (utilizando o levantamento do questionário acima), os resultados podem ser organizados seguindo a **análise SWOT** sistematizados nos Quadros 1 a 3, pontuando as Forças (S); Fraquezas (W); Oportunidades (O); Ameaças (T) de cada dimensão (**Programa; Formação; Impacto na Sociedade**) que compõem o sistema atual de avaliação da CAPES.

DESCREVA O DIAGNÓSTICO DO PROGRAMA NOS QUADROS 1 A 3

Quadro 1. Dimensão Capes: **Programa**

	Forças (S)	Oportunidades (O)		
Ambiente Interno	✓	✓	Ambiente Externo	
	✓	✓		
	✓	✓		
	Fraquezas (W)	Ameaças (T)		
Ambiente Externo	✓	✓		
	✓	✓		
	✓	✓		

Quadro 2. Dimensão Capes: **Formação**

	Forças (S)	Oportunidades (O)		
Ambiente Interno	✓	✓	Ambiente Externo	
	✓	✓		
	✓	✓		
	Fraquezas (W)	Ameaças (T)		
Ambiente Externo	✓	✓		
	✓	✓		
	✓	✓		

Quadro 3. Dimensão Capes: **Impacto na Sociedade**

	Forças (S)	Oportunidades (O)		
Ambiente Interno	✓	✓	Ambiente Externo	
	✓	✓		
	✓	✓		
	Fraquezas (W)	Ameaças (T)		
Ambiente Externo	✓	✓		
	✓	✓		
	✓	✓		

Para orientar o PPG apontam-se abaixo questões norteadoras de cada dimensão (**Programa; Formação; Impacto na Sociedade**) que compõem o sistema atual de avaliação da CAPES para facilitar o diagnóstico na **análise SWOT**.

2.2.1.1 Área Estratégica 1: Programa

- As perguntas e descrições a seguir podem ser instrumentos norteadores alinhados com o planejamento estratégico do PPG na **análise SWOT** desta dimensão CAPES:

- ✓ A missão, visão e valores do PPG estão atualizadas?
- ✓ As Área de Concentração estão atualizadas?
- ✓ As Linhas de pesquisa e estrutura curricular estão atualizadas?
- ✓ Como a estrutura curricular do curso se configura?
- ✓ Quais os Projetos e Grupos de Pesquisa, Redes e Tratados de Cooperação do PPG
- ✓ Qual a infraestrutura disponível? Atende a formação almejada pelo PPG?
- ✓ Como está o perfil do corpo docente (inserir link da página com informações dos docentes)? Está alinhado e é compatível com a proposta, as áreas de concentração e as linhas de pesquisa do programa?
- ✓ Descrever brevemente os principais aspectos do Regulamento do Programa (Inserir o link do regulamento).
- ✓ Descrever o processo de credenciamento, permanência e descredenciamento dos docentes permanentes, colaboradores e sêniores do PPG;
- ✓ Descrever como se deu o Processo de Autoavaliação do Programa (se tiver, quais os resultados preliminares) e sua articulação com o Planejamento Estratégico.

2.2.1.2 Área Estratégica 2: Formação

- As informações e descrições a seguir podem ser instrumentos norteadores alinhados com o planejamento estratégico do PPG na **análise SWOT** desta dimensão CAPES:

- ✓ Atividades de pesquisa e produção intelectual do corpo docente (link da página do PPG com os *currículos* dos docentes) e discente;
- ✓ Quantos docentes têm bolsa produtividade em pesquisa ou desenvolvimento tecnológico?
- ✓ Como está o envolvimento do corpo docente com a formação dos discentes?
- ✓ Quais as atividades desenvolvidas pelos discentes para o cumprimento dos créditos, dentre outras;
- ✓ Como se dá a formação complementar e transversal dos discentes?
- ✓ Quais as ações são realizadas para acompanhamento dos egressos?
- ✓ Descrever parcerias dos docentes
- ✓ Descrever ações na graduação e na extensão
- ✓ Quais ações foram realizadas para manter as potencialidades e mitigar as fragilidades apontadas na última ficha de avaliação da CAPES do PPG;

2.2.1.3 Área Estratégica 3: Impacto na Sociedade

- As informações e descrições a seguir podem ser instrumentos norteadores alinhados com o planejamento estratégico do PPG na **análise SWOT** desta dimensão CAPES:

- ✓ Impacto econômico, social e cultural e produção intelectual;
- ✓ Impacto do PPG, por meio da instituição;
- ✓ Impacto do PPG, por meio da produção intelectual;
- ✓ Impacto do PPG, por meio da qualificação de recursos humanos (informações sobre inserção dos egressos no mercado de trabalho etc);
- ✓ Impacto do PPG na transformação social da localidade;
- ✓ Impacto científico na formação de redes de pesquisa em nível nacional e internacional;
- ✓ Internacionalização e visibilidade do programa:
- ✓ Formação de parcerias com outras IES, institutos de pesquisa, empresas, órgãos governamentais e redes internacionais de pesquisa;
- ✓ Convênios;
- ✓ Cotutela;
- ✓ Disciplinas ministradas por docentes internacionais no PPG;
- ✓ Disciplinas ministradas por docentes do PPG no exterior;
- ✓ Parcerias PPG/pesquisadores internacionais/empresas e/ou outras entidades.

- Na sequência, sugere-se fazer uma análise descritiva com apontamentos de possíveis soluções, para iniciar o desenho dos objetivos estratégicos.

ELABORE AQUI A ANÁLISE DESCRITIVA DA SWOT

.....

EXEMPLO 1: FUNDEP – ANÁLISE SWOT 2016

Ambiente Interno	Forças (S)	Oportunidades (O)	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe qualificada e experiente para atender novas demandas. ✓ Ambiente interno dinâmico para atender diversas áreas ao mesmo tempo. ✓ Gestão e atendimento eficiente e ágil para atender os stakeholders. ✓ Conhecimento da estrutura da Universidade (principal parceiro). ✓ Relacionamento com os stakeholders. ✓ Conhecimento do negócio. ✓ Estrutura financeira controlada. ✓ Estrutura de capital. ✓ Localização da Fundação dentro da Universidade (sem custo). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expandir serviços para a comunidade externa (cursos profissionalizantes, de capacitação, técnicos, treinamentos, etc.). ✓ Parceria para o desenvolvimento de um sistema personalizado para gestão de projetos e eventos. ✓ Parcerias com Prefeitura e outros órgãos públicos. ✓ Legislação. ✓ Parceria consolidada com a Universidade. ✓ Oferta de serviços de concurso público em parceria com a Universidade. 	
	Fraquezas (W)	Ameaças (T)	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de sistema de gestão para aumento de volume de serviços. ✓ Falta de publicidade para divulgar os serviços da Fundação e dos parceiros (site, redes sociais) Falta de plano de marketing para atrair novos parceiros e novos contratantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislação. ✓ Políticas externas (da Universidade: resoluções, instruções de serviços, burocracia) (Término dos convênios firmados entre a Fundação e a Universidade para utilizar da estrutura da Universidade). 	

EXEMPLO 2: PPG.... – ANÁLISE GERAL SWOT 2020

Ambiente Interno	Forças (S)	Oportunidades (O)	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção científica qualificada ✓ Parcerias existentes (nacionais e internacionais) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novas parcerias com outras Universidades, órgãos de pesquisa, empresas, órgãos governamentais, etc. (aulas transversais, projetos de pesquisa, oferta de soluções e prestação de serviços) ✓ Chamadas de projetos em órgãos de fomento 	
	Fraquezas (W)	Ameaças (T)	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de parcerias formalizadas ✓ Falta de divulgação científica e interação com a sociedade externa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de mecanismo para acompanhamento dos egressos ✓ Política educacional do Governo (falta de investimento, corte de bolsas, diminuição de editais de fomento) 	

- Caso o PPG queira detalhar a análise SWOT, de acordo com as dimensões que compõem o **modelo de avaliação multidimensional - MAM** (5 dimensões) sugerido pela comissão especial de acompanhamento do PNPG 2011-2020, para a próximo ciclo avaliativo: **Formação de pessoal; Pesquisa; Inovação e transferência de conhecimento; Impactos na sociedade; Internacionalização.**

EXEMPLO 3: PPG... – ANÁLISE GERAL SWOT 2020

Ambiente Interno	<p align="center">Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção científica qualificada <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Formação; Pesquisa</i>) ✓ Parcerias existentes (nacionais e internacionais) <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Formação; Impactos na sociedade, Internacionalização</i>) 	<p align="center">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Novas parcerias com outras Universidades, órgãos de pesquisa, empresas, órgãos governamentais, etc. (aulas transversais, projetos de pesquisa, oferta de soluções e prestação de serviços) <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Programa; Formação; Impactos na sociedade, Internacionalização</i>) ✓ Chamadas de projetos em órgãos de fomento <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Formação; Pesquisa; Internacionalização; Inovação e transferência de conhecimento</i>) 	Ambiente Externo
	<p align="center">Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de parcerias formalizadas <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Formação; Impactos na sociedade, Internacionalização</i>) ✓ Falta de divulgação científica e interação com a sociedade externa <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Programa; Formação</i>) 	<p align="center">Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de mecanismo para acompanhamento dos egressos <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Programa; Formação</i>) ✓ Política educacional do Governo (falta de investimento, corte de bolsas, diminuição de editais de fomento) <ul style="list-style-type: none"> • (MDM: <i>Programa; Formação; Pesquisa, Internacionalização</i>) 	

- Sugere-se que o PPG preencha os Quadros 1 a 3 com os resultados da pesquisa realizada no questionário eletrônico, se possível, por Dimensão da atual avaliação da CAPES (**Programa; Formação; Impacto na Sociedade**).

2.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

ORIENTAÇÕES:

- Descrever os objetivos estratégicos alinhados aos objetivos estratégicos da universidade (ver PDI, PPPI e Plano Diretor) e considerando as atuais dimensões de avaliação da CAPES: Programa; Formação; Impacto na Sociedade.
- Os documentos de Área e Ficha de Avaliação do PPG, devem nortear o PPG considerando os pesos dos itens da Ficha de Avaliação, identificando o que é mais relevante ou que tem maior peso na avaliação total da Capes;
 - ✓ Considerando a última Ficha de Avaliação do PPG, verificar quais as potencialidades apontadas, bem como as fragilidades destacadas, que podem nortear a realização de protocolos para mitigá-las ou eliminá-las.
 - ✓ Considerar as perguntas norteadoras para que o PPG pense ou produza evidências aos quesitos da Ficha de Avaliação.
 - ✓ Aos PPGs:
 - O que já fazem em relação aos quesitos da Ficha de Avaliação?
 - O que deveria ser realizado para atender às recomendações dos documentos de área de Capes?
 - O que conseguem fazer ou não para atender às recomendações dos documentos de área de Capes?
 - Destacar os pontos fortes e potencialidades do PPG
 - Apontar as fragilidades e oportunidades de melhorias
 - Qual o planejamento estratégico do PPG para mitigar ou eliminar as fragilidades apontadas?
 - Destacar as Metas, Ações, Responsáveis, Prazos (curto, médio, longo prazo) e Indicadores de resultado.

DESCREVA AQUI OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PROGRAMA E O PLANO DE AÇÃO

2.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PPG...

.....

2.3.2 PLANO DE AÇÃO

DESCREVA AQUI O PLANO DE AÇÃO DO PPG

TEMA ESTRATÉGICO (dimensões Capes)	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADORES DIRECIONADORES	INDICADORES DE RESULTADO
PROGRAMA						OPCIONAL	
FORMAÇÃO							
IMPACTO NA SOCIENDADE							

PARTE II – CONCEITOS BÁSICOS dos itens do *Template* do Planejamento Estratégico do PPG

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Planejamento

- ✓ Instrumento de gestão para promover o desenvolvimento institucional;
- ✓ Atitude permanente da organização e dos envolvidos;
- ✓ Processo aglutinador dos atores envolvidos nos resultados.

Planejar

- ✓ Processo contínuo de diagnóstico, análise e tomada de decisão;
- ✓ Organização e coordenação de esforços para executar o planejado;
- ✓ Processo aglutinador dos atores envolvidos nos resultados;
- ✓ Medir os resultados e comparar às expectativas (Auto avaliação);
- ✓ Retroalimentar o processo de planejamento.

Planejamento Estratégico

É uma ferramenta de apoio à gestão (Figura 2) que estabelece uma direção a ser seguida, com objetivos, estratégias, metas e ações bem definidas (PORTER, 1998), elaborada com base:

- ✓ na concepção do programa de pós-graduação (PPG) (missão, visão de futuro, valores, vocação e propósito);
- ✓ no diagnóstico estratégico, com análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) do PPG;
- ✓ na formulação estratégica, que engloba construção dos objetivos estratégicos, metas e plano de ação do PPG;
- ✓ na implementação estratégica, fase de envolvimento das pessoas (docentes, discentes, agentes universitários) e gerenciamento de projetos e processos internos; e
- ✓ por fim, na fase de auditoria de desempenho e resultados com monitoramento e controle dos indicadores de desempenho, com revisão das estratégias, quando necessário.

A Figura 2 apresenta o processo de construção do PE.



Figura 2. Processo do planejamento estratégico

Missão, Visão e Valores

Nessa etapa é apresentada a vocação do PPG com descrição do que é o PPG e a elaboração da MISSÃO, VISÃO e VALORES, que são os aspectos que definem a identidade e o posicionamento do PPG diante das dimensões científicas e sociais e, servem como base para a construção de um PE eficiente.

Diagnóstico estratégico

Nesta etapa é feita a análise dos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), utilizando uma ferramenta estratégica, como a Análise SWOT (uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)), por exemplo. Trata-se de uma das ferramentas mais utilizadas na construção do PEs, pela sua simplicidade e objetividade.

Formulação estratégica

É a etapa onde são determinados os objetivos estratégicos, as metas, o plano de ação e os indicadores, de forma assertiva e eficiente.

Na construção das metas sugere-se a utilização da ferramenta SMART, uma técnica de criação de metas baseada em cinco pontos chave: Ser específico (*Specific*), mensurável (*Measurable*), alcançável (*Attainable*), realista (*Realistic*) e temporal (*Timely*).

Implementação estratégica

Etapa muito importante no processo de planejamento estratégico, a implementação deve alcançar todos os envolvidos com o PPG, como os agentes da Autoavaliação e a comunidade. O envolvimento das pessoas é extremamente importante para a execução do PE e o alcance dos resultados esperados. Envolver significa tornar as pessoas parte da estratégia do PPG, garantindo o entendimento e o engajamento delas com a estratégia. Envolvendo as pessoas no PE em execução, é preciso gerenciar essa execução.

Auditoria de desempenho e resultados

Após a construção e implementação do PE, é necessário o monitoramento e controle de indicadores de desempenho. A partir das avaliações e acompanhamento desses indicadores, os responsáveis pelo PPG podem avaliar o processo e a eficiência do plano de ação proposto, tendo informações para tomada de decisão, levando a uma gestão mais eficiente.

Essa etapa proporciona dados e informações para a revisão das estratégias, metas e ações, possibilitando a reformulação, caso seja necessário.

Um ótimo PE deve responder as seguintes questões:

- ✓ Quem somos? Qual nosso propósito? Por que existimos?
- ✓ Onde queremos chegar?
- ✓ O que fazer?
- ✓ Como?
- ✓ Quando?
- ✓ Quanto?
- ✓ Para quem?
- ✓ Por quê?
- ✓ Por quem?
- ✓ Onde?

Para maior assertividade na construção do PE, sugere-se a utilização de elementos do Planejamento Estratégico Situacional (PES), um modelo mais participativo, desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus para enfrentar os desafios da administração pública.

Nesse modelo, o planejamento é feito com base em uma realidade construída por todos, e não em uma interpretada somente pelo planejador. A diferença entre os dois modelos é que o PE é rígido, tem poucas probabilidades de adaptação às mudanças, e representa, normalmente, a visão dos planejadores. Já o PES é flexível, podendo ser revisado e redefinido a partir das mudanças que ocorrem no ambiente, representando a realidade dos vários atores envolvidos no processo social.

No PES, o desafio é encontrar ações que possam alterar uma situação de forma mais assertiva e efetiva. Para isso é necessário o acompanhamento contínuo. No PES, o

trabalho do planejador não se encerra na entrega do plano de ação, continua na execução e acompanhamento, juntamente com a equipe.

A Figura 3 detalha as principais diferenças entre os dois modelos (PE e PES).



Figura 3. Planejamento estratégico tradicional (PE) vs Planejamento estratégico situacional (PES)

Sugere-se construir o PE com:

- ✓ maior participação possível dos atores sociais do Programa (docentes, discentes, agentes universitários), envolvendo-os na elaboração e execução do PE;
- ✓ acompanhamento e monitoramento contínuo do plano de ação;
- ✓ flexibilidade para adaptações às mudanças, possibilitando a participação de todos os envolvidos.

O PE é um instrumento de gestão que promove o desenvolvimento institucional, devendo ser uma atitude permanente da organização e dos envolvidos (TODOS). A equipe deve respirar o planejamento, e tornar o processo de planejar, executar e monitorar uma cultura.

LEMBRE-SE: Depois que cria-se a rotina, a gestão do planejamento se torna fácil!

E, por fim, após a formatação do PE, ele deve ser **AMPLAMENTE DIVULGADO e APRESENTADO** aos atores sociais envolvidos.

REFERÊNCIAS

Porter, M.E. (1998) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, NewYork: The Free Press.

Cobaito, F. C. (2014). Planejamento Estratégico Situacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018, *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 8 (1), 101-115. Link para acesso: <https://rigs.ufba.br/index.php/rigs/article/viewFile/25567/18179>

1.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

1.1.1 BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PPG

1.1.2 MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES

Missão

É a declaração concisa do propósito do PPG existir. É uma descrição precisa da finalidade da existência do PPG. O motivo pelo qual o PPG foi criado, representando a sua razão de ser. A Missão deve estar ligada aos seus objetivos institucionais, devendo ser clara, sintética e compreensiva.

Visão de futuro

É a situação em que o programa deseja chegar (futuro). É o que se espera ser em um determinado espaço de tempo.

Valores

São os princípios que servem de guia para as atitudes, comportamentos e decisões de todos os atores envolvidos na organização, ou seja, professores e técnicos, e também para as relações do programa com os alunos e parceiros.

REFERÊNCIAS

Paiva, M. A. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Link de acesso: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF

Nakagawa, M. Ferramenta: missão, visão, valores (clássico). Link de acesso: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF

1.2DIANÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico tem o objetivo de fazer uma análise detalhada da organização e do que pode influenciá-la. Esse diagnóstico é feito a partir de dados e informações dos ambientes interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças). É a partir desse diagnóstico que o gestor consegue entender o cenário onde a organização está inserida e definir os objetivos estratégicos de forma mais assertiva.

A ferramenta SUGERIDA para essa análise é a SWOT.

A análise SWOT, uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), consiste em uma ferramenta que ajuda os gestores a identificar e priorizar objetivos e metas, e a continuar a identificar as estratégias para atingi-los. É um modelo básico que proporciona a informação a partir de uma análise ambiental interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) (Ommani, 2011). Com a identificação desses pontos, são estabelecidas estratégias para desenvolver os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. A vantagem dessa ferramenta é sua tentativa de conectar fatores internos e externos para fomentar novas estratégias (Dyson, 2004).

A análise SWOT é uma estrutura que ajuda os planejadores a identificar e priorizar as metas de negócios, e a continuar a identificar as estratégias para atingi-los.

Com as análises, os resultados são colocados em uma matriz de comparação (Figura 4), em que todos os pontos identificados são relacionados e combinados. Com isso os gestores comparam os resultados e planejam as ações a serem desenvolvidas.

	Forças (S)	Oportunidades (O)	
Ambiente Interno	✓	✓	Ambiente Externo
	✓	✓	
	✓	✓	
	Fraquezas (W)	Ameaças (T)	
Ambiente Interno	✓	✓	Ambiente Externo
	✓	✓	
	✓	✓	

Figura 4. Ferramenta SWOT para realização de diagnóstico estratégico do PPG

REFERÊNCIAS:

Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research*, 152, 631–640. Link de acesso: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221703000626>

Ommani, A. R.(2011) Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran, *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454. Link de acesso: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/21F95E420498>

1.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta fase são formulados os objetivos estratégicos, as metas, o plano de ação e os indicadores.

É indicado que se estabeleça temas estratégicos para que os objetivos sejam formulados de forma mais focada no que a organização precisa. Para tanto, sugere-se que os temas estratégicos no PE do PPG sejam as dimensões de avaliação da CAPES.

Objetivo estratégico

O objetivo estratégico é o propósito de alcançar algo, é a definição do resultado que se pretende atingir, e está relacionado a missão da organização. Neste sentido, a cada objetivo alcançado, mais se aproxima do alcance da visão de futuro. São ideias mais amplas do que se deseja alcançar.

Exemplos de objetivos estratégicos:

- ✓ Aumentar número de parcerias internacionais;
- ✓ Formalizar as parcerias informais;
- ✓ Ampliar a diversidade de formação no corpo docente.

Evite estabelecer objetivos cujas ações para alcance NÃO sejam de competência do Programa.

Meta

A meta indica o que fazer para alcançar os objetivos e a visão de futuro. São tarefas específicas, que precisam ser realizadas de forma regular e com prazo estabelecido, para alcançar os objetivos determinados.

As metas devem ser factíveis, desafiadoras e realistas. Deve-se evitar estabelecer metas inalcançáveis ou que dependem de fatores e ações externas para serem conquistadas.

Para a elaboração das metas, sugere-se o uso da **técnica SMART**: Específicos (*Specific*), Mensuráveis (*Measurable*), Alcançáveis (*Achievable*), Relevantes (*Relevant*) e baseadas em um prazo (*Time-based*).

Exemplo de uma meta SMART:

“Aumentar número de parcerias internacionais em 10% em até 24 meses”

S – Específico: Aumentar o número de parcerias

M – Mensurável: 10%

A – Alcançável: 24 meses é um bom tempo para buscar e formalizar as parcerias

R – Relevante: Aumentar 10% das parcerias internacionais é importante para a internacionalização do Programa e está alinhada com a dimensão internacionalização da CAPES

T – Tempo: 22 meses.

Plano de ação

O plano de ação é o detalhamento das estratégias. É nele que se especifica o papel das pessoas envolvidas, os recursos necessários para executar as ações previstas, os indicadores que permitem o seu monitoramento, funcionando como um caminho pré-estabelecido para alcançar os objetivos estratégicos.

Em relação aos indicadores, para um resultado mais eficiente e assertiva, além da criação de indicadores de resultado (*outcome*), sugere-se a criação de indicadores direcionadores (*drivers*).

- **Indicadores de resultados (*outcome*):** monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado.
- **Indicadores direcionadores (*drivers*):** monitoram a causa antes do efeito, possibilitando intervenção nas ações durante a execução do plano.

A utilização de indicadores direcionadores possibilita melhor gerenciamento dos esforços para o alcance das metas e indica se a estratégia está dando certo ou não, evitando que o resultado seja conhecido só na conclusão da execução do plano.

Outros elementos que devem constar no plano de ação são: ações, responsável; prazo; custo (se for o caso).

De forma resumida, o plano de ação é formado por:

Tema estratégico	Objetivo estratégico	Metas	Ações	Responsável	Prazo	Indicadores direcionadores (opcional)	Indicadores de resultado
------------------	----------------------	-------	-------	-------------	-------	---------------------------------------	--------------------------

REFERÊNCIAS

Paiva, E. de C (2016). *A utilização do método SMART para redefinir os objetivos estratégico da liderança: um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística*. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo. Link de acesso: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/1231/1/Edson%20de%20Carvalho%20Paiva.pdf>