

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COPRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

STRATEGIC PLANNING IN CO-PRODUCTION: A CASE STUDY IN A POSTGRADUATE PROGRAM

Andréa Cristina Trierweiler

Universidade Federal de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0002-9435-8083>

Cássia Emidio Maciel

Faculdade Educacional da LAPA

<https://orcid.org/0000-0002-6092-8308>

Yuri Vefago

Universidade Federal de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0003-1797-8358>

Hélio Aisenberg Ferenhof

Universidade Federal de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0001-5167-0838>

Resumo: Este artigo objetiva apresentar a coprodução do processo de Planejamento Estratégico (PE), como ferramenta de gestão para o Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), via estudo de caso. A gestão eficiente das organizações é complexa, inclusive das Instituições de Ensino Superior, necessitando de ferramentas de gestão que atendam especificidades de seu *modus operandi*. O PPGTIC está em processo de mudança organizacional e seus *stakeholders* coproduziram, via técnica *Delphi* com formulários *online*, *brainstorming* e encontros presenciais, a análise do ambiente interno e externo do Programa, definindo: Valores, Missão, Visão, Matriz SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas, indicadores e resultados esperados. Ameaças e dificuldades atingem a pós-graduação *stricto sensu*, em especial, IES públicas, influenciadas pelo contexto político, exigindo de seus gestores a redefinição de estratégias emergentes para manter o ensino e a pesquisa de qualidade. Conclui-se que, o ambiente de contingenciamento de recursos se mostra como desafio para o PE, que tem como um dos seus objetivos, atender os critérios de avaliação da CAPES, que crescem em dificuldade, conforme o ambiente pressiona a educação pública.
Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Programa de Pós-Graduação. Coprodução. Área Interdisciplinar. SWOT.

Abstract: We aim to present the co-production of the Strategic Planning (SP) process, as a management tool for the Graduate Program in Information and Communication Technologies

(PPGTIC), Federal University of Santa Catarina (UFSC), through the study of case. The efficient management of organizations is complex, including Higher Education Institutions, requiring management tools that meet the specifics of their *modus operandi*. PPGTIC is in the process of organizational change and its stakeholders co-produced, via Delphi technique with online forms, brainstorming and face-to-face meetings, the analysis of the Program's internal and external environment, defining Values, Mission, Vision, SWOT, Critical Success Factors, strategic issues, strategies, strategic actions, indicators and expected results. Threats and difficulties affect *stricto sensu* postgraduate courses, especially public HEIs, influenced by the political context, demanding from their managers the redefinition of emerging strategies to maintain quality teaching and research. It is concluded that the resource constraint environment is a challenge for the SP, which has as one of its objectives to meet the CAPES evaluation criteria, which grow in difficulty as the environment puts pressure on public education.

Keywords: Strategic planning. Postgraduate Program. Co-production. Interdisciplinary Area. SWOT.

Recebimento: 25/11/2021 – **Aprovação:** 23/03/2022

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Brasileiro de Avaliação de Programas de Pós-Graduação tem evoluído em busca de eficiência e, portanto, o monitoramento do desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), por intermédio de sistemas de avaliação, tornou-se mecanismo essencial para o acompanhamento do desenvolvimento dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

A avaliação está relacionada à efetividade das IES atingirem seus objetivos propostos. Portanto, é importante que os Programas de Pós-Graduação elaborem o seu Planejamento Estratégico (PE). Contudo, a gestão das organizações acadêmicas é complexa, especialmente, pelo fato de requerer um conjunto de ferramentas e estratégias específicas para os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (Afonso, 2000; Kai, 2009).

Na ficha de avaliação da CAPES, a primeira categoria apresentada é a “1. Proposta do programa”, em que são avaliados quesitos, de forma qualitativa, dentre eles: a elaboração, execução e acompanhamento do Planejamento do Programa, com peso de 15% na avaliação da CAPES.

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo apresentar o processo de coprodução do PE de um Programa de um Pós-Graduação *stricto sensu*; tratando-se assim, de um estudo de caso, em que se aborda a atuação da pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), *campus* Araranguá, cresce em importância junto a uma região carente de cursos de mestrado e doutorado públicos, gratuitos e de qualidade, argumentos suficientes

para demonstrar a relevância do tema. E ainda, o Planejamento do Programa também é estimulado pela exigência da CAPES, que está atribuindo maior peso a este indicador.

Os desafios enfrentados pelos Programas de Pós-Graduação brasileiros são inúmeros, não apenas em termos do atendimento aos indicadores de avaliação, mas no sentido de informar, acompanhar e monitorar tais indicadores, que exigem ferramentas de gestão – a exemplo do PE – das quais muitos coordenadores não utilizam por não terem formação/conhecimento em gestão. Situação agravada pelo fato de que outros segmentos, diretamente envolvidos com o Programa de Pós-Graduação – docentes, discentes, servidores – desconhecem ou mesmo, não terem interesse em participar do processo de planejamento, pois se observa que não há uma cultura institucional para tal, da universidade como um todo.

O desenvolvimento do PE do Programa está assentado em documentos norteadores, de âmbito da instituição, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)¹, Planejamento Estratégico da Pós-Graduação da universidade, do Centro, dos quais o Programa e seus docentes estão vinculados bem como o Documento da Área Interdisciplinar. Para tanto, foi adaptado o modelo de Pereira (2010), selecionado para a elaboração do PE do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), objeto do estudo de caso.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E DA PÓS-GRADUAÇÃO

O PE é fundamental, tanto para o Planejamento dos Programas de Pós-Graduação quanto para a Graduação nas Instituições de Ensino Superior (IES) e organizações de diversos segmentos de atividade, pois todas necessitam alcançar seus objetivos ao longo do tempo.

O PE deve considerar a visão dos *stakeholders*, responsáveis pelas estratégias e ainda, a análise dos ambientes interno e externo, que estão constantemente impondo mudanças às organizações e, conseqüentemente, às pessoas que nelas trabalham (Primo et al., 2014). Ter uma visão geral das atividades do PE e compartilhá-las é um exercício difícil, mas é necessário que a sinergia dentro de uma comunidade seja aprimorada (Coronini & Mangematin, 1999).

Adotou-se o conceito de *design* de Mavrogianni (2018), que requer o envolvimento das partes interessadas no processo. Pois com o envolvimento e participação da coletividade é que se alcançam os resultados desejados.

¹ <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/01/PDI-2020-2024.pdf>

A universidade, especialmente em um país latino-americano, deve expressar em sua missão, um objetivo duradouro, bem como um Programa de Pós-Graduação deve demonstrar seu diferencial indicar o serviço oferecido em relação ao prometido, a quem é dirigido (população ou e os beneficiários), sua cobertura geográfica e o modo particular de agir (Alvarez Blanco, 2001).

2.1 Identificar os valores, missão, e visão de programas de Pós-Graduação da UFSC; verificando se são condizentes com o planejamento da IES

O PE é um processo de mudança organizacional, deve ter como pressuposto a identificação das características e aspectos da cultura que se deseja modificar/evoluir, em que a organização busca realizar uma análise do ambiente externo e de sua situação interna, define sua missão e determina seus objetivos e metas (Crozzati, 1998).

Para realizar o planejamento, deve-se identificar o problema existente, que se torna uma premissa essencial para definir a **missão** institucional, o tipo de gestão predominante nesse contexto e, em seguida, a **visão** institucional, **objetivos** e **indicadores** a serem alcançados (Alvarez Blanco, 2001).

2.2 Identificar metodologias/ferramentas para a elaboração do PE do PPGTIC

As fases do Planejamento Estratégico obedecem a uma ordem lógica, que vai do estudo do negócio até a aferição dos resultados. Todos os autores definem essa ordem conforme os momentos, mas sempre passando por um estudo da organização até o controle dos seus resultados.

Na Figura 1, os autores identificados dividem os momentos com termos diferentes; mas com significados semelhantes.

Momentos do PE	Momento 3	Implementação e Controle	Controle	Controle	Controle e Avaliação	Mensuração e Acompanhamento de resultados	Implementação	Implantação, Acompanhamento, Avaliação e Feedback
	Momento 2	Formulação das Etapas	Implantação	Implantação Estratégica	Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	Definição do Plano de Ação	Planejamento	Objetivos e Estratégias Circunstanciais
			Recursos	Planejamento		Missão da Empresa		
			Meios		Diagnóstico Estratégico	Diagnóstico Estratégico	Análise dos ambientes interno e externo	Premissas
Momento 1	Diagnóstico							
Autores		Pereira (2010)	Ackoff (1979)	Sertek (2007)	Oliveira (2004)	Chiavenato (2004)	Steiner (1969)	Andrade e Amboni (2009)

Figura 1 - Taxonomia para os Estágios do Planejamento Estratégico nas Organizações.

Fonte: Autores.

Para este artigo, foi escolhido o modelo proposto por Pereira (2010), pois realiza o diagnóstico com a alta cúpula, e para o Programa de Pós-Graduação em estudo, é importante ter

essa etapa, pois uma das exigências da CAPES é a implantação do Planejamento Estratégico nos cursos de Pós-Graduação.

Segundo este autor, o processo do planejamento Estratégico, ocorre em três momentos:

1. **Diagnóstico Estratégico.** A pessoa com maior autoridade na organização, tem que tomar a decisão de fazer ou não o PE, respondendo a 2 perguntas: Este é o momento de realizar o PE na instituição? A maior autoridade está consciente da sua responsabilidade?

Sertek et al. (2007 *apud* Zenaro, 2002), aponta que no diagnóstico estratégico, a organização identifica uma série de interferências do ambiente em que está inserida, que provocam mudanças, afetando seu desempenho. Essas interferências são as variáveis mercadológicas (macroambiente) e, as variáveis controláveis.

O diagnóstico estratégico é realizado através de pessoas representativas das várias informações, que analisam os aspectos inerentes à realidade externa, interna da organização, essa etapa somente é realizada no momento 2 (Oliveira, 2004).

2. **Formulação das etapas do processo do Planejamento Estratégico.** O momento 2 é a parte mais importante na elaboração do planejamento estratégico, em que se coloca suas etapas, sendo constituído de: **Declaração dos valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise e Matriz SWOT, Questões estratégicas, Estratégias e Ações estratégicas.** A análise SWOT é um instrumento frequentemente utilizado nas instituições de ensino superior. O objetivo da ferramenta é comparar o potencial interno da instituição (pontos fortes e fracos), com as oportunidades e ameaças que emergem de uma análise do ambiente externo. A comparação explicita objetivos e ações que são viáveis de serem desenvolvidos pela universidade (Zechlin, 2010).

3. **Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico.** É o momento de implementação e acompanhamento do PE; a instituição começa a auferir resultados. Nesse momento acontece o agir, colocando-se em prática o documento elaborado do PE (Pereira, 2010, p. 131).

Segundo Ackoff (1976), o momento 3 se divide em etapas separadas:

A implantação – definição de procedimentos para tomada de decisão, organizando-se para a execução do plano.

Controle – procedimentos para detectar erros no planejamento no momento da sua execução, prevenindo falhas.

Em relação ao momento 2, conforme classificação de Pereira (2010), considerando o PPGTIC, elaborou-se a análise SWOT e matriz SWOT, com a colaboração dos *stakeholders* do PPGTIC, optou-se pelas técnicas de levantamento: (1) *delphi*, tendo sido sugerida em reunião

com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) da UFSC, em que foram convidados todos os Programas da universidade, tendo como um dos pontos de pauta, a necessidade de elaboração do PE pelos Programas. A *delphi* tem a vantagem de preservar o anonimato dos participantes, em que sua identidade é conhecida apenas pelo(s) mediador(es), o que facilita a participação, além de ter sido realizada de forma online, via *google forms*. E ainda, ocorreram dois **encontros presenciais** com representantes de segmentos do PPGTIC, em que se usou o *brainstorming* para elaboração da **SWOT** e dinâmica de grupo, com o jogo de “**tiro ao alvo**”².

No método *delphi*, os integrantes participam de várias rodadas de perguntas, as quais exigem respostas cautelosas e detalhadas. Os participantes atuam em busca do consenso, pois eles compartilham as opiniões, analisam e consideram todas as sugestões dos participantes relevantes (Facione, 1990).

2.3 Coproduzir os valores, missão e visão, a análise dos ambientes externo e interno do PPGTIC com os *stakeholders* do Programa

Há três formas de montar a equipe para elaboração do PE: *top-down*, *botton-up* e misto, considerando a Coalizão Dominante Formal (CDF) e a Coalizão Dominante Informal (CDI) (Pereira, 2010).

Como o PPGTIC tem muitos *stakeholders*, optou-se pelo modelo **misto**, que é composto de representantes da unidade em análise, em especial a participação da Coalizão Dominante Formal (CDF) e da Coalizão Dominante Informal (CDI). O CDF é representado pela Coordenação (participante em todas as etapas do PE e reuniões presenciais) e, por vezes, a Subcoordenação do PPGTIC. Tal formato se justifica pelo Programa estar ligado a uma organização com as dimensões da UFSC, com inúmeros servidores, Técnicos-Administrativos em Educação, docentes, sendo difícil alcançar todos os segmentos, que direta ou indiretamente, afetam a instituição e, por conseguinte, o PPGTIC.

Acredita-se que, a adesão ao PE tende a ser maior, diferentemente do que poderia acontecer no modelo *top-down*, em que a elaboração ocorreria de *cima para baixo*, as etapas do PE são construídas somente pela autoridade maior, sua elaboração tende a ser mais rápida; contudo, por não envolver as partes interessadas pode se tornar um documento “de gaveta”, não

² Criou-se uma espécie de quadro para tiro ao alvo, afixado na parede, em que cada cor representava um quadrante da análise SWOT, da seguinte forma: Amarela – Forças; Verde – Oportunidades; Roxa – Fraquezas e, Vermelha – Ameaças. Desta forma, nos dois encontros presenciais com os *stakeholders* do PPGTIC, um por vez, que se posicionasse em frente ao alvo (pendurado no quadro), obedecendo uma certa distância e assim, lançasse um dardo com o objetivo de acertar o quadrante desejado. Ao acertar o alvo, por exemplo, o quadrante Força, o participante escrevia no quadro aquilo que entendia como uma Força do PPGTIC, abrindo a discussão para o grande grupo, para melhor definição da ideia que desejou exprimir, chegando a um consenso com o grupo, na formulação da citada Força. E assim, sucessivamente, com várias rodadas para se obter inúmeras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

alcançando adesão dos seus membros. Já, no formato *bottom-up*, todas as etapas seriam elaboradas em parceria com todos os representantes do Programa, de baixo para cima, processo que tenderia a ser lento, pelo grande número de envolvidos e ainda, pelo fato de se buscar o consenso.

A Figura 2 demonstra, em linhas gerais, o *design* para o levantamento das informações para elaboração do PE do PPGTIC.

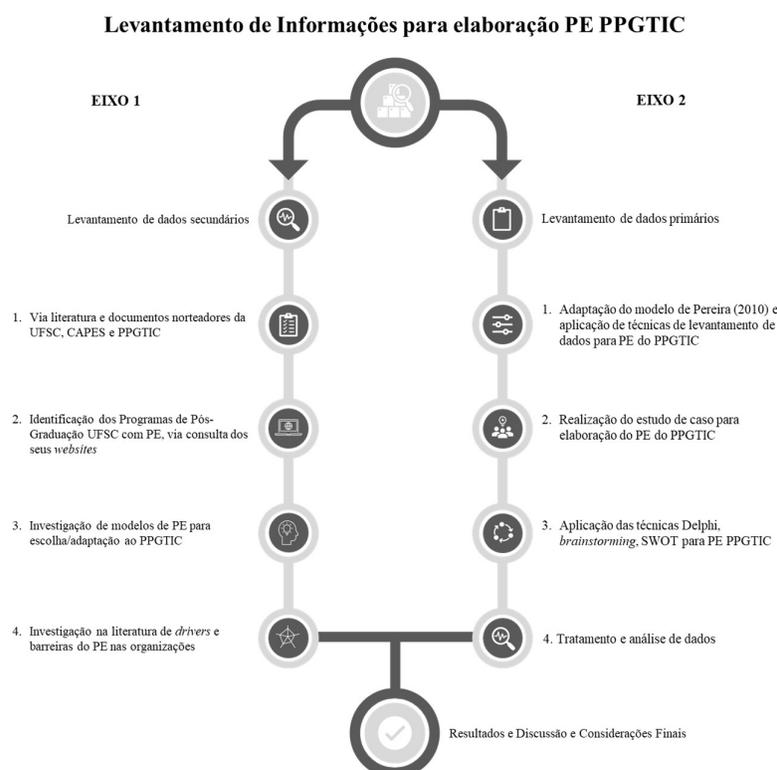


Figura 2 - Fluxograma das etapas para levantamento das informações para PE do PPGTIC.

Fonte: Autores.

3 ELABORAÇÃO DO PE

Com base na literatura, foram identificados possíveis modelos para elaboração do PE do PPGTIC, no contexto da pós-graduação, tendo sido adotado, em grande parte, o modelo de Pereira (2010), que utiliza 03 momentos:

3.1 Momento 1 – diagnóstico do Programa

“É esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A maior coalisão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade?” (Pereira, 2010, p. 55).

Para Borges and Araujo (2001), o PE é um instrumento gerencial essencial para a definição de futuros e alternativas possíveis para alcance dos objetivos, informando os gestores, não somente sobre demandas e capacidades internas, mas sobre a oportunidade e as condições para a tomada de decisão, buscando maximizar os recursos.

O primeiro momento para realização do PE parte de uma decisão da alta cúpula, da coalisão dominante, da organização, que decide se o PE deve realmente acontecer ou não. E assim, pode-se considerar que a decisão de iniciar o PE do PPGTIC partiu da “coalisão dominante”, pois pressionados pelos novos indicadores de avaliação da CAPES, em que o PE e a Autoavaliação passam a ter maior peso na avaliação e, conseqüentemente, obtenção de nota, os Programas da UFSC, a exemplo dos demais Programas do Brasil, partiram para a elaboração do PE.

Portanto, no âmbito da UFSC, representada pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), comunicou aos Programas da necessidade de elaboração do PE, principalmente, com base no PDI da UFSC e, no documento de área ao qual pertence o Programa. E assim, partiu-se para o momento 2

3.2 Momento 2 – formulação das etapas do processo do PE

É o momento do planejamento propriamente dito, de colocar no papel as etapas do processo de PE, são elas: a. Declaração de Valores, Missão, Visão, b. Fatores Críticos de Sucesso (FCS), c. Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA, d. Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

A Figura 3 mostra as etapas realizadas para desenvolver o momento 2 do PE do PPGTIC.

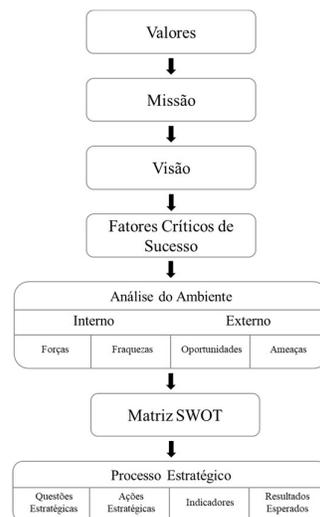


Figura 3 - Etapas do PE do PPGTIC.

Fonte: Autores.

Em relação ao **Momento 2**, Pereira (2010) não menciona a técnica *Delphi*, por isso, houve adaptação para aplicação junto ao PPGTIC, buscando consenso entre os participantes, tendo sido disponibilizado questionários no *google forms*, com o objetivo de facilitar o alcance dos *stakeholders*, no processo de elaboração dos **Valores, Missão e Visão**.

Foram elaboradas as etapas a serem desenvolvidas no PE, tendo sido convidados, formalmente, os representantes dos segmentos do PPGTIC (todos os docentes, discentes e egressos do Programa, TAEs, representantes da direção e representantes da comunidade), com o aceite de alguns – tendo sido obtida representação de cada um desses segmentos.

Desenvolveu-se questionários no *google forms*, para definição da Valores, Missão e Visão do Programa, disponibilizados *online*, facilitando a participação dos *stakeholders* e ainda, garantindo o anonimato e o consenso, pressupostos da técnica *Delphi*, em que autores deste artigo foram os mediadores.

Foram realizadas dinâmicas presenciais, com os representantes dos *stakeholders*, para identificação dos pontos **Fortes e Fracos**, no que diz respeito ao **ambiente interno** do PPGTIC e ainda, quanto ao **ambiente externo**, as **Oportunidades e Ameaças**, que poderiam influenciar as ações do PPGTIC. Para tanto, utilizou-se a **matriz SWOT**, para levantar as questões estratégicas, as estratégias e as ações, para que sejam alcançadas as metas.

3.2.1 Etapas da coleta de dados para elaboração dos valores

Para elaboração dos valores do PPGTIC, foi adotado o método Delphi em 04 etapas.

Conforme Conceição (2014), os valores são as características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação; portanto, devem ser definidos inúmeros valores. As etapas são descritas a seguir:

1ª etapa - Procedeu-se ao envio do questionário para as partes interessadas do PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos) para sugestão de Valores, com prazo estabelecido para resposta, pela pesquisadora.

Diante disso, ao final do período, as respostas foram apresentadas com base no texto, livremente criado pelos respondentes, para definição dos Valores, com as seguintes Unidades de Registro (UR): (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Sustentabilidade, (6) Desenvolvimento regional, (7) Formação Cidadã, (8) Inovação e tecnologia, (9) Aumentar número de vagas e (10) Valorização dos docentes e discentes.

Diante disso, os especialistas (seis professores doutores, três na área de Administração e três em Educação), que analisaram os textos dos respondentes, definindo quais

palavras/termos (Unidades de Registro), melhor representavam aquele texto, correspondente ao que o participante julgou ser os valores do Programa.

Após esta análise, os textos criados pelos respondentes na 1ª etapa, puderam ser estruturados, resultando em uma apresentação mais enxuta e assim, possibilitando a execução da 2ª. rodada com as partes interessadas.

2ª etapa - A partir dos textos, criou-se novo formulário do *google* e enviado convite aos *stakeholders* do Programa (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa). Nesta 2ª etapa eles poderiam escolher apenas uma opção de Valores, em cada UR: (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Sustentabilidade, (6) Desenvolvimento regional e (7) Formação Cidadã.

3ª etapa - Os Valores mais escolhidos foram enviados aos *stakeholders*, via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização das últimas adequações no texto.

4ª. etapa - Foi comunicado ao grupo, os Valores do PPGTIC, construídos pelas partes interessadas do Programa (mesmo grupo desde a 1ª etapa), via técnica *Delphi*, reafirmando a preocupação com a condução de um PE participativo, em um processo de cocriação e coparticipação.

Nos tópicos a seguir será apresentado o detalhamento destas 4 etapas para definição dos Valores do PPGTIC, com a apresentação em Quadros, dos dados “brutos” (exatamente como definido pelos respondentes), relacionando-os com gráficos que apresentam as URs.

3.2.1.1 Etapa 3 dos valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Foi enviado um novo formulário para apresentar as respostas mais selecionadas na etapa anterior, com o objetivo de verificar com o grupo se os Valores estavam condizentes com as sugestões dadas pelos respondentes, possibilitando ainda realizar ajustes. A Figura 4 apresenta algumas sugestões relativas aos valores elencados para o PPGTIC.



Figura 4 - Palavras sugeridas para os Valores.

Fonte: Autores.

Na Figura 4, participantes sugeriram, além dos valores definidos nas etapas anteriores, termos muito importantes para o crescimento do Programa: “Redes de pesquisadores”, “Integridade e Honestidade”, “Atividades Empreendedoras”, “Integração”, “Resultados”,

“Transparência”, “Prontidão para mudanças”, “Inovação”, “Respeito às pessoas”, “Propósito” e “Trabalho em Equipe”. Esses foram os termos sugeridos pelos *Stakeholders*.

3.2.1.2 Definição final dos valores do PPGTIC

Na etapa 4 foram analisadas as respostas dos participantes referentes aos Valores do PPGTIC, os quais foram sintetizados pela especialista e pelos autores, pois conforme Pereira (2010, p. 80): “A declaração de Valores não necessariamente precisa ser algo longo [...] pode ser sucinto, desde que esteja escrito e seja divulgado para todos”.

Os **Valores** sucintos do PPGTIC são: interdisciplinaridade, postura inovadora, desenvolvimento regional, empreendedorismo, responsabilidade social, sustentabilidade, respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão, ética e transparência e valorização do ser humano.

Os Valores foram apresentados ao Colegiado Pleno do PPGTIC, em reunião aberta e por conseguinte, divulgada para participação da comunidade acadêmica. Outro meio de divulgação é a página do Programa, bem como suas redes sociais.

A Missão e a Visão do Programa também foram coproduzidas pelas partes interessadas, seguindo as mesmas etapas apresentadas para constituição da Visão. Tendo sido consideradas adequações colocadas pelos respondentes, pois as etapas foram desenvolvidas utilizando o método *Delphi*, que assegura o anonimato e garante o consenso de todos os participantes.

3.2.1.3 Definição final da missão do PPGTIC

O PPGTIC tem por **Missão**: “Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma interdisciplinar, inovadora e sustentável, integrando metodologias de gestão, educação e de tecnologias computacionais, como meio gerador de valor para a sociedade”.

3.2.1.4 Definição final da visão do PPGTIC

Diante das considerações apresentadas na 4ª. Etapa, ao atender as sugestões dos respondentes, bem como às adequações dos especialistas, a **Visão** do PPGTIC ficou assim formulada: “Ser reconhecido nacional e internacionalmente como um Programa interdisciplinar de excelência, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações”.

3.2.2 Resultados da análise SWOT

Procedeu-se ao “Café com dinâmicas” para elaboração da análise SWOT, com convite à participação dos *stakeholders* do Programa: todos os professores e discentes do PPGTIC, egressos e Técnicos Administrativos bem como representantes da Direção do CTS; convite feito via e-mail, *WhatsApp* e, por vezes, pessoalmente. O objetivo foi levantar informações quanto às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do PPGTIC.

A dinâmica aconteceu com 12 participantes, dentre eles: professores, discentes, egressos e o TAE – Administrador, responsável pela condução do PE do CTS – Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde, *Campus UFSC Araranguá*. Apesar da baixa adesão à dinâmica presencial para levantamento da SWOT, a participação foi assegurada pela utilização da técnica *Delphi*, que permitiu a interação dos *stakeholders*, com consulta *online* via envio de questionários no *google forms*. Inclusive, com tratamento dos dados que condensava os resultados da etapa anterior, de cada *Delphi*, gerando novos envios, o que proporcionou *feedback* para ajustes, com base na opinião dos respondentes, até a obtenção do consenso do grupo.

Primeiramente, apresentou-se o objetivo do trabalho e a importância do PE para as organizações. E ainda, com vistas a alinhar o conhecimento dos participantes em relação aos principais conceitos inerentes à definição de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, questionou-se o grupo sobre experiências anteriores com as técnicas, para elaboração da análise SWOT. Procedeu-se à explicação de como se daria a dinâmica, tendo sido solicitado a um voluntário, para iniciar o jogo.

Ao acertar o alvo, o participante escrevia em uma folha de papel, utilizando as canetas fornecidas pela moderadora, sua percepção do que seria a Força, Fraqueza, Oportunidade ou Ameaça do PPGTIC, conforme o quadrante (cor), que havia “acertado”; na sequência a discussão era aberta ao grande grupo, para melhor definição da ideia, que o participante daquele momento desejou exprimir. Por vezes, ele falava em voz alta e, ao passo que redigia, já acatava, discutia ou mesmo, confrontava, as contribuições do grupo, chegando a uma redação. Sendo assim, no decorrer da dinâmica, percebeu-se que o “jogo” amadureceu e os participantes pareceram se sentir à vontade para o debate.

Conforme a dinâmica transcorria, os participantes foram juntando as folhas referentes a cada quadrante, que haviam “acertado”, com suas anotações e, na repetição de alguns quadrantes, questionavam se aquele ponto já não havia sido contemplado antes, por outro participante e assim, voltavam e corrigiam/melhoravam aquilo que já haviam redigido em rodada anterior do jogo.

Ao todo, foram cerca de 03 rodadas para cada participante, pois ao perceberem que as ideias estavam se repetindo, tomaram a iniciativa de fazer uma revisão do que já havia sido escrito, de cada um dos fatores da SWOT, e buscaram trabalhar naqueles com menor incidência e ainda, na melhoria dos pontos já identificados.

Ao final da dinâmica, os mediadores agruparam as folhas, conforme cada quadrante (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), alinhando alguns destes agrupamentos com o

grupo. Contudo, esta definição exigia maior atenção, sendo a base para se fazer a matriz SWOT, o que levou a ser retomada pós-dinâmica.

Optou-se por não realizar a dinâmica junto à uma reunião de Colegiado Pleno, para que se mantivesse o pressuposto da voluntariedade e não, da obrigatoriedade, buscando-se criar um clima amigável e descontraído, ou seja, lúdico para a elaboração da análise SWOT, já que se pressupõe que a participação deve ser espontânea. Sendo assim, no decorrer da dinâmica os participantes tinham acesso a uma mesa de café, configurando-se em um espaço de informações, buscando coproduzir o conhecimento para elaboração do Planejamento Estratégico: rumo aos próximos 5 anos!

3.2.2.1 Etapa Delphi da análise SWOT

A partir da organização das contribuições do Café com dinâmicas, foi enviado um formulário, disponibilizado no *google forms*, com as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças levantadas pelo grupo no Café.

A Figura 5 apresenta a nuvem de palavras dos **Pontos Fortes**; ou seja, busca-se representar a frequência com que um termo apareceu – considerando as 03 etapas da análise SWOT. Percebe-se que, dentre as Forças, na visão dos *stakeholders* do PPGTIC, destacam-se:

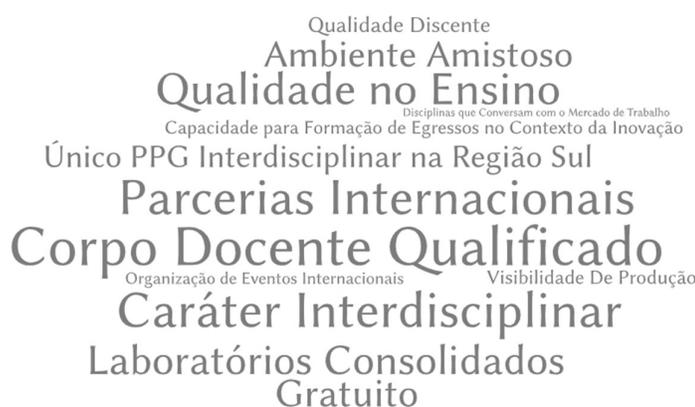


Figura 5 - Nuvem de palavras – Pontos Fortes.

Fonte: Autores.

O Quadro 1 mostra contexto de análise, que originou a nuvem de palavras, da Figura 5.

Quadro 1 - Contexto de análise PPGTIC.

<p>Caráter interdisciplinar</p>	<p>Por ser um Programa concebido para a integração de saberes nas áreas de educação e gestão, apoiadas pelas novas tecnologias computacionais, tendo grande apelo à realidade acadêmica, ao mercado de trabalho, em que o conhecimento se sobrepõe ao emprego, ao título formal. O corporativismo e a disciplinaridade dão lugar à diversidade de ideias, alcançada pelo pluralismo de opiniões, troca e difusão do conhecimento em diferentes áreas.</p>
<p>Corpo docente qualificado</p>	<p>Inerentemente, a universidade pública (no caso, a UFSC), na grande maioria dos editais para seleção docente, exige que os candidatos sejam Doutores. Ou seja, na visão dos participantes das dinâmicas de teste, do café e da Delphi final, este é um diferencial da UFSC, o que acaba refletindo na pós-graduação como um todo, que pode contar com um maior número de professores/pesquisadores qualificados, em condições de credenciamento nos Programas de Pós-Graduação. Contudo, a UFSC Araranguá ainda carece de vagas para concurso docente, sendo que o núcleo do corpo de professores do PPGTIC é oriundo de uma Coordenadoria Especial Interdisciplinar, ou seja, não chegando a ser um departamento, por não ter o número mínimo de professores efetivos, 15 docentes, para ser classificado como tal, conforme normativa da universidade. Mesmo assim, a qualificação dos docentes foi considerada uma força pelo grupo.</p>

Parcerias internacionais	A partir de convênios oficializados com a SINTER – Secretaria de Relações Internacionais (Office of International Relations) da UFSC e o PPGTIC, pela formalização de contribuições em pesquisas com outras universidades e pesquisadores, já atuantes nos projetos de pesquisa (nacionais e internacionais), o PPGTIC visa consolidar as parcerias existentes, em termos de arranjo institucional, considerando o âmbito da UFSC, a qual foi uma das contempladas no CAPES Print, o que demonstra a preocupação da IES com a internacionalização de seus Programas.
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Autores.

3.2.3 Matriz SWOT

Com base na matriz, amplamente reconhecida na literatura de administração (Figura 6). Construiu-se o Cruzamento das Forças e Oportunidades, relacionando-se os itens de cada um dos quadrantes.

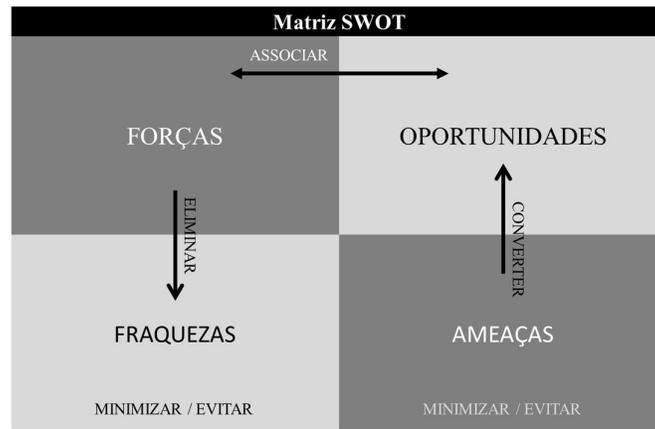


Figura 6 - Matriz SWOT e seus quadrantes.
 Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

Esta seção apresenta algumas associações entre Forças e Oportunidades (Figura 7).

Fo1³, “qualidade no ensino” está relacionada à Op 1 “abertura do curso de doutorado”, sendo o único gratuito entre duas capitais: Florianópolis e Porto Alegre, gerando desenvolvimento da região de Araranguá.

Fo2, “capacidade para formação de egressos no contexto da inovação” é uma força que associada à Op2 “oportunidade de emprego para os egressos do Programa”, oportuniza aumento de profissionais qualificados na área das tecnologias da informação.

Fo3, “grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente”, relacionado ao Op3 “criação de novas parcerias com várias instituições, tanto privadas como públicas”. Ação entre essa força e oportunidade é o fortalecimento dos 10 grupos de pesquisa, via convênios com instituições internacionais, oportunizando internacionalização do PPGTIC e visibilidade.

³ Os acrônimos Fo correspondem à Força, Fr à Fraqueza, Op à Oportunidade e Am à Ameaça.

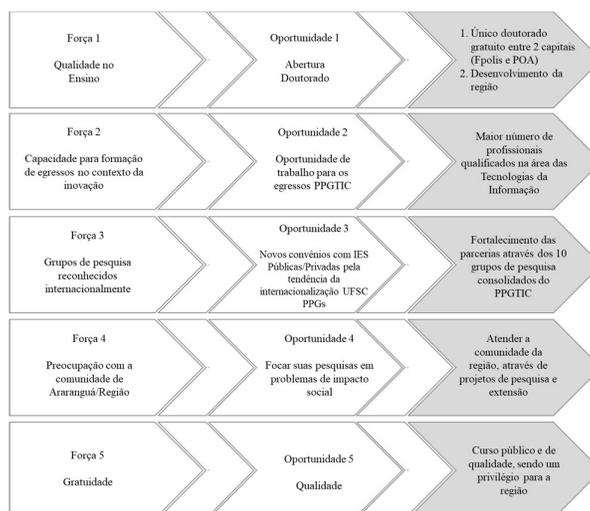


Figura 7 - Associações entre as Forças e as Oportunidades identificadas.
Fonte: Autores.

A Fo4 tem relação direta com a Op4 uma vez que tem a preocupação com a comunidade de Araranguá e com a região, focando os seus projetos de pesquisa e extensão, para auxílio nos problemas da sociedade, buscando minimizar as dificuldades.

Quanto à Fo5, destaca-se “gratuidade” como uma força do PPGTIC, é um dos elementos estratégicos, a qualidade está atrelada principalmente por oferecer o mestrado com professores qualificados, o que impacta positivamente seus indicadores de produtividade acadêmica.

As **Ameaças devem ser convertidas em Oportunidades** existentes e novas (Figura 8). As principais ameaças conforme Análise SWOT foram: Am1 “cortes de bolsas”, Am2 “surgimentos de universidades privadas na Região”, Am3 “projetos de baixo impacto”, Am4 “outros Programas (cursos) de mestrado na Região e a “falta de apoio institucional”. A Am1 pode ser minimizada pela Op1 “oportunidade de bolsas para discentes”, tendo como ação, a possibilidade de maior dedicação dos alunos para produção científica, contribuindo com o aumento da produção do Programa.

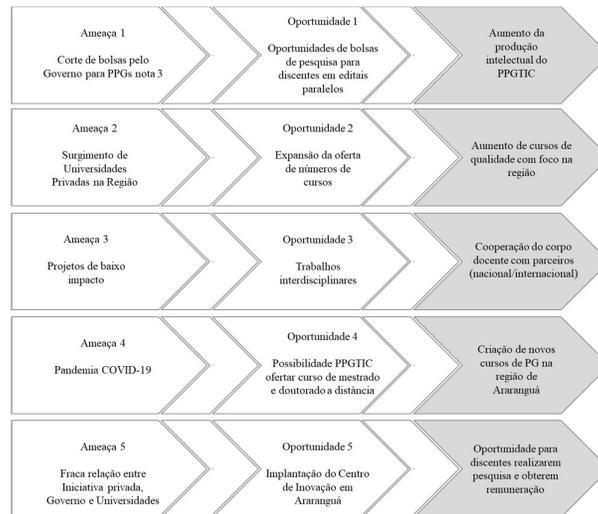


Figura 8 - Conversão das ameaças em oportunidades.

Fonte: Autores.

Ao utilizar Am2, para transformar em Op2, tem-se a ação, aumento do número de cursos de qualidade na região. Am3 “projetos de baixo impacto”, cruzada com Op3 “trabalhos interdisciplinares em parcerias”, tem-se como ação incrementar a cooperação do corpo docente⁴ do PPGTIC em desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, parcerias internacionais e nacionais, para internacionalização, com bolsas para alunos e oportunidades de intercâmbio.

Ao analisar Am4 “outros Programas de mestrado de outras IES sendo ofertados na região”, para transformar em uma Op4 “possibilidade do PPGTIC ofertar curso de mestrado a distância”, sendo a ação – criação de novos cursos na Região de Araranguá, com a oportunidade abertura do curso de doutorado do PPGTIC, envio de proposta de mestrado a distância pelo PPGTIC. Ao converter a Am5 “falta de apoio institucional” em Op5 “crescimento da economia regional”, a ação seria buscar bolsas para discentes na realização de pesquisas.

Parte-se para explanação, no próximo tópico, da utilização das Forças para eliminar as Fraquezas, levantadas pelos participantes nas dinâmicas: teste, Café com dinâmica e *Delphi*. Para o PE do PPGTIC também se abordou o **Processo Estratégico com a elaboração das Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas**.

A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas, rapidamente, para o futuro; antes que os concorrentes possam imitá-las (Hamel & Prahalad, 1994). Não há organização sem estratégia, o que acontece é que, muitas vezes, a estratégia não está formalizada, não é consciente (Pereira, 2011).

⁴ Ao total são 22 professores.

A **Estratégia** corresponde às regras, que conduzem à tomada de decisão nas condições de desconhecimento parcial. Sua formulação é competência dos níveis gerenciais superiores e pode ser aplicada por meio de diversas abordagens (Beppler & Pereira, 2013). Mesmo sendo elaborada pela “Coalizão Dominante Formal”, deve ser do conhecimento de todos os colaboradores que, em uma visão abrangente, poderiam ser considerados os *stakeholders* da organização, que devem participar da sua implantação. Para o PPGTIC, definiu-se que as Estratégias serão elencados pela coordenação e subcoordenação, via entrevista pessoal.

Quanto às **Questões Estratégicas**, assim que todas as Questões Estratégicas tenham suas respectivas Estratégias (O que fazer para resolver a Questão Estratégica?), adotar-se-á o mesmo procedimento para as Ações Estratégicas (Como fazer para resolver a Estratégia?) – para cada Estratégia se lista suas respectivas Ações Estratégicas. Como inspiração para a construção das Questões Estratégicas, buscou-se como norteador, o PDI 2020-2024. Além disso, para identificação do formato a ser escolhido para apresentação das Estratégias e Ações Estratégicas, identificou-se um Programa de Pós-Graduação da UFSC, que em sua página, publicou este passo do PE.

O Quadro 2 apresenta: (1) **O processo estratégico** no-Ensino, Pesquisa, Extensão, Internacionalização, Inovação, Interdisciplinaridade, Comunicação e Divulgação, Inclusão Social e Diversidade, Administração, Sustentabilidade. Cada coluna tem como cabeçalho: **Estratégias, Ações, Indicadores e Resultados Esperados**.

O conteúdo do PE do PPGTIC – objetivos, estratégias, indicadores e resultados esperados – foram elaborados com base em um cenário “normal” no funcionamento da Universidade e, por conseguinte, dos Programas de Pós-Graduação. Contudo, nos últimos anos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vêm sofrendo contingenciamentos, bloqueios e cortes em seus orçamentos, especialmente em 2019, ano de elaboração do PDI da UFSC e do PE do PPGTIC. Nesse cenário, responder aos objetivos inerentes a um Programa de Pós-Graduação é um grande desafio, agravado por ser o PPGTIC estar distante da sede, Florianópolis. Assim, 2020 já se apresenta com novos cortes e impedimentos, que reforçam a crise na educação brasileira, particularmente, na universidade pública. Ademais, a pandemia da COVID-19 demonstra seus efeitos nefastos na economia e assim, na educação, em todos os níveis de formação.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COPRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
 STRATEGIC PLANNING IN CO-PRODUCTION: A CASE STUDY IN A POSTGRADUATE PROGRAM

Quadro 2 - O Processo Estratégico.

	Estratégias	Ações	Indicadores	Resultados Esperados
Ensino	Manter a oferta de disciplinas variadas nas 03 linhas de pesquisa	Professores propõem oferta de disciplinas. Coordenação do Programa avalia e Colegiado Delegado Aprova.	Número de disciplinas ofertadas	Oferta de no mínimo 02 disciplinas de cada linha de pesquisa por trimestre.
	Manter a qualidade da relação pedagógica visando à excelente formação dos alunos	Coordenação faz uso de instrumentos de avaliação da relação pedagógica com suporte da Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE).	Resultados dos instrumentos sobre avaliação da docência respondidos pelos alunos. (Mantendo a pesquisa de Autoavaliação).	Apuração dos resultados da Autoavaliação por trimestre para Aprimoramento contínuo da relação pedagógica entre docentes e discentes.
	Manter a qualidade da relação de orientação visando à formação dos alunos	Coordenação faz uso de instrumentos de avaliação da relação de orientação. (Autoavaliação)	Resultados dos instrumentos sobre avaliação da docência respondidos pelos alunos. (Mantendo a pesquisa de Autoavaliação).	Número de defesas no prazo regulamentar (2 anos)
	Estimular o estágio pós-doutoral do corpo docente em instituições internacionais	Professores permanentes devem buscar estágio pós-doutoral em instituições internacionais	Número de docentes com estágio pós-doutoral em instituições internacionais nos últimos 4 anos.	Manter 04 professores permanentes com pós-doutorado em instituições internacionais no final do quadriênio. (1 professor por ano para IES internacional)
	Estimular o mestrado sanduíche	Alunos devem participar de editais para o mestrado sanduíche em universidades internacionais	Número de alunos contemplados	Encaminhar, no mínimo, 01 aluno por ano para instituições internacionais.
	Acompanhar o aluno para assistir seu desenvolvimento acadêmico no curso e pesquisa	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve acessar os relatórios de acompanhamento dos alunos para identificar necessidade de assistência (Via CAPG)	Número de ações da CAMPE	Alunos com dificuldades acadêmicas consigam ser assistidos (Ver notas)
	Acompanhar o discente do Programa para auxiliar em sua estabilidade emocional	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve promover eventos sobre estabilidade emocional de pós-graduandos com auxílio da psicóloga do CTS.	Número de ações da CAMPE	Alunos com dificuldades emocionais consigam ser assistidos
	Acompanhar o docente do Programa para auxiliar em sua estabilidade emocional	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve promover eventos sobre estabilidade emocional de docentes com auxílio da psicóloga do CTS.	Número de ações da CAMPE	Docentes com dificuldades emocionais consigam ser assistidos
Acompanhar os TAEs do Programa para auxiliar em sua estabilidade emocional	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve promover eventos sobre estabilidade emocional de TAEs com auxílio da psicóloga do CTS.	Número de ações da CAMPE	TAEs com dificuldades emocionais consigam ser assistidos	

Continuação

	Estratégias	Ações	Indicadores	Resultados Esperados
Pesquisa	Qualificar a produção intelectual do corpo docente permanente do PPTIC com discentes do PPGTIC para estratos superiores do Qualis Capes	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve verificar as publicações em periódicos científicos (Qualis A1, A2), capítulos de livros, livros - que atendam critérios de estratos superiores da área Interdisciplinar	Número de artigos, capítulos de livros, livros publicados por cada professor permanente com discente em estratos superiores	Cada professor permanente do PPGTIC com discente(s) (atual ou egresso) do PPGTIC deve ter, pelo menos, 4 publicações em periódicos Qualis A1 e A2 no quadriênio
	Definir as Produções Intelectuais relevantes indicadas	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve definir, juntamente com a coordenação e subcoordenação, as produções intelectuais relevantes para indicação na COLETA.	Número de produção qualificada relevante publicada (artigos) Número de produção técnica/tecnológica relevante (patentes, registros de software)	Corpo Docente Permanente do PPGTIC com discente(s) (atual ou egresso) do PPGTIC deve ter, pelo menos, 5 publicações relevantes no quadriênio
	Aumentar e qualificar a produção intelectual de discentes do PPGTIC com docentes do PPGTIC	Alunos devem cooperar com professores para o incremento de publicações em periódicos de Qualis A1 e A2 e em livros que atendam a critérios de estratos superiores	Número de artigos publicados por cada aluno Número de livros/capítulos publicados por cada aluno	Cada mestrando deve possuir, pelo menos, 01 publicação em Qualis A1 ou A2 nos 02 anos referentes ao período regular do curso Cada mestrando deve possuir, pelo menos, 01 publicação em capítulo de livro ou livro nos 02 anos referentes ao período regular do curso
	Aumentar a produção intelectual qualificada de coautoria de orientador e seus orientandos	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve buscar formas de incrementar produção qualificada em coautoria com orientandos atuais e egressos	Número de artigos, livros e capítulos publicados em coautoria	Cada professor orientador deve ter, pelo menos, 01 publicação em coautoria com cada orientando em 02 anos, referente ao período regular do curso.
	Garantir o alinhamento das produções intelectuais do corpo docente com as linhas de pesquisa do Programa	Docentes devem manter o alinhamento de suas produções intelectuais à linha de pesquisa do PPGTIC, na qual foram credenciados, sendo monitorados pela Comissão de Credenciamento Docente.	Número de publicações e ligadas à linha de pesquisa do Programa no qual os professores estão credenciados.	Professores devem ter suas publicações associadas à linha de pesquisa do Programa, na qual estão credenciados
	Garantir o alinhamento das orientações de alunos com as linhas de pesquisa do Programa	Docentes devem selecionar projetos para orientação segundo alinhamento à linha de pesquisa do PPGTIC, na qual foram credenciados, sendo monitorados pela Comissão de Seleção Discente.	Número de orientações por professor.	Professores devem ter seus projetos associados à linha de pesquisa do Programa, na qual estão credenciados
	Estimular pesquisas em sustentabilidade.	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE deve buscar formas de incrementar submissão de projetos pelos professores, com alunos atuais e egressos	Número de projetos de pesquisa em sustentabilidade	Programa deve ter professores e alunos com projetos associados à temática sustentabilidade
	Aumentar o número de projetos de pesquisa financiados por agências de fomento nacional ou internacional	Professores permanentes devem cooperar para o incremento de solicitação de financiamento feita à agência(s) de fomento nacional ou internacional, sendo monitorados pela CAMPE	Número de projetos financiados (com fomento) / número de professores permanentes	Aumento gradativo de projetos financiados em agências de fomento nacional ou internacional com um mínimo de 30% de professores permanentes com financiamentos solicitados no quadriênio
	Garantir que todos os professores do Programa estejam vinculados (membro ou coordenador) a grupos de pesquisa e, por conseguinte, projeto(s).	Professores devem cooperar para o incremento de submissão de projetos, sendo monitorados pela CAMPE	Número de projetos/número de professores	Todos os professores devem participar de, pelo menos, 01 projeto.
	Aumentar a produção intelectual proveniente de grupos de pesquisa	Professores permanentes devem buscar cooperação em redes de pesquisa, sendo monitorados pela CAMPE	Número de artigos provenientes de grupos de pesquisa	Cada rede de pesquisa estabelecida deve ter uma produção a cada 02 anos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COPRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRATEGIC PLANNING IN CO-PRODUCTION: A CASE STUDY IN A POSTGRADUATE PROGRAM

Continuação

	Estratégias	Ações	Indicadores	Resultados Esperados
Extensão	Buscar a inserção em ações de extensão voltadas para a educação básica.	Docentes permanentes e discentes devem executar projetos de extensão relacionados à rede de ensino, sendo monitorados pela CAMPE	Número de Projetos	Realizar, pelo menos, 2 projetos por ano.
	Buscar a inserção em ações de extensão voltadas para a gestão das organizações.	Docentes permanentes e discentes devem executar projetos de extensão relacionados à gestão das organizações, sendo monitorados pela CAMPE	Número de Projetos	Realizar, pelo menos, 2 projetos por ano.
	Buscar a inserção em ações de extensão voltadas para a tecnologia computacional na gestão de empresas e da educação.	Docentes permanentes e discentes devem executar projetos de extensão relacionados à tecnologia computacional na gestão de empresas e da educação em seus diversos níveis, sendo monitorados pela CAMPE	Número de Projetos	Realizar, pelo menos, 2 projetos por ano.
	Apoiar projetos, via editais, na temática de sustentabilidade com o suporte de TICs para a resolução de problemas da própria universidade ou do seu entorno.	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE deve buscar formas de incrementar a submissão de projetos de extensão pelos professores, com alunos atuais e egressos	Número de projetos de extensão contemplados por edital, que tenham em seu objeto a temática da sustentabilidade	Programa deve ter professores e alunos com projetos de extensão associados à temática sustentabilidade
Internacionalização	Realizar intercâmbios internacionais do Programa por meio de parcerias institucionais	Professores permanentes devem buscar formar rede de pesquisa com universidades internacionais	Número de publicações dos docentes permanentes com discentes do PPGTIC, em coautoria com docentes estrangeiros	Cada professor permanente deve ter, pelo menos, 01 publicação em coautoria com cada orientando e docentes estrangeiros em 02 anos, referente ao período regular do curso.
	Realizar parcerias internacionais do Programa por meio de acordos institucionais	Professores permanentes e alunos devem participar de intercâmbio com universidades internacionais	Número de professores e alunos participantes de intercâmbio internacional/ Número de professores do Programa e alunos matriculados	Aumentar o percentual de intercâmbio de professores e encaminhar mestrands todo ano.
	Manter atualizada as informações em língua inglesa na página do Programa	Comissão de Internacionalização certifica as informações em inglês, disponibilizadas na página do Programa	Informações em inglês atualizadas, sobre o Programa	Aprimorar a comunicação eficiente em inglês
	Receber professores e estudantes estrangeiros no Programa por meio de acordos institucionais	Coordenação e professores devem estabelecer parcerias e buscar os meios para fomentar a vinda de professores visitantes e possibilitar a de alunos estrangeiros	Número de professores e alunos recebidos decorrentes de intercâmbio internacional	Aumentar o número professores e alunos estrangeiros no quadriênio
	Formalizar acordos internacionais do Programa	A coordenação e a Comissão de Internacionalização devem buscar acordos formais de parcerias internacionais	Número de acordos firmados com instituições internacionais no quadriênio	Efetivação de, pelo menos, 02 acordos internacionais no quadriênio.
	Criar a oferta de disciplina em inglês nas 03 linhas de pesquisa	Professores propõem oferta de disciplina em língua inglesa, Coordenação do Programa avalia e Colegiado Delegado Aprova.	Número de disciplinas ofertadas em língua inglesa	Oferta de no mínimo 01 disciplina de cada linha de pesquisa por ano, em língua inglesa.

Continuação

	Estratégias	Ações	Indicadores	Resultados Esperados
Inovação	Fomentar projetos de pesquisa que visem ao uso e ao desenvolvimento de novas tecnologias da informação	Professores permanentes e alunos devem ter projetos de pesquisa que contemplem o uso e o desenvolvimento de novas tecnologias da informação	Número de Projetos por quadriênio.	Realizar, pelo menos, 1 projeto interdisciplinar por quadriênio com clara evidência de uso e desenvolvimento de novas tecnologias da informação
	Fomentar projetos de pesquisa que visem o desenvolvimento de novas metodologias de ensino aprendizagem	Professores permanentes e alunos devem ter projetos de pesquisa que contemplem o desenvolvimento de novas metodologias de ensino aprendizagem	Número de Projetos por quadriênio.	Realizar, pelo menos, 1 projeto por quadriênio com clara evidência de uso e/ou o desenvolvimento de novas metodologias de ensino aprendizagem
	Fomentar projetos de pesquisa que visem à inovação social.	Professores permanentes e alunos devem ter projetos de pesquisa que contemplem a inovação social	Número de Projetos por quadriênio.	Realizar, pelo menos, 1 projeto por quadriênio com clara evidência de inovação social
Comunicação e Divulgação	Aprimorar a comunicação eficiente com a comunidade, sobre o Programa e sua contribuição para a sociedade	Coordenação certifica que as informações disponibilizadas na página do Programa são direcionadas à comunidade	Informações atualizadas sobre o Programa	Aprimorar a comunicação eficiente
	Manter e aprimorar a comunicação com os alunos	Coordenação e CAMPE certificam que as informações necessárias estão disponibilizadas para os alunos	Informações atualizadas disponibilizadas para a condução do mestrado	Manter a comunicação eficiente
	Criação de eventos promovidos pelo Programa para disseminação de sua produção científica	Coordenação e CAMPE certificam que os eventos do Programa estão sendo promovidos	Número de eventos promovidos pelo Programa	Oferta de número ótimo de eventos
	Manter a participação dos alunos do Programa nos eventos, por ele promovidos, para disseminação de sua produção científica	Coordenação e CAMPE certificam que os eventos do Programa contam com a participação dos alunos	Número de alunos participantes nos eventos internos promovidos pelo Programa	Participação de alunos do Programa em eventos internos
	Manter a participação dos professores e alunos do PPGTIC nos eventos externos ao Programa com apresentação de trabalhos para disseminação de sua produção científica	Coordenação e CAMPE contabilizam a participação dos professores e alunos do Programa nos eventos externos, ao mesmo tempo em que dá apoio financeiro disponível	Número de alunos e professores participantes de eventos externos	Participação de alunos e professores do programa em eventos externos
Interdisciplinaridade	Manter as 03 linhas de pesquisa com disciplinas com temas relacionados	Coordenação e CAMPE buscam maior interdisciplinaridade dentro do Programa e com outros programas	Número de disciplinas com caráter interdisciplinar	Maior interdisciplinaridade e maior integração, internamente, entre docentes e discentes do programa
	Promover eventos internos com apresentações de professores das 03 linhas de pesquisa	Coordenação promove eventos com professores das 03 linhas de pesquisa do Programa	Número de eventos	Realização de pelo menos 01 evento anual
	Promover eventos para integração de pesquisa entre Programas afins	Coordenação, Docentes e Alunos organizam o evento	Número de eventos	Realização de pelo menos 01 evento anual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COPRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRATEGIC PLANNING IN CO-PRODUCTION: A CASE STUDY IN A POSTGRADUATE PROGRAM

Continuação

Inclusão Social e Diversidade	Estratégias	Ações	Indicadores	Resultados Esperados
	Inserir e manter ações afirmativas no edital de seleção discente	Coordenação e comissão de seleção discente devem assegurar a inclusão de itens referentes de ações afirmativas no edital de seleção discente	Itens referentes às ações afirmativas no edital de seleção discente	Editais de seleção discente contemplando itens com ações afirmativas
	Acompanhar alunos ingressantes por ações afirmativas	Comissão de acompanhamento de alunos devem monitorar o desempenho de alunos que tiveram ingresso no Programa por ações afirmativas	Itens referentes às ações afirmativas da comissão de acompanhamento	Permanência dos alunos ingressantes pelas ações afirmativas
Administração	Manter o atendimento eficiente da coordenação e da secretaria integrada	Coordenação, Comissão de Autoavaliação do Programa e Chefia Imediata adotam medidas e as avaliam	Avaliação dos resultados esperados	Manter o atendimento eficiente
	Manter o acompanhamento dos alunos e egressos do PPGTIC pela coordenação com comunicação permanente por meio de reuniões e envio de mensagens	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE adotam medidas e as avaliam	Avaliação dos resultados esperados	Manter o acompanhamento
	Acompanhar a estrutura administrativa da secretaria	Coordenação, Comissão de Autoavaliação do Programa e Chefia Imediata buscam formas de manutenção	Avaliação da estrutura administrativa da secretaria	Manter a estrutura administrativa da secretaria
	Acompanhar a qualidade da infraestrutura física das salas de aula	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE a infraestrutura física das salas de aula	Salas mantidas em estado de manutenção e funcionalidade	Manter as salas em funcionamento
	Secretaria Funcionando de forma Integrada para atendimento aos 04 PPGs da UFSC Araranguá	Coordenação, Comissão de Autoavaliação do Programa e Chefia Imediata definem os processos e capacitação dos TAEs.	Autoavaliação dos TAEs	Aprimoramento contínuo do serviço da secretaria integrada

Fonte: Autores.

3.2.4 Mapa estratégico

O Mapa Estratégico implica o pressuposto de que o dirigente, com base em sua visão, seleciona e interpreta os aspectos que possibilitariam criar a estratégia. Pode-se afirmar, que os fatores determinantes da estratégia são delimitados pelo dirigente, no caso, a Coordenação do PPGTIC (Figura 9), que utiliza sua percepção como uma espécie de “filtro”, na seleção e interpretação das condições do contexto e da organização.

Neste sentido, as condições externas e internas são identificadas a partir da capacidade de interpretar do dirigente, determinada por seu *feeling* - que configuram a sua visão - denominada percepção estratégica, como consta no mapa. Sendo assim, a percepção estratégica do dirigente define as possibilidades para a criação da estratégia.

Ensino, Extensão e Pesquisa	1. Conquistar conceito 4 – Avaliação CAPES e Doutorado	2. Aumentar a Produção Científica Qualificada	3. Aumentar as parcerias com os Setores Público e Privado	4. Revisar a Estrutura Curricular Mestrado conforme APCN Doutorado
Financeiro, Parcerias e Comunicação	5. Trabalhar para a Internacionalização do PPGTIC	6. Formalizar Convênios de Pesquisa e Cooperação Nacional e Internacional	7. Atuar no Reconhecimento do PPGTIC perante a UFSC e Comunidade	8. Buscar maior Autonomia Financeira
Processos Internos	9. Avaliar e Monitorar o PE			
Organização, Pessoas e Aprendizagem	10. Atuar na Melhoria da Estrutura Pedagógica, Administrativa e Organizacional do Programa		11. Atrair e Reter Talentos	

Figura 9 - Mapa estratégico PPGTIC 2020-2024.

Fonte: Autores.

Finalizou-se o momento 2 do PE, tendo sido coproduzidos os Valores, Missão e Visão do PPGTIC, bem como a análise SWOT, processos do PE.

3.3 Momento 3 – implementação e controle dos processos do PE

Em relação à **Implementação**, trata-se do momento em que a organização passa a obter os resultados, passando a praticar o processo de PE. Esta fase exige mudança e por isso, pode gerar resistência por questões da cultura organizacional (Sertek et al., 2007). É a fase de organização e determinação de procedimentos para que o plano saia do papel e possa ser executado (Ackoff, 1976; Pereira, 2011).

Já, a fase de **controle** do PE, somente é possível com o passar do tempo e, um dos “mecanismos de controle” é a contínua mensuração dos indicadores do Programa, definidos no

documento da área Interdisciplinar da CAPES. Os comitês são mecanismos para se realizar o monitoramento com representação de docentes e discentes para realizar o acompanhamento e controle do PE. Esta comissão não executará o PE, mas sim, acompanhará e controlará sua Implementação; mas os responsáveis por cada uma das Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. O desafio é envolver e manter os responsáveis em suas ações para não acontecer atrasos no cronograma de execução. No controle, uma das ferramentas que pode ser utilizada é o *Balanced Score Card – BSC* (Pereira, 2010).

Para Ackoff (1976), o controle trata da definição de procedimentos para detectar erros na execução do plano, de forma preventiva e sistemática, comparando o desempenho real com o previsto e verificar quando uma decisão foi deficiente e assim, buscar corrigir o procedimento que a produziu, buscando a melhoria contínua.

Para Sertek et al. (2007) se trata de uma maneira de garantir que os objetivos formulados sejam alcançados e assim, a visão seja realizada, o que enriquece o processo de aprendizagem organizacional.

Este artigo não apresenta resultados da fase de Controle, que inerentemente envolverá a avaliação, monitorada pela Comissão de Avaliação e Monitoramento do PE (CAMPE), a ser constituída pelo Colegiado Pleno do Programa.

Contudo, como inspiração para acompanhamento do PE do PPGTIC, destaca-se a tese desenvolvida por Balbino (2021), que teve como objetivo: analisar o potencial dos dados abertos para captar lições aprendidas que contribuam para a melhoria da qualidade dos programas de pós-graduação stricto sensu da Área Interdisciplinar. Ou seja, a pesquisa revelou que as lições aprendidas, obtidas por meio dos dados abertos, têm potencial para estimular o desenvolvimento da Pós-Graduação. Por exemplo, em relação à categoria “1. Proposta do Programa”, em que tem como um dos quesitos, o Planejamento do Programa, obteve-se a evolução no percentual de programas que alcançaram conceitos “muito bom” ou “bom”, passando de 82,9% (avaliação da CAPES de 2010), para 88,9% (avaliação da CAPES de 2017); sendo que, 59,6% dos programas analisados receberam o conceito “muito bom” nesta categoria.

Ainda, segundo Balbino (2021), o Planejamento do Programa necessita ser efetivo, com objetivos e metas bem definidos, com perspectivas para o desenvolvimento do programa e apresentação de estratégias para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. E ainda coloca que, é recomendado destacar as atividades de acompanhamento do planejamento, com a criação de comissão de acompanhamento, a qual atuará nas correções necessárias, o que demonstra evidências da busca de melhoria contínua e comprometimento com a evolução do

Programa. Pelo contrário, a apresentação superficial de planejamento, sem as devidas estratégias e análises, não é indicada, pois não esclarece as perspectivas futuras do Programa.

Encerrou-se o PE do PPGTIC, elaborado em coprodução, com as denominadas “Perguntas essenciais”, recomendadas por Cotterman e Wilber (2000), são elas: Onde estamos? Onde queremos chegar? Como chegaremos lá? Quando deveremos chegar lá? Quem nos ajudará a chegar lá? Como medir e avaliar o progresso do plano?

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças enfrentadas pelas universidades, especialmente as públicas, bem como seus Programas de Pós-Graduação, cabe tecer algumas reflexões: Qual seria a razão de ser da universidade hoje? Qual seu real papel perante a sociedade?

Há inúmeros desafios para as universidades no cenário atual, que impõem mudanças em suas práticas pedagógicas, desde sua atualização em termos de disponibilização de tecnologias e recursos educacionais, seja no ensino presencial ou a distância, até a adoção de metodologias ativas, que desafiam a capacidade de docentes e alunos da “geração polegares” (termo que se refere à nova geração que utiliza os smartphones como recurso virtual de ensino aprendizagem) em interagir para o processo de ensino aprendizagem.

Sendo assim, os desafios são de natureza pedagógica, estrutural, mas também, de caráter administrativo, em que a utilização de modelos de gestão, já consagrados em organizações de diversos segmentos, podem ser implantados em Instituições de Ensino Superior, em busca de definição de indicadores, que possibilitem realizar o acompanhamento de seu desempenho.

Nesse sentido, para auxiliar o Programa em uma questão administrativa, de gestão, em busca de definição de sua identidade e de um direcionador para o futuro, esta pesquisa teve como objetivo geral: **Coproduzir o processo de Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão para um Programa de Pós-Graduação, realizando um estudo de caso junto ao PPGTIC, UFSC Araranguá.**

Para responder ao objetivo, buscou-se exemplos de organizações, que fazem o uso do PE e o seu desdobramento, bem como as metodologias e técnicas adotadas para a definição de Valores, Missão e Visão, Fatores Críticos de Sucesso, identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, Matriz SWOT, questões e ações estratégicas.

O PE é essencial para os Programas de Pós-Graduação, na busca pela excelência, sendo um dos indicadores de avaliação da CAPES. Proporciona análise e reflexão quanto ao ambiente em que está inserido; guia os passos do Programa em direção aos objetivos pretendidos, com a

implementação, acompanhamento e controle do PE para realização de ajustes, se necessários. Este artigo alcança a etapa de implementação, não sendo abordadas, a avaliação e o controle.

O PE, se coproduzido pelos *stakeholders* da organização, deve envolvê-los desde o momento de sua elaboração, com o objetivo de vencer possíveis resistências na fase de implementação e controle. O PE necessita de renovação contínua com marcos de avaliação para correção de possíveis desvios, antes de se atingir o período final de sua vigência, que no caso do PPGTIC abrange o período de 2020 a 2024, seguindo o PDI e o PE do CTS e da UFSC.

Os aprimoramentos no PE são necessários para adequação à realidade e às demandas do Programa, obedecendo as especificidades de cada instituição e deve ser pautado nos elementos que ajudarão a compreender seus desafios.

A coprodução da Missão, Visão e Valores, além da análise SWOT e seus elementos, foram definidas junto aos *stakeholders* do PPGTIC, conforme os pressupostos do modelo de Pereira (2010), com o objetivo de refletir a realidade do Programa, na visão de seus representantes e assim, na fase de implantação, ter maior aceitação e, por conseguinte, conexão com as partes interessadas.

Conclui-se que, o PE é uma ferramenta útil na gestão das Instituições de Ensino Superior e, de seus Programas de Pós-Graduação. Contudo, o PE deve ser considerado como um processo dinâmico e não, isolado, ou apenas um documento.

Para que o PE do Programa “saia da gaveta”, deve ser implementado, realmente praticado por seus membros, rompendo resistências para o alcance dos objetivos definidos, avançando rumo a um futuro promissor, uma trajetória de 05 anos: PE PPGTIC 2020-2024!

Como oportunidade para trabalhos futuros está o momento 3, em que consta a fase de controle do PE, o que somente será possível com o passar do tempo, configurando-se em oportunidade de estudo.

Para tanto, os indicadores da nova ficha de avaliação da CAPES são importantes mecanismos para verificação do desempenho do Programa, sendo seu acompanhamento fundamental, pois além dos cálculos inerentes a esse acompanhamento, a elaboração de relatórios de autoavaliação do Programa, de forma periódica, demonstraria a preocupação com a melhoria contínua, abrindo oportunidade de estudos. Sendo assim, a criação de questionários pela UFSC, a exemplo do que já existe nos cursos de graduação com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), seria um respaldo institucional para a avaliação dos cursos de Pós-Graduação.

Com monitoramento que se pode identificar os processos acadêmicos e administrativos que exigem melhorias, para atendimento dos critérios de qualidade da CAPES e assim, evoluir para níveis superiores de excelência, em direção ao curso de doutorado do PPGTIC.

As conclusões deste artigo não esgotam o tema abordado, sugere-se que outros estudos sejam feitos a fim de complementar esse trabalho.

- Realizar o *Balanced Score Card* (BSC) – permite mensurar e monitorar ações, possibilitando aperfeiçoamento contínuo. A análise dos indicadores de desempenho é feita através de 4 perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aperfeiçoamento e Crescimento. Permite que o gestor visualize os processos da organização de forma ampla e as atividades que são executadas em consonância com os seus objetivos previstos no PE.
- *Key Performance Indicator* (KPI) – Indicadores-chave que mensuram a performance de diferentes processos da organização. Por meio das informações que os KPIs fornecem, é possível direcionar recursos e esforços de maneira assertiva. Esses indicadores mostram em quais aspectos a instituição está indo bem e em quais ela precisa melhorar, e se tratando da Pós-Graduação, alguns indicadores importantes para fazer essa mensuração é o id- produção intelectual e o id da autoavaliação), onde consiste na avaliação da CAPES, com pesos importantes para o Programa.
- Envolvimento dos *stakeholders* externos ao Programa.

O PE do PPGTIC é resultado de um trabalho conjunto, envolvendo a coprodução deste documento pelos *stakeholders* do Programa, em etapas que exigiram seu comprometimento, em função do bem comum e do consenso. Mesmo antes de sua implementação, os benefícios deste processo de construção já puderam ser observados, como o engajamento de alguns participantes, a sensibilização da importância da pesquisa, que foi crescente em cada etapa, com a disponibilidade dos *stakeholders* para construção do PE.

Enfim, a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC possibilitou estabelecer um horizonte, guiando-se pela política e filosofia da Universidade, mas sem perder a identidade própria, inerente às necessidades e aspirações da região em que atua, possibilitando desde o vislumbrar das estratégias e objetivos institucionais da UFSC, até ao alcance das ações estratégicas, pela definição de indicadores e resultados esperados.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1976). *Planejamento empresarial*. Livros Técnicos e Científicos.
- Afonso, A. J. (2000). *Avaliação educacional – regulação e emancipação: para uma*

sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. Cortez.

- Alvarez Blanco, A. S. (2001). Análisis de la situación institucional universitaria y de su ámbito externo: Su aplicación en la Maestría de Educación Médica en un país latinoamericano. *Educación Médica Superior*, 15(2), 159–171.
- Balbino, J. N. (2021). *Lições aprendidas: o potencial das contribuições do uso de dados abertos da CAPES para a gestão de Programas Strictu Sensu da área interdisciplinar*. Universidade Federal do Paraná.
- Beppler, M. K., & Pereira, M. F. (2013). *Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia*. Atlas.
- Borges, D. F., & Araujo, M. A. D. de. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*, 4, 63–76.
- Conceição, L. D. (2014). *Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil*. 2014. 50 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Coronini, R., & Mangematin, V. (1999). From individual scientific visibility to collective competencies: The example of an academic department in the social sciences. *Scientometrics*, 45(1), 55–80.
- Cotterman, J. D., & Wilber, J. S. (2000). *Strategic Planning For Dummies*.
- Crozatti, J. (1998). Cultura organizacional e modelo de gestão - conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, 10(18), 36–50.
- Dutra, D. V. (2014). *A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Facione, P. (1990). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction (The Delphi Report)*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Strategic intent. In *Global Strategies: Insights from the World's Leading Thinkers (The Harvard Business Review Book Series)* (p. 243).
- Kai, J. (2009). A critical analysis of accountability in higher education its relevance to evaluation of higher education. *Chinese Education & Society*, 42(2), 39–51.
- Mavrogianni, R. (2018). Planning strategies: Theory and practice. *Academia (Greece)*, 12, 179–204.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2004). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Atlas.
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. Atlas.
- Pereira, M. F. (2011). *Administração estratégica*. Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
- Primo, P., Paschoal, E. de C. O., & Kubo, E. K. de M. (2014). Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 371–396.
- Sertek, P., Guindani, R. A., & Martins, T. S. (2007). *Administração e planejamento*

estratégico. IBPEX.

Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education. *International Encyclopedia of Education*, 4, 256–263.