



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS, TECNOLOGIAS E SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

CÁSSIA EMÍDIO MACIEL

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

ARARANGUÁ

2020

Cássia Emídio Maciel

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

Dissertação submetido(a) ao Programa de Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Andréa Cristina Trierweiler
Coorientador: Prof. Dr. Helio Aisenberg Ferenhof

Araranguá

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC

Maciel, Cássia Emidio
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COPRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO
EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO / Cássia Emidio Maciel ;
orientador, Andréa Cristina Trierweiller, coorientador,
Helio Aisenberg Ferenhof, 2020.
264 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em
Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2020.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Programa
de Pós-Graduação. 3. Planejamento Estratégico. 4. Coprodução.
5. Área Interdisciplinar. I. Trierweiller, Andréa
Cristina. II. Ferenhof, Helio Aisenberg. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Tecnologias da Informação e Comunicação. IV. Título.

Cássia Emidio Maciel

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

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Fabiana Santos Lima, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Paulo Cesar Leite Esteves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Prof. ^a Dr.^a Andréa Cristina Trierweiller
Coordenadora do Programa

Prof.^a Dr.^a Andréa Cristina Trierweiller
Orientadora

Araranguá, 28 de fevereiro de 2020.

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, que me incentivaram no caminho da educação, dedicando todos seus esforços para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por guiar meu caminho ao longo da vida, permitindo que tudo isso acontecesse, pois pude alcançar esta grande conquista! Ele, o maior mestre, que alguém pode conhecer.

Aos meus pais, Valdair e Roseli, exemplos de força e amor, pela dedicação e constante presença, incentivando-me sempre, a lutar pelos meus sonhos.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de acesso ao ensino de qualidade, diferencial em minha trajetória acadêmica.

Meu imenso agradecimento à professora orientadora, Dr.^a Andréa Cristina Trierweiller, pelo companheirismo, durante a vida acadêmica. São 4 anos de amizade, confiança e incentivo, atenciosa em cada detalhe do trabalho e, cada vez mais, alguém que tenho imensa admiração.

Ao professor Dr. Hélio Aisenberg Ferenhof, por dar os devidos esclarecimentos em momentos de dúvida, obrigada pela atenção a este trabalho.

Aos membros da banca, professores: Dr.^a Fabiana Santos Lima, Dr. Paulo Cesar Leite Esteves e Rudimar Antunes da Rocha, pela aceitação do convite para compor esta banca e, acima de tudo, pelo aprendizado, como aluna, durante a pós-graduação.

A todos os docentes da UFSC, responsáveis pelo conhecimento adquirido.

Ao Laboratório de Gestão, Inovação e Sustentabilidade (LABeGIS), seus integrantes, por todo o crescimento e experiências proporcionadas.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constantes.

Agradeço a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio fornecido, com a concessão da bolsa de estudos, sem a qual, não teria sido possível desenvolver este trabalho com dedicação, junto ao grupo de pesquisa LABeGIS.

Por fim, a todos que estiveram envolvidos, direta ou indiretamente, em minha formação.

Dizem que o tempo muda as coisas, mas é você quem tem que mudá-las.
(Andy Warhol, 2019).

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo “coproduzir o processo de Planejamento Estratégico (PE), como ferramenta de gestão para um Programa de Pós-Graduação, realizando um estudo de caso junto ao PPGTIC, UFSC Araranguá”. Para tanto, serão respeitados os critérios presentes no documento da área Interdisciplinar, condizentes com o sistema de avaliação e regulação da Coordenação de Avaliação de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A coprodução do PE aconteceu junto aos *stakeholders*, com a definição dos Valores, Missão e Visão do Programa, bem como, a análise dos ambientes externo e interno para elaboração da Matriz SWOT, juntamente com o desenvolvimento dos Fatores Críticos de Sucesso, questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas, indicadores e resultados esperados do PPGTIC. A gestão eficiente das organizações é complexa e isto não é diferente para as Instituições de Ensino Superior, que também necessitam de um conjunto de ferramentas de gestão, que atendam às especificidades de seu *modus operandi*. Para tanto, o Planejamento Estratégico vem sendo aprimorado para atingir aos critérios de excelência do Sistema Nacional de Programas de Pós-Graduação (SNPG), tendo como documento norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC, para adequação de processos e estratégias, visando à melhoria contínua. O PPGTIC está em processo de mudança organizacional e seus *stakeholders* coproduziram, via técnica *Delphi*, *brainstorming* e encontros presenciais a análise do ambiente interno e externo do Programa, definindo missão, visão e valores, bem como, indicadores e resultados esperados. Contudo, diversas são as ameaças e dificuldades, que atingem à pós-graduação *stricto sensu*, em especial, as IES públicas, altamente influenciadas pelo contexto político, exigindo de seus gestores a definição/redefinição de ações e estratégias emergentes para manter o ensino e a pesquisa de qualidade. Esta dissertação tem como base a Busca Sistemática da Literatura, conforme o método SSF (*Systematic Search Flow*), complementada por pesquisa exploratória, resultando na análise do Planejamento Estratégico em instituições de ensino. Conclui-se que, o Planejamento Estratégico do PPGTIC foi elaborado com base em um cenário “normal” de funcionamento da Universidade e, por conseguinte, dos Programas de Pós-Graduação. Contudo, o ambiente de contingenciamento de recursos se mostra como um desafio para implementação do Planejamento Estratégico, que tem como um dos seus objetivos, atender aos critérios de avaliação da CAPES, que podem crescer em dificuldade, conforme o ambiente pressiona e mingua a educação pública.

Palavras-chave: Programa de Pós-Graduação. Planejamento Estratégico. Coprodução. Área Interdisciplinar.

ABSTRACT

The objective of this work is to “co-produce the Strategic Planning process, as a management tool for a Post-Graduate Program, carrying out a case study of PPGTIC, UFSC Araranguá”. The strategic plan will be based on the criteria present in the document of the Interdisciplinary area, according to the evaluation and regulation system of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES). The stakeholders co-produced the definition of the PPGTIC Values, Mission and Vision, as well as the analysis of the external and internal environments for the preparation of the SWOT Matrix, the Critical Success Factors, strategic issues, strategies, strategic actions, indicators and, the results that are intends to achieve for the PPGTIC. The efficient management of organizations is complex, and this is no different for Higher Education Institutions, which also need a set of management tools, which meet the specifics of their *modus operandi*. To this end, Strategic Planning seeks to achieve the criteria of excellence of the National Post-Graduate Program System. Among the guiding documents for the elaboration of the PPGTIC strategic planning is the UFSC Institutional Development Plan, to adapt processes and strategies, seeking continuous improvement. PPGTIC is in the process of organizational change and its stakeholders co-produced, via *Delphi* technique, brainstorming and face-to-face meetings to analyze the internal and external environment, defining mission, vision and values, as well as indicators and projection of results. However, there are many threats and difficulties, which affect Post-Graduate, especially public universities, which are highly influenced by the political context, requiring their managers to redefine actions and emerging strategies to maintain the quality of teaching and research. This research is based on the Systematic Search of Literature, according to the SSF (Systematic Search Flow) method, complemented by exploratory research, resulting in the analysis of strategic planning in educational institutions. The elaboration of the PPGTIC's strategic planning took place based on a “normal” scenario of the University's functioning and, consequently, of the Post-Graduate Programs. However, the contingency of financial resources from the Brazilian government is a challenge for the implementation of strategic planning, which aims to meet the CAPES assessment criteria, which can grow in difficulty, as the environment presses and depletes public education.

Keywords: Post-Graduate Program. Strategic Planning. Knowledge Co-production. Interdisciplinary Area.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Estrutura do Trabalho | 22 |
| Figura 2 – Fluxo das etapas da busca sistemática. | 27 |
| Figura 3 - Ano x Quantidade de publicações. | 28 |
| Figura 4 – Quantidade de registros por tipo de publicação. | 29 |
| Figura 5 - Palavras-chave com maior incidência..... | 30 |
| Figura 6 - Alunos matriculados por Estado – nível mestrado acadêmico em 2000. | 47 |
| Figura 7 - Alunos matriculados por Estado – nível mestrado acadêmico em 2018. | 48 |
| Figura 8 - Total de Programas de Pós-Graduação..... | 53 |
| Figura 9 - Evolução do número anual de Cursos/Programas aprovados CAPES na Área Interdisciplinar..... | 55 |
| Figura 10 - Número de Programas. | 59 |
| Figura 11 - Aula Interdisciplinar | 60 |
| Figura 12 - Número de PPG da área interdisciplinar da UFSC..... | 61 |
| Figura 13 - Integração dos objetivos do PDI..... | 65 |
| Figura 14 - Taxonomia para os Estágios do Planejamento Estratégico nas Organizações. | 73 |
| Figura 15 - Momentos do processo do Planejamento Estratégico..... | 79 |
| Figura 16 - Níveis do Planejamento Estratégico. | 82 |
| Figura 17 - Análise SWOT..... | 84 |
| Figura 18 - Fluxograma das etapas da pesquisa. | 95 |
| Figura 19 - Total de alunos dos Programas <i>stricto sensu</i> da UFSC. | 101 |
| Figura 20 - Selo comemorações pelos 60 anos da UFSC..... | 102 |
| Figura 21 - Etapas do PE PPGTIC | 112 |
| Figura 22 - Unidade de Registro Valores. | 121 |
| Figura 23 - UR Ensino (Valores)..... | 122 |
| Figura 24 - UR Pesquisa (Valores)..... | 123 |
| Figura 25 - UR Extensão (Valores)..... | 123 |
| Figura 26 - UR Formação cidadã (Valores). | 124 |
| Figura 27 - UR Desenvolvimento Regional (Valores). | 125 |
| Figura 28 - UR Sustentabilidade (Valores). | 126 |
| Figura 29 - UR Interdisciplinaridade (Valores)..... | 127 |
| Figura 30 - Palavras sugeridas para os Valores..... | 128 |
| Figura 31 - Unidades de Registro da Missão..... | 132 |

| | |
|---|-----|
| Figura 32 - UR ensino (Missão). | 133 |
| Figura 33 - UR Pesquisa (Missão)..... | 134 |
| Figura 34 - UR Extensão (Missão). | 135 |
| Figura 35 - UR Interdisciplinaridade (Missão)..... | 136 |
| Figura 36 - UR Desenvolvimento Regional (Missão). | 137 |
| Figura 37 - UR Formação Cidadã (Missão). | 138 |
| Figura 38 - Frase que defina a Missão..... | 139 |
| Figura 39 - Palavras sugeridas para Missão | 140 |
| Figura 40 - Unidades de Registro para Visão do PPGTIC. | 144 |
| Figura 41 – UR Desenvolvimento Regional (Visão)..... | 145 |
| Figura 42- UR Referência para outros PPGs (Visão)..... | 146 |
| Figura 43 - UR Extensão (Visão) | 147 |
| Figura 44 - UR Interdisciplinaridade (Visão)..... | 148 |
| Figura 45 - Frase que define a Visão | 149 |
| Figura 46 - Palavras sugeridas para Visão | 150 |
| Figura 47 - Matriz BCG do PPGTIC..... | 155 |
| Figura 48- Realização da Dinâmica Teste | 159 |
| Figura 49 - Café com dinâmica | 160 |
| Figura 50 - Acertando o alvo..... | 162 |
| Figura 51 - Nuvem de palavras – Pontos Fortes..... | 167 |
| Figura 52 - Nuvem de palavras – Pontos Fracos..... | 169 |
| Figura 53 - Matriz SWOT e seus quadrantes. | 171 |
| Figura 54 - Associações entre as Forças e as Oportunidades identificadas..... | 172 |
| Figura 55 - Conversão das ameaças em oportunidades..... | 174 |
| Figura 56 - Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas. | 175 |
| Figura 57 - Estratégias de Mintzberg. | 187 |
| Figura 58 - Produção Científica do Corpo Docente do mestrado - PPGTIC. | 189 |
| Figura 59 - Projeto de Pesquisa – Corpo Docente do mestrado - PPGTIC..... | 190 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Aderência desta dissertação a trabalhos do Repositório Institucional UFSC. | 21 |
| Quadro 2 - Protocolo de pesquisa..... | 25 |
| Quadro 3 - Portfólio de artigos resultante da revisão sistemática. | 31 |
| Quadro 4 - Cronologia de criação das universidades no continente americano..... | 38 |
| Quadro 5 - Cronologia de criação das universidades no Brasil..... | 40 |
| Quadro 6 - Ficha de Avaliação – Quesito e Peso. | 57 |
| Quadro 7 - <i>Drivers</i> e Barreiras do PE. | 80 |
| Quadro 8 - Classificação da Pesquisa..... | 91 |
| Quadro 9 - Sugestões para os Valores. | 120 |
| Quadro 10 - Sugestões de Missão..... | 131 |
| Quadro 11 - Sugestões de Visão..... | 143 |
| Quadro 12- Contribuições das 3 etapas da Análise SWOT..... | 164 |
| Quadro 13 - O Processo Estratégico..... | 178 |
| Quadro 14 - Mapa estratégico PPGTIC 2020-2024 | 186 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGECOM Agência de Comunicação
APCN Aplicativo para Propostas de Cursos Novos
BCG *Boston Consulting Group*
BSC *Balanced Score Card*
BSL Busca Sistemática da Literatura
CA Colégio de Aplicação
CBO Coordenadoria de Bolsas
CPA Comissão Própria de Avaliação
CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPG Controle Acadêmico da Pós-Graduação
CDF Coalisão Dominante Formal
CDI Coalizão Dominante Informal
CES Câmara de Ensino Superior
CIT Coordenadoria Especial Interdisciplinar em Tecnologias da Informação e Comunicação
CFE Conselho Federal de Educação
CTS Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde
DEC Engenharia de Computação
DS Programa de Desenvolvimento Social
EGC Engenharia e Gestão do Conhecimento
FAPESC Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FCS Fatores Críticos de Sucesso
FIES Fundo de Financiamento Estudantil
GT Grupo de Trabalho
IES Instituição de Ensino Superior
INE Departamento de Informática e Estatística
ISEP Instituto Superior de Engenharia do Porto
IPP Instituto Politécnico do Porto
LDB Lei de Diretrizes e Bases do Ensino nacional
MEC Ministério da Educação
NDI Núcleo de Desenvolvimento Infantil
PDI Plano de Desenvolvimento Institucional
PE Planejamento Estratégico

PNE Plano Nacional de Educação
PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNPD Programa Nacional de Pós-Doutorado
PNPG Plano Nacional de Pós-graduação
PPGTIC Programa de Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação
PPGs Programas de Pós-Graduação
PROPG Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PRO-UNI Programa Universidade para Todos
PUCP – Pontificia Universidad Católica del Perú
PUCPR - Pontificia Universidade Católica do Paraná
REUNI Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIPG Secretaria Integrada dos Programas de Pós-Graduação
SINAES Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINTER Secretaria de Relações Internacionais
SNPG Sistema Nacional de Pós-graduação
SSF *Systematic Search Flow*
SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*
TAE Técnicos Administrativos em Educação
TIC Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC Universidade Federal de Santa Catarina
UJES Universidade José Eduardo dos Santos
UNED Universidad Nacional de Educación a Distancia
UNESC Universidade do Extremo Sul Catarinense
URs Unidades de Registros

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA | 18 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 19 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 19 |
| 1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PPGTIC) E À LINHA DE PESQUISA..... | 20 |
| 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 22 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 24 |
| 2.1 BUSCA SISTEMÁTICA E EXPLORATÓRIA DA LITERATURA | 24 |
| 2.1.1 Definições de Planejamento Estratégico nos registros do portfólio..... | 35 |
| 2.2 ORIGENS DA UNIVERSIDADE | 38 |
| 2.2.1 Marcos da história da universidade brasileira..... | 39 |
| 2.2.2 A universidade no Brasil do século XXI | 42 |
| 2.3 A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i> NO BRASIL | 46 |
| 2.3.1 Sistema de avaliação dos Programas de Pós-Graduação | 51 |
| 2.3.2 Área Interdisciplinar | 52 |
| 2.3.3 Câmaras temáticas da área interdisciplinar..... | 54 |
| 2.3.4 Ficha de avaliação da Área Interdisciplinar e alguns de seus Indicadores | 55 |
| 2.4 A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i> DA UFSC | 58 |
| 2.5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI | 61 |
| 2.5.1 PDI da UFSC: anterior e atual | 62 |
| 2.6 PLANEJAMENTO | 68 |
| 2.6.1 Planejamento Estratégico..... | 69 |
| 2.6.2 Os três momentos do Planejamento Estratégico | 73 |
| 2.6.3 Níveis do Planejamento Estratégico | 82 |

| | |
|---|------------|
| 2.7 TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 83 |
| 2.7.1 Análise SWOT | 83 |
| 2.7.2 Top-Down, Bottom-Up e Mista | 85 |
| 2.7.3 Método Delphi | 86 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 89 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 89 |
| 3.2 ETAPAS DA PESQUISA..... | 91 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS..... | 96 |
| 3.4 PROCEDIMENTOS PARA O TRATAMENTO DOS DADOS..... | 98 |
| 3.5 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE CASO EM ESTUDO: O PPGTIC | 99 |
| 3.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA | 108 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 110 |
| 4.1 ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS | 110 |
| 4.2 ELABORAÇÃO DO PE: ETAPAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 117 |
| 4.2.1 Etapas da coleta de dados para elaboração dos Valores | 118 |
| 4.2.1.1 Etapa 1 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 119 |
| 4.2.1.2 Etapa 2 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 121 |
| 4.2.1.3 Etapa 3 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 127 |
| 4.2.1.4 Etapa 4 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 128 |
| 4.2.2 Etapas da coleta de dados para elaboração da Missão..... | 129 |
| 4.2.2.1 Etapa 1 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 130 |
| 4.2.2.2 Etapa 2 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 133 |
| 4.2.2.3 Etapa 3 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 138 |
| 4.2.2.4 Etapa 4 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 140 |
| 4.2.2.5 Etapa 5 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 141 |
| 4.2.3 Etapas da coleta de dados para elaboração da Visão | 141 |
| 4.2.3.1 Etapa 1 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 143 |
| 4.2.3.2 Etapa 2 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 144 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| 4.2.3.3 | Etapa 3 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 148 |
| 4.2.3.4 | Etapa 4 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 149 |
| 4.2.3.5 | Etapa 5 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados..... | 152 |
| 4.3 | FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) | 153 |
| 4.3.1 | FCS – Coordenação e Subcoordenação do PPGTIC | 154 |
| 4.4 | RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT | 158 |
| 4.4.1 | Dinâmica Teste | 158 |
| 4.4.2 | Café com dinâmica: análise SWOT | 160 |
| 4.4.3 | Etapa <i>Delphi</i> da análise SWOT..... | 163 |
| 4.4.4 | Análise dos Resultados via Nuvem de Palavras | 166 |
| 4.4.5 | Matriz SWOT | 170 |
| 4.4.5.1 | Associação entre Forças e Oportunidades | 171 |
| 4.4.5.2 | Conversão das Ameaças em Oportunidades | 173 |
| 4.4.5.3 | Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas | 175 |
| 4.5 | PROCESSO ESTRATÉGICO: QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS | 176 |
| 4.6 | MAPA ESTRATÉGICO | 186 |
| 4.7 | IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 187 |
| 4.8 | PERGUNTAS ESSENCIAIS PARA PE | 187 |
| 4.9 | RESULTADOS DO PPGTIC: AUTOAVALIAÇÃO E PESQUISA EGRESSOS..... | 191 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 198 |
| | REFERÊNCIAS | 202 |
| | ANEXO A – Portaria do GT do PE do CTS | 217 |
| | APÊNDICE A – Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 218 |
| | APÊNDICE B – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 219 |
| | APÊNDICE C – Elaboração da Visão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 220 |
| | APÊNDICE D - Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 221 |
| | APÊNDICE E – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 224 |

| | |
|---|------------|
| APÊNDICE F – Elaboração da Visão PPGTIC: docentes, discentes, TAEs | 227 |
| APÊNDICE G – Elaboração da Visão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 230 |
| APÊNDICE H – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs..... | 232 |
| APÊNDICE I – Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs..... | 234 |
| APÊNDICE J – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs | 236 |
| APÊNDICE K – Elaboração da Visão PPGTIC - Docentes, Discentes, TAEs | 238 |
| APÊNDICE L – Elaboração da Análise SWOT | 240 |
| APÊNDICE M - Cruzamento das Forças e Oportunidades | 242 |
| APÊNDICE N - Cruzamento das Ameaças e Oportunidades | 244 |
| APÊNDICE O - Cruzamento das Forças e Fraquezas..... | 245 |
| APÊNDICE P – Questionário: Pesquisa com Egressos | 247 |
| APÊNDICE Q – Questionário: Pesquisa de Autoavaliação | 255 |

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 um mecanismo muito importante para o desenvolvimento dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Segundo Afonso (2000) e Kai (2009), a avaliação está relacionada com a efetividade das IES atingirem seus objetivos propostos, por isso, é importante que os Programas de Pós-Graduação elaborem o seu Planejamento Estratégico (PE), pois há grande exigência de manter altos padrões de inovação científica e tecnológica. 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*.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é responsável por acompanhar o funcionamento dos Programas de Pós-Graduação no Brasil e, entre suas principais atividades, está a avaliação dos cursos (CAPES, 2014). Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas e para o dimensionamento das ações de fomento, destinadas aos cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* (CAPES, 2013).

Neste sentido, para que os Programas de Pós-Graduação e a IES alcancem seus objetivos, necessitam elaborar seu Planejamento Estratégico que, segundo Crozatti (1998), trata-se de 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.

A pesquisa, desenvolvida nesta dissertação, tem o objetivo de coproduzir o processo de Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão, realizando um estudo de caso junto ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Araranguá.

Como motivação para a realização desta pesquisa, cabe destacar que a autora desta dissertação foi bolsista no projeto de extensão “Programa de Apoio a Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), atuando junto à secretaria do PPGTIC, de março de 2016 a março de 2017, período final de sua graduação, tendo desenvolvido o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em temática ligada à Plataforma Sucupira, ferramenta para avaliação de Programas de Pós-Graduação. Além disso, sua professora orientadora é

coordenadora do PPGTIC; assim sendo, demonstra-se a afinidade de ambas com a temática, que é fundamental para a criação do curso de Doutorado do PPGTIC bem como, consequente consolidação do Programa e de seu curso de mestrado já existente e em funcionamento desde junho de 2014. A atuação da pós-graduação da UFSC é crucial junto a uma região carente de cursos de mestrado e doutorado públicos, gratuitos e de qualidade, argumentos considerados suficientes para demonstrar a relevância do tema.

Com base nesta experiência, foram identificadas inúmeras dificuldades enfrentadas pelo PPGTIC e demais Programas da UFSC Araranguá, não apenas em termos do atendimento aos indicadores da CAPES, mas no sentido de informar, acompanhar e monitorar tais indicadores, que exigem ferramentas de gestão – a exemplo do Planejamento Estratégico – 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.

Afinal, 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 Centro², dos quais o Programa e seus docentes estão vinculados bem como o Documento da Área Interdisciplinar.

Em função disso, despertou-se o interesse em coproduzir o Planejamento Estratégico para o PPGTIC, considerando o período do PDI da UFSC (2020-2024) e da avaliação quadrienal da CAPES (2021)³, desenvolvido por segmentos do PPGTIC, com representantes do corpo docente e discente, Técnicos Administrativos, comunidade, egressos e representante da direção do *campus*, para a identificação do ponto em que o Programa está e aonde deseja chegar, vislumbrando este horizonte temporal, com vistas à excelência.

O Planejamento Estratégico responde a seis perguntas: (1) onde a organização está?; (2) onde quer chegar?; (3) como chegará lá?; (4) quando deve estar lá?; (5) quem a ajudará a chegar lá? e (6) como medirá e avaliará o progresso do plano? (COTTERMAN e WILBER, 2000). Nesse sentido, não basta apenas elaborar o Planejamento Estratégico e engavetá-lo, pois

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

² A autora desta dissertação e sua professora orientadora fazem parte da comissão que está elaborando o Planejamento Estratégico do Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (CTS), UFSC Araranguá.

³ Em 2021 acontecerá o próximo marco de avaliação, o último ocorreu em 2017)

há a fase de execução, acompanhamento e avaliação do plano ao longo de tempo, que demonstrarão sua real efetividade para alcance dos objetivos propostos, que culminarão com sua implementação.

Ao se alcançar a metade do quadriênio de avaliação da CAPES, acontece o seminário de Meio-Termo, por ela promovido, em Brasília, sendo oferecido em momentos distintos, no decorrer daquele ano, separando os coordenadores dos Programas por área de avaliação (49 áreas ao todo). E assim, os coordenadores de todos os programas de pós-graduação do Brasil são convidados a participar. Trata-se de uma oportunidade para atualização quanto aos critérios de avaliação, que costumam sofrer mudanças, para controle dos indicadores do Programa à luz do seu documento de área, com discussão de perspectivas de melhorias para os próximos anos (CAPES, 2019).

Este seminário ocorreu em 2019 tendo sido etapa preparatória para a próxima Avaliação Quadrienal, que ocorrerá em 2021, em se tratando da área interdisciplinar, aconteceu de 01 a 02 de outubro, tendo sido discutido o novo documento da área interdisciplinar (ficha de avaliação), apresentado os novos indicadores e suas dimensões, bem como pesos, que serão atribuídos no momento da avaliação, em 2021, com previsão de divulgação dos resultados em 2022 (CAPES, 2019). Contudo, ainda não foi divulgado o novo documento da área interdisciplinar, oficialmente⁴.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico é ferramenta de gestão essencial para a busca da melhoria contínua do PPGTIC e, como premissa, deve ser realizado de forma colaborativa, o que exige a utilização de métodos para envolvimento do grupo, nas atividades de planejamento, em um delineamento **misto**, representando um passo importante para uma gestão participativa, que valoriza a coprodução do conhecimento, neste caso, do Planejamento Estratégico do Programa, que norteará suas ações até 2024.

E ainda, cabe destacar que, em razão do caráter interdisciplinar do PPGTIC, a definição de suas ações estratégicas se traduz em oportunidade para estimular a contribuição dos participantes, a exercitarem o diálogo de diferentes visões de mundo, para a criação de caminhos de desenvolvimento coletivo.

⁴ Registro feito em 26 de janeiro de 2020.

Há três formas de montar a equipe para elaboração do Planejamento Estratégico: *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.

Afinal, o Programa está ligado a uma organização com as dimensões da Universidade Federal de Santa Catarina, com inúmeros servidores, TAEs, docentes⁵, sendo difícil alcançar todos os segmentos, que direta ou indiretamente, afetam a instituição e, por conseguinte, o PPGTIC. Portanto, aplicou-se o modelo **Misto**, com representantes dos segmentos: docente, discente e egresso do Programa, bem como Técnico Administrativo em Educação e Direção do *campus* de Araranguá.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Há inúmeras metodologias e ferramentas para apoiar os gestores, nas organizações de trabalho, na gestão, avaliação de desempenho e controle de informações. Na educação, não é diferente, sendo cruciais para a tomada de decisão e alcance dos objetivos das Instituições de Ensino Superior. Porém, no âmbito da pós-graduação, diversos são os problemas e dificuldades que atingem o *stricto sensu*, exigindo dos gestores, ações e estratégias constantes, no sentido de manter o ensino e a pesquisa em padrões aceitáveis. Assim, a existência de critérios para mensurar a qualidade dos Programas faz com que se exija, cada vez mais, rigor nos procedimentos de avaliação de qualidade.

Diante disso, surge a problemática da pesquisa: **Como definir a identidade, virtudes e debilidades de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* para alcance dos seus objetivos ao longo do tempo?**

Sendo assim, o interesse por esta problemática tem relação com as dificuldades enfrentadas pelo Programa de Pós-Graduação, que deve atingir critérios de excelência,

⁵ 5.600 servidores, aproximadamente 2.650 professores e 3.200 TAEs e 46.225 alunos. Disponível em <https://estrutura.ufsc.br/>

determinados pelo documento de área, base para avaliação da CAPES; contudo, como alcançar a qualidade esperada?

Há cada quatro anos, a CAPES realiza avaliação e atribui uma nota aos cursos de Pós-Graduação e com isso, faz com que os Programas busquem notas crescentes, pois isso os diferencia em relação aos demais, conquistando maior autonomia; inclusive, para acesso à recursos financeiros, não estando restrito apenas aos recursos provenientes de demanda social, por exemplo.

O interesse da pesquisadora surgiu, ao perceber a relevância e a necessidade dos Programas, em realizar o seu Planejamento Estratégico, pois devem elaborar objetivos e metas, com vistas à melhoria da qualificação dos seus docentes, suas linhas de pesquisa, dentre outros indicadores.

Nesse contexto, a presente pesquisa pretende propor o Planejamento Estratégico em um Programa de Pós-Graduação, via coprodução junto a seus *stakeholders*, temática também estimulada pela exigência da CAPES, que está atribuindo maior peso a este indicador.

1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho. E assim, em vista do problema de pesquisa definido, determinou-se os seguintes objetivos:

1.2.1 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.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos auxiliam o alcance do objetivo maior, definido na pesquisa; para tanto, há de se seguir um caminho metodológico e, nesse sentido, os objetivos são – inerentemente – atrelados a alguma característica da metodologia adotada neste trabalho, como se pode verificar a seguir:

- Realizar Busca Sistemática de Literatura sobre Planejamento Estratégico e temas relacionados para que se possa compreender qual o arcabouço teórico circunda este trabalho, buscando também, identificar o Planejamento Estratégico no contexto das Instituições de Ensino Superior e ainda, da pós-graduação;
- Identificar os Valores, Missão, e Visão de Programas de Pós-Graduação da UFSC; verificando se são condizentes com o planejamento da IES;
- Adaptar metodologias/ferramentas para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC;
- Coproduzir os Valores, Missão e Visão, a análise dos ambientes externo e interno do PPGTIC;
- Elaborar os Fatores Críticos de Sucesso, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para que o Programa alcance seus objetivos;
- Identificar as barreiras e impulsionadores no processo de Planejamento Estratégico, alcançando a elaboração das considerações finais e oportunidades para trabalhos futuros.

1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PPGTIC) E À LINHA DE PESQUISA

Esta dissertação é aderente, especificamente, à linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação do PPGTIC, a qual aborda as TICs para o desenvolvimento de novas metodologias, técnicas, processos para a gestão das organizações (PPGTIC, 2019).

Neste caso, o trabalho tem como objetivo: 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.

O PPGTIC foi o primeiro Programa de Pós-Graduação ofertado fora da sede (UFSC Florianópolis), tendo inaugurado a interiorização da UFSC, o que confirma a importância desta pesquisa, que contribui para o desenvolvimento, tanto do Programa em si, como da própria região.

Cabe destacar que, a temática está ligada aos interesses de pesquisa desenvolvidos no LABeGIS – Laboratório de Gestão, Inovação e Sustentabilidade, ligado ao PPGTIC e à linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação, coordenado pela professora, orientadora desta dissertação.

Em relação aos trabalhos já defendidos no PPGTIC, não há dissertações com temática semelhante; ou seja, que abordem o Planejamento Estratégico em organizações, ou ainda, em Programas de Pós-Graduação. Por isso, recorreu-se ao Repositório Institucional da UFSC (<https://repositorio.ufsc.br>), em busca de trabalhos que pudessem abordar a temática do Planejamento Estratégico em instituições de ensino e, a partir da pesquisa com os descritores “planejamento estratégico” e “universidade”, filtro em “título”, obteve-se 07 (sete) registros, presentes no Quadro 1:

Quadro 1 - Aderência desta dissertação a trabalhos do Repositório Institucional UFSC.

| Título | Autor | Ano | Nível |
|--|---------------------------------|------------|---|
| 1. Planejamento estratégico em organização universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina | Carlos Augusto Harger | 2011 | Dissertação do PPG em Administração, UFSC, Fpolis |
| 2. Bases epistemológicas das principais propostas teóricas na formulação do planejamento estratégico para bibliotecas universitárias | Arnaldo José De Lima | 2003 | Tese do PPG Engenharia de Produção – UFSC, Fpolis. |
| 3. Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras | Júlio Eduardo Ornelas Silva | 2013 | Dissertação do PPG em Administração – UFSC, Fpolis. |
| 4. O processo de planejamento estratégico como instrumento de legitimação da gestão de universidades estaduais | Tayso Silva | 2016 | Tese do PPG em Administração – UFSC, Fpolis. |
| 5. O processo de planejamento estratégico do hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina | Heloisa Cristina Martins Amaral | 2013 | Dissertação (mestrado profissional) do PPG em Administração Universitária, UFSC, Fpolis |
| 6. Diretrizes para análise ambiental do planejamento estratégico de marketing em universidade comunitária | Luiz Alberto Cordioli | 2008 | Tese do PPG em Engenharia de Produção – UFSC, Fpolis. |
| 7. A gestão da infraestrutura física das universidades no contexto do planejamento estratégico: estudo de caso em uma Instituição Universitária Goiana | Eliane Garcia da Silva | 2003 | Dissertação do PPG em Engenharia de Produção – UFSC, Fpolis. |

Fonte: Da autora.

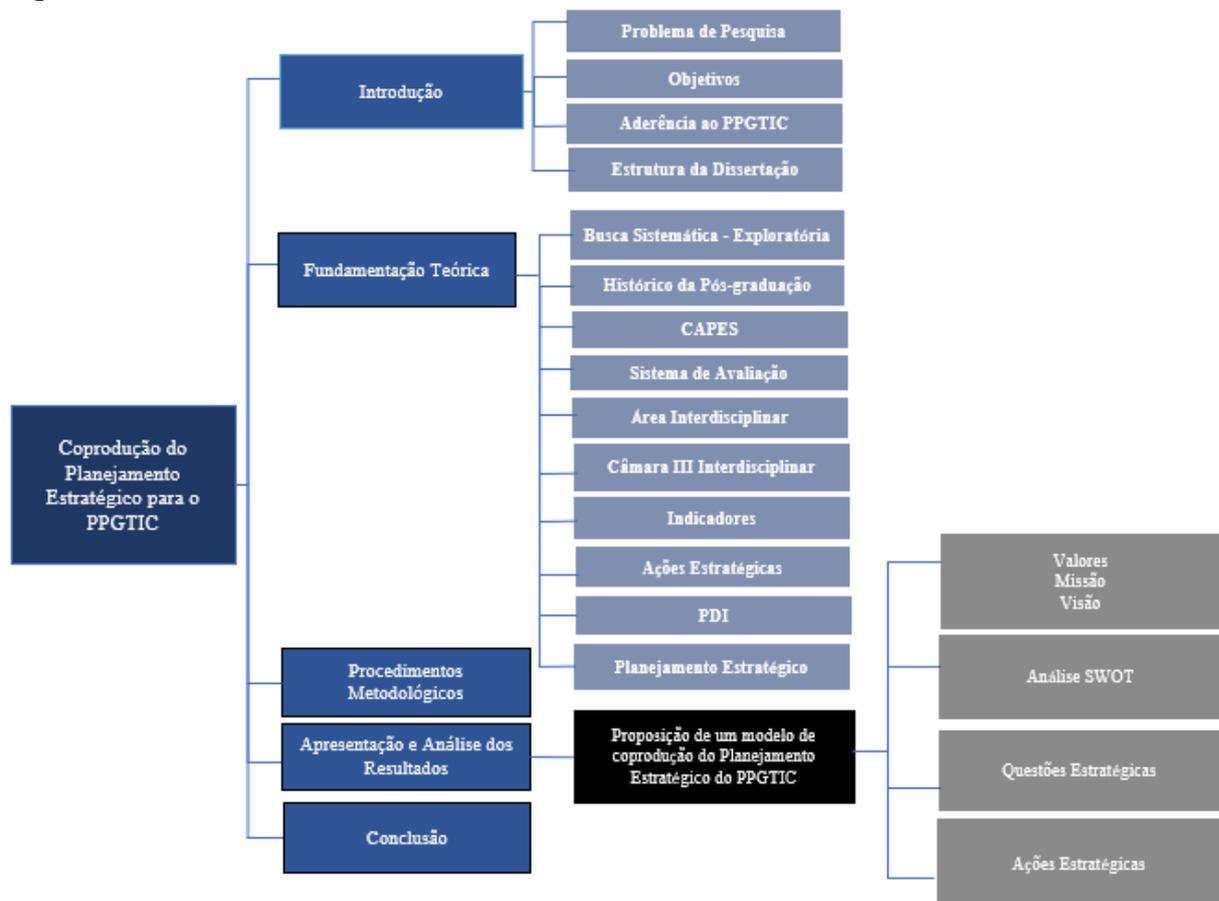
Destes estudos, 4 (quatro) eram Dissertações e 3 (três), Teses e, a partir deste levantamento, percebeu-se que os trabalhos eram condizentes com a temática abordada nesta dissertação: o processo do Planejamento Estratégico.

Deve-se destacar que, para fins desta dissertação, o trabalho de Amaral (2013) foi consultado, de forma recorrente, pois além de ter utilizado o modelo de elaboração do Planejamento Estratégico de Pereira (2010), que – conforme será demonstrado adiante – também foi utilizado nesta dissertação – traz o arcabouço da UFSC, pelo fato de ter sido desenvolvido no hospital universitário, sendo assim, é um documento de referência para o desenvolvimento deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A Estrutura desta dissertação é representada na Figura 1:

Figura 1 - Estrutura do Trabalho



Fonte: Da autora.

Este documento é composto por 05 (cinco) capítulos, sendo que a Figura 1 apresenta a estrutura geral.

O Capítulo 1 se refere à Introdução, contendo tópicos como: problema da pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, aderência ao PPGTIC.

O Capítulo 2 apresenta a Fundamentação Teórica, tendo sido feita Busca Sistemática da Literatura, complementada por busca exploratória: relacionada à origens da universidade, marcos da história da universidade Brasileira, a universidade no Brasil no século XXI, a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil e também da UFSC, sistema de avaliação, apresenta-se também, uma análise da área interdisciplinar, a sua câmara temática III e ainda, os indicadores considerados na avaliação dos Programas da área interdisciplinar, PDI e um breve contexto sobre a importância de se planejar no contexto da organização, dando ênfase ao planejamento estratégico.

O Capítulo 3 demonstra os Procedimentos Metodológicos da pesquisa, com a classificação da pesquisa, os procedimentos para a coleta dos dados, dentre outros tópicos.

Nos Capítulos 4 e 5, respectivamente, estão os Resultados e Discussão, em que constam a elaboração da Valores, Missão e Visão do PPGTIC, baseadas na técnica *Delphi* e encontros presenciais com representantes dos *stakeholders* do Programa, bem como as Considerações Finais, com as principais conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as Referências, que embasaram o desenvolvimento da dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo de Fundamentação Teórica tem por objetivo expor conceitos e teorias para embasar o desenvolvimento do trabalho, sustentando as argumentações expostas na análise dos resultados. Sendo assim, recorre-se a estudos, já desenvolvidos, para avançar o conhecimento e contribuir com a área em análise.

Para alcançar este objetivo, inicialmente, efetuou-se o levantamento de literatura por meio de busca sistemática e, posteriormente, a pesquisa exploratória no *google* acadêmico para complementar a análise obtida via BSL. Portanto, foram identificados os principais conceitos de Planejamento Estratégico, e de que forma é implementado na área educacional e de Instituições de Ensino Superior; além de serem apresentados temas como: relacionada à origens da universidade, marcos da história da universidade Brasileira, a universidade no Brasil no século XXI, a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil e também da UFSC, sistema de avaliação, apresenta-se também, uma análise da área interdisciplinar, a sua câmara temática III e ainda, os indicadores considerados na avaliação dos Programas da área interdisciplinar, PDI e um breve contexto sobre a importância de se planejar no contexto da organização, dando ênfase ao planejamento estratégico.

2.1 BUSCA SISTEMÁTICA E EXPLORATÓRIA DA LITERATURA

Para elaboração dessa pesquisa, recorreu-se à Busca Sistemática da Literatura (BSL), iniciada em 27/03/2019, em 04 (quatro) bases de dados: *Compendex*, *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science* e, para definição dos descritores, analisou-se a pergunta de pesquisa, e assim, determinou-se as palavras chave, que melhor caracterizariam a temática central e correlata, definindo-se, os critérios de inclusão e exclusão.

Os descritores utilizados foram: ("strategic planning" or "strategic positioning" or "strategic management") and (postgrad*).

Conforme já mencionado, fez-se uma análise complementar, possibilitada pela busca exploratória da literatura, no *google* acadêmico. O objetivo foi conferir maior robustez à pesquisa, visando publicações brasileiras, em língua portuguesa; tendo sido utilizados os descritores: “planejamento estratégico” and “programa de pós-graduação”.

Para Sampaio e Mancini (2007), a busca sistemática, tem como propósito a pesquisa de um determinado tema na literatura, o qual disponibiliza um resumo das evidências relacionadas ao tema, organizando as buscas via análise e sínteses das publicações selecionadas.

Portanto, foi utilizado o método SSF (*Systematic Search Flow*), desenvolvido por Ferenhof e Fernandes (2016), que tem por finalidade sistematizar o processo de busca à base de dados científicas, com o propósito de garantir a repetibilidade. O SSF é composto por 4 fases e 8 atividades, são elas:

1. Definição do protocolo de pesquisa – concentra-se em definir o objeto do estudo e todos os protocolos da pesquisa, palavras-chave, organização da bibliografia e seleção dos principais artigos, que serão utilizados;
2. Análise – centra-se no levantamento das informações, das lacunas de conhecimento e sugestão para possíveis pautas futuras;
3. Síntese – representa a geração de novos conhecimentos a partir de uma análise mais aprofundada dos insumos gerados na etapa anterior; e
4. Escrever – explicita a consolidação das informações pela escrita científica.

O SSF é um método que pode ser replicável, ou seja, aqueles que quiserem usar os descritores e bases definidas neste artigo, considerando o mesmo período de busca, poderão chegar aos mesmos resultados, demonstrando o caminho/método seguido, sendo assim, é sistemático.

Destaca-se que, esta dissertação seguiu as 04 (quatro) fases e 08 (oito) atividades do método SSF, obtendo os resultados apresentados e discutidos a seguir.

A fase 1 do método SSF compreende 05 atividades, que compõem o protocolo de pesquisa (Quadro 2). Inicialmente, a partir da busca pela utilização dos termos-chave, retornaram um total de 234 registros. Após a eliminação dos arquivos duplicados, obteve-se 193. Na sequência, eliminaram-se os registros que não se enquadravam nas métricas escolhidas, gerando um resultado de 59 documentos.

Quadro 2 - Protocolo de pesquisa.

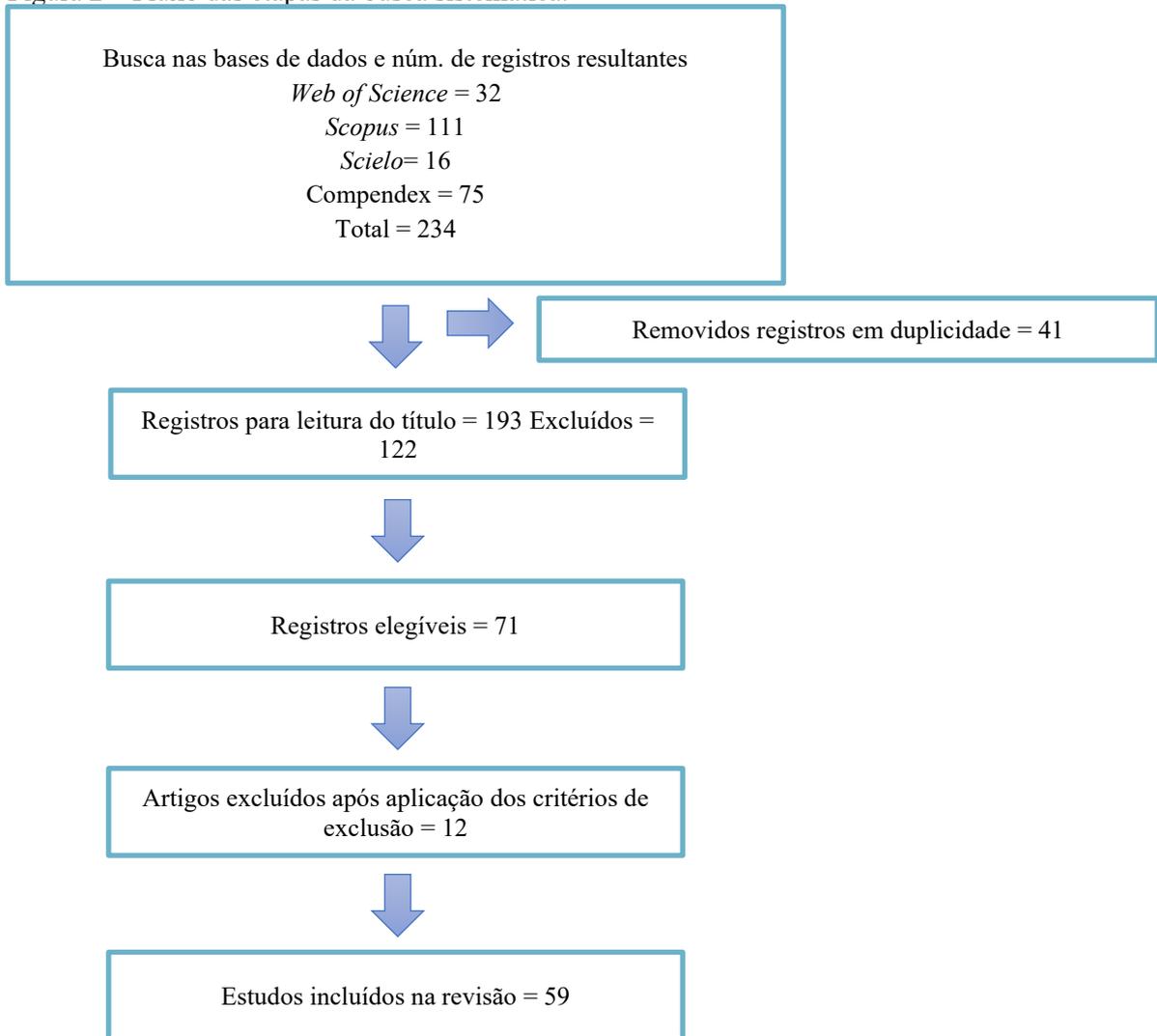
| Fase I - Definição do Protocolo de Pesquisa | |
|--|--|
| Atividade 1 - Estratégia de busca | Critérios de busca, utilizados os descritores: ("strategic planning" OR "strategic positioning" OR "strategic management" AND (postgrad*)). Critérios de inclusão e exclusão: Ambos os termos presentes no resumo; Artigos científicos nos idiomas: português, inglês e espanhol; Artigos que abordassem o objeto de interesse da pesquisa. |

| | |
|--|---|
| Atividade 2 - Consulta em bases de dados | Busca nas bases de dados da <i>Compendex</i> , <i>Scielo</i> , <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> . <i>Query</i> de pesquisa, que foram montadas em cada base para recuperar os termos nos campos de título, resumo e palavras-chave; demonstrando-se as bases e o total de registros, respectivamente: (1) <i>Compendex</i> : ("strategic planning" OR "strategic positioning" OR "strategic management" AND (postgrad*)) = 75 registros; (2) <i>Scielo</i> : ("strategic planning" OR "strategic positioning" OR "strategic management" AND (postgrad*)) = 16; (3) <i>Scopus</i> : ("strategic planning" OR "strategic positioning" OR "strategic management" AND (postgrad*)) = 111; (4) <i>Web of Science</i> : ("strategic planning" OR "strategic positioning" OR "strategic management" AND (postgrad*)) = 32. Obteve-se 234 registros; Não foram utilizados outros filtros nas bases de dados, como tipo ou ano de publicação, buscando recuperar o maior número possível de resultados. |
| Atividade 3 - Organização das bibliografias | Para organização das bibliografias foi utilizado o <i>software</i> de gerenciamento de referências <i>EndNote®</i> , com ferramenta de detecção de registros duplicados. |
| Atividade 4 - Seleção padronizada dos artigos | Considerando os 234 registros, utilizou-se o recurso automático para eliminação dos duplicados, totalizando 193 arquivos. Partiu-se para a leitura, apenas dos títulos, dos 193 registros, restando 71 alinhados ao objetivo da dissertação. |
| Atividade 5 - Composição do portfólio | Nos 71 registros, fez-se a leitura dos resumos e palavras-chave, excluindo-se 12, que não se alinhavam aos interesses da pesquisa, restando 59 registros, lidos na íntegra. |

Fonte: Da autora.

O número de documentos recuperados, em cada etapa, consta na Figura 2; sendo que, a realização das atividades resultou em 59 registros, que compõem o portfólio final.

Figura 2 – Fluxo das etapas da busca sistemática.

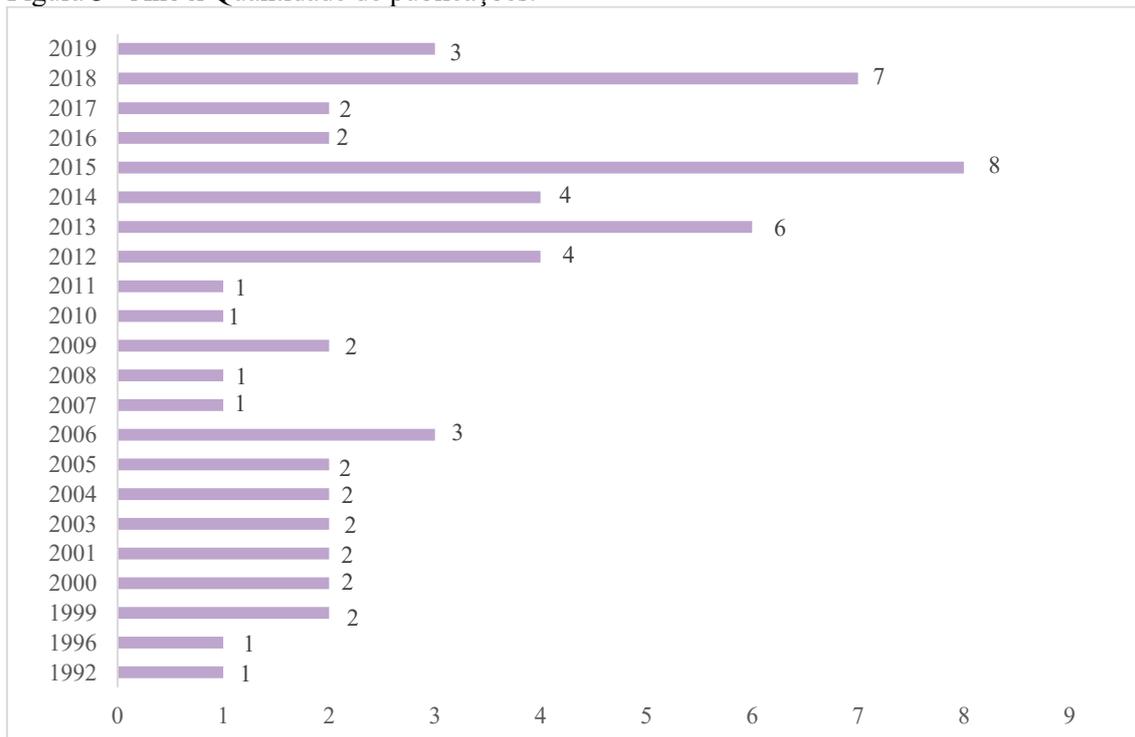


Fonte: Da autora.

A fase 2 (atividade 6), compreende a etapa de análise dos documentos selecionados para compor o portfólio bibliográfico final. Seguindo o método SSF, a matriz do conhecimento, em forma de planilha, foi elaborada, contendo o título de cada artigo, autoria, ano de publicação, revista científica/congresso, metodologia utilizada pelos autores e o contexto do Planejamento Estratégico, identificando-se os registros que tratavam do PE em Instituições de Ensino, ou seja, na educação, e, em organizações.

O primeiro aspecto levantado busca disponibilizar a quantidade de publicações por ano, conforme disposto na Figura 3.

Figura 3 - Ano x Quantidade de publicações.



Fonte: Da autora.

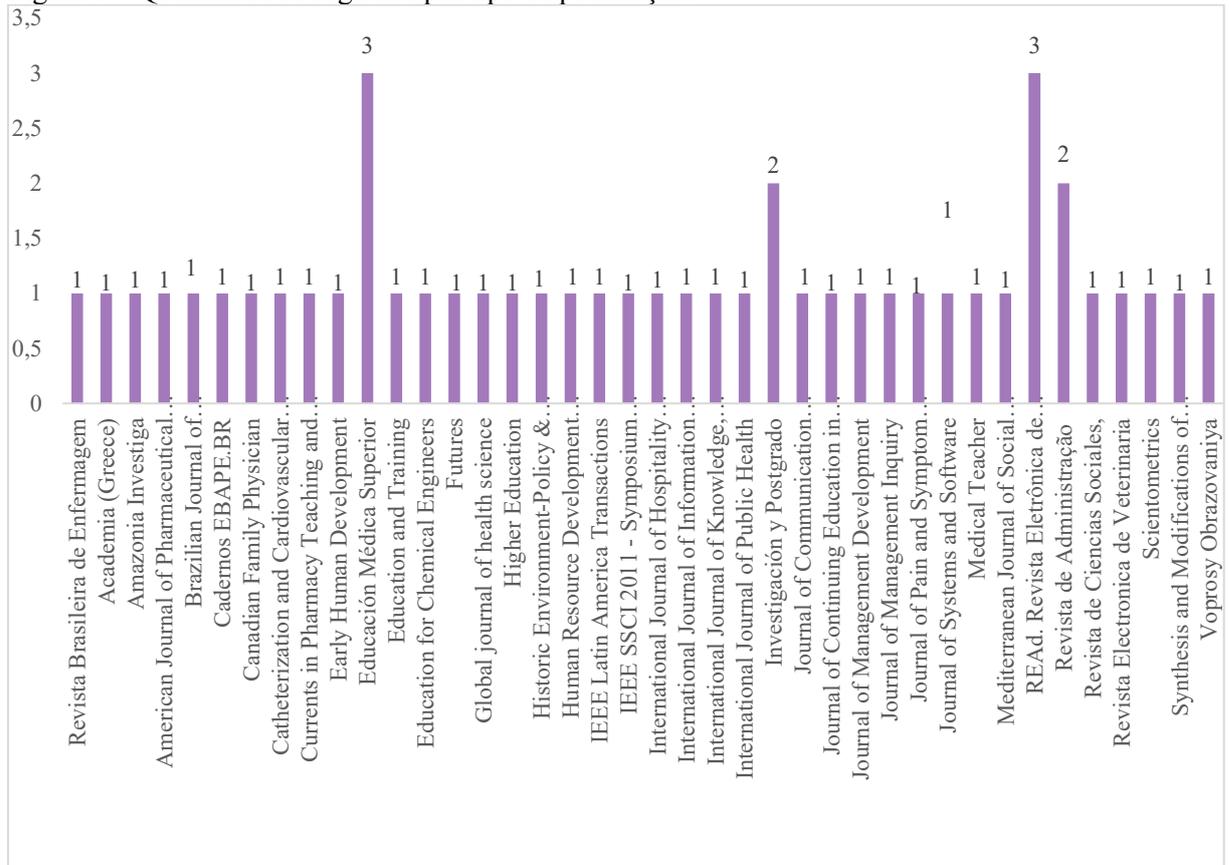
O contexto de publicações demonstra irregularidade ao longo do tempo, tendo um aumento gradual a partir do ano de 2012, com ápice em 2015 (8 publicações) e em 2018 (7 publicações); em 2019, são apenas 03 publicações.

Contudo, espera-se que o número de publicações aumente nos próximos anos, devido aos constantes debates e valorização do objeto de estudo, pela exigência da CAPES quanto à elaboração do Planejamento Estratégico pelos Programas de Pós-Graduação, sendo dimensão de maior peso nos novos formulários de avaliação de todas as áreas, considerado já, nos cálculos para o quadriênio de avaliação da CAPES, em 2021, próximo *milestone*⁶. Dessa forma o PE deve-se consolidar como ferramenta de apoio aos Programas, para que consigam planejar as suas ações e objetivos, alcançando maior qualidade, com vistas a um futuro promissor.

Na Figura 4 estão distribuídos os registros por tipo de publicação (revistas científicas/congressos ou livros), expondo um total de 46 artigos analisados (08 artigos de congressos) e 04 livros, um total de 59 registros analisados.

⁶ *Milestones* ou Marcos são pontos significativos do projeto, eventos cuja ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas – *stakeholders* – de modo a terem clara visibilidade do seu cumprimento (RODRIGUES, 2017).

Figura 4 – Quantidade de registros por tipo de publicação.

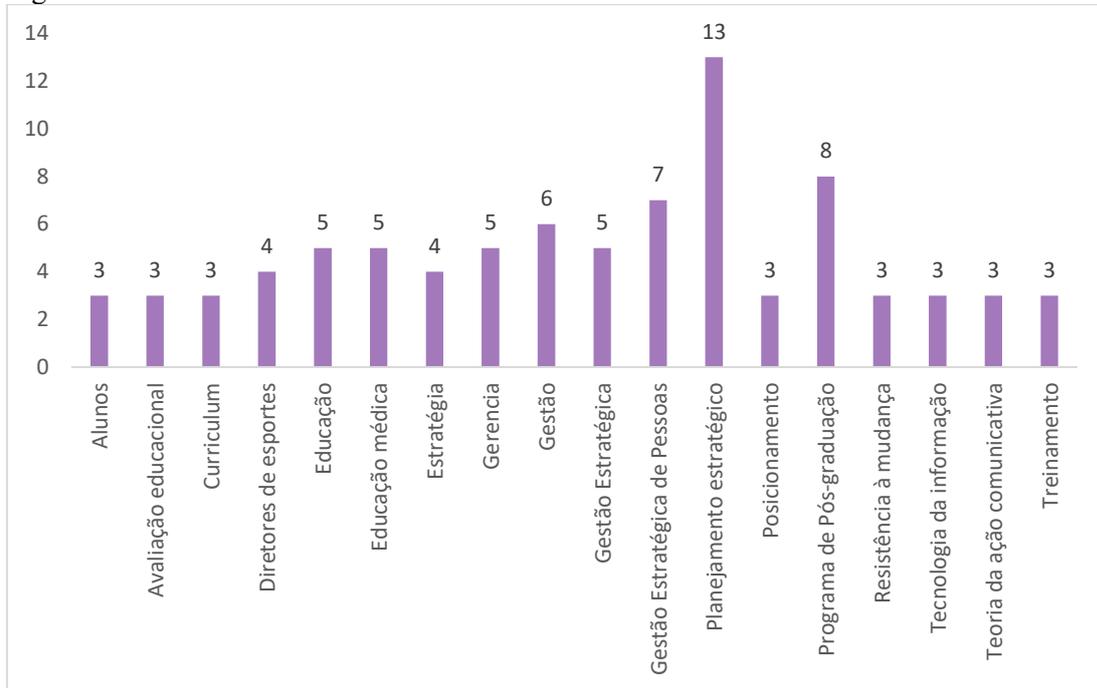


Fonte: Da autora.

As revistas que se destacaram foram: Educación Médica Superior (03 publicações) e REAd - Revista Eletrônica de Administração – Porto Alegre (03 publicações); Investigación y Postgrado (02 publicações), Revista de Administração (02 publicações).

As palavras-chave, que mais se repetem, estão na Figura 5.

Figura 5 - Palavras-chave com maior incidência.



Fonte: Da autora.

É possível perceber que, as palavras-chave que mais apareceram foram⁷: “Planejamento Estratégico” com 13 ocorrências; “Programa de Pós-graduação” com 08 ocorrências, “Gestão Estratégica de Pessoas” com 07 ocorrências, “Gestão” com 06 ocorrências e as palavras “Educação”, “Educação médica”, “Gerência”, com 05 ocorrências cada. As palavras: “Diretores de esporte”, “Estratégia”, com 04 ocorrências; as demais, “Alunos”, “Avaliação educacional”, “Currículo”, “Posicionamento”, “Resistência à mudança”, “Tecnologia da informação”, “Teoria da ação comunicativa”, “Treinamento”, com 03 ocorrências cada. Optou-se apresentar as palavras-chave com, pelo menos, 03 ocorrências.

O portfólio tem 59 registros, os quais foram analisados para identificação e seleção dos itens, que compõem a matriz do conhecimento. Desta forma, a revisão permitiu à autora esclarecimento sobre o tema Planejamento Estratégico; tendo sido criadas duas categorias temáticas, a saber: (1) PE na Educação e (2) PE na Organização (Quadro 3).

⁷ Lembrando que as palavras-chave estavam em português, inglês e português, tendo sido traduzidas para o português e somente assim, são aqui apresentadas.

- (1) PE na Educação: registros do portfólio em que o PE está ligado diretamente aos Programas de Pós-Graduação ou de Graduação, que passaram a desenvolver Planejamento Estratégico, em suas diversas áreas de conhecimento: médica, ciências sociais aplicadas, biblioteconomia, dentre outras.
- (2) PE na Organização: registros do portfólio em que é evidente a inclusão do PE nas organizações, sejam elas indústrias, organizações da área da saúde, bem como, de Tecnologias da Informação.

Dessa forma, verifica-se que o PE é fundamental, tanto para o Planejamento dos Programas de Pós-Graduação e dos cursos de Graduação nas Instituições de Ensino Superior (IES), quanto para as organizações de diversos segmentos de atividade, pois todas necessitam delinear como alcançar seus objetivos ao longo do tempo.

Quadro 3 - Portfólio de artigos resultante da revisão sistemática.

| | Autor | Ano | Título | Temática |
|---|---|------------|---|-----------------------------|
| 1 | Associação Brasileira de Enfermagem | 2003 | Agenda estratégica para a pesquisa e pós-graduação da enfermagem brasileira | PE na Educação ⁸ |
| 2 | Ashid Ali Al-Balushi, Chris Fortune; Ammar Kaka | 2005 | The implementation of corporate strategies through the use of an enterprise Project Management Model (EPMM) - The case of telecommunication operator | PE na Organização |
| 3 | Álvarez Blanco, Adolfo S. | 2001 | Análisis de la situación institucional universitaria y de su ámbito externo: Su aplicación en la Maestría de Educación Médica en un país latino-americano | PE na Educação |
| 4 | Álvarez Blanco, Adolfo S. | 2004 | Investigación de problemas críticos y su aplicación académica en la Maestría en Educación Médica | PE na Educação |
| 5 | Beliveau, M. E. <i>et al.</i> | 2015 | Organizational Change, Leadership, and the Transformation of Continuing Professional Development: Lessons Learned from the American College of Cardiology | PE na Educação |
| 6 | Bertoncello, C. <i>et al.</i> | 2015 | Good governance competencies in public health to train public health physicians | PE na Educação |
| 7 | Carlos, O.; Roberto, P.; Ailyn, F.; Vivian, E. | 2017 | The development of scientific competencies from graduate programs | PE na Educação |

⁸ Optou-se por denominar “PE na Educação” pelo fato de se tratar de estudos feitos, por vezes, considerando a Instituição de Ensino como um todo; mas, por vezes, considerando um programa de pós-graduação (Planejamento Estratégico em um mestrado). Dessa forma, nem sempre se trata da IES como um todo, escolhendo-se esse termo “PE na Educação”, por julgar que transmite um escopo maior, envolvendo PE em IES, universidades, programas.

| | | | | |
|----|---|------|---|-------------------|
| 8 | Chidiac, E. | 2018 | Strategic management of diversity in the workplace: A comparative study of the United States, Canada, United Kingdom and Australia. | PE na Organização |
| 9 | Chitty, G. | 2015 | Heritage and Archaeology: Responding to the Internationalisation Agenda in Postgraduate Teaching and Learning | PE na Educação |
| 10 | Coronini, R.; Mangematin, V. | 1999 | From individual scientific visibility to collective competencies: The example of an academic department in the social sciences | PE na Educação |
| 11 | Crispin, S. <i>et al.</i> | 2016 | Threshold capability development in intensive mode business units | PE na Educação |
| 12 | da Costa, S. S. | 2015 | Changing cycles: The necessary rupture to achieve excellence | PE na Educação |
| 13 | Dagnino, G. B.; Cinici, M. C | 2015 | Research methods for strategic management | PE na Educação |
| 14 | Eshtiaghi, N.; Robertson, S.; Warren-Myers, G. | 2012 | Good practice groundwork: Managing initial meetings with higher degree research students | PE na Educação |
| 15 | Faoro, R. R.; Olea, P. M.; Roesch, S. M. A.; Abreu, M. F. D. | 2014 | Diferenciação e foco para obtenção de vantagem competitiva: o caso da Beta Sistemas | PE na Organização |
| 16 | Fauzi, A.; Widjajanti, D. B. | 2018 | Self-regulated learning: The effect on student's mathematics achievement | PE na Educação |
| 17 | Forsyth, H. <i>et al.</i> | 2009 | Postgraduate coursework in Australia: Issues emerging from university and industry collaboration. | PE na Educação |
| 18 | Fucci, M. | 2006 | Modelo de gestión de los servicios informativos para optimar la cooperación y las relaciones interinstitucionales de la Universidad del Zulia (LUZ). | PE na Educação |
| 19 | Goodman, M.; Dingli, S. | 2013 | Creativity and strategic innovation management | PE na Organização |
| 20 | Grunig, J. E.; Grunig, L. A. | 2003 | Implications of the IABC excellence study for PR education. | PE na Educação |
| 21 | Hall, P. D.; DiPiro, J. T.; Rowen, R. C.; McNair, D. | 2013 | A Continuous Quality Improvement Program to Focus a College of Pharmacy on Programmatic Advancement | PE na Educação |
| 22 | Herndon, C. M.; Hammer, M. J.; Schimmelpfennig, J. K.; Craig, D. S. | 2015 | Awareness and implementation of recommendations made by the Strategic Planning Summit for Pain and Palliative Care Pharmacy in PGY1 pharmacy residency programs | PE na Educação |
| 23 | Herndon, C. M. <i>et al.</i> | 2012 | Consensus recommendations from the strategic planning summit for pain and palliative care pharmacy practice | PE na Educação |
| 24 | Hodgkinson, M. | 2000 | The role of higher education institutions in facilitating organization learning: With HRD managers. | PE na Educação |
| 25 | Irba, Djaja.; Purwanto, P.; Sunoko, H. R. | 2018 | The Analysis on Continuous Development Strategy at Farming Production Centre of Miffee Program in Merauke Regency | PE na Educação |
| 26 | Jarzabkowski, P.; Giulietti, M.; Oliveira, B.; Amoo, N. | 2013 | We Don't Need No Education"-Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. | PE na Educação |

| | | | | |
|----|--|------|---|-------------------|
| 27 | Jennings, D. | 1996 | Strategic management and the case method. | PE na Educação |
| 28 | Joyce, P. | 2012 | Strategic leadership in the public services | PE na Organização |
| 29 | Jung, P.; Kennedy, M.; Winder, M. J. | 2012 | Protected block time for teaching and learning in a postgraduate family practice residency program | PE na Educação |
| 30 | Klumb, Rosangela.; Ferreira Francieli Murila; Alperstedt, Graziela Dias; Feuerschütte, Simone Ghisi | 2014 | Service Desk, posso ajudá-lo? ou melhor, você pode me ajudar? | PE na Organização |
| 31 | Li, H.; Yang, X.; Zhao, S. | 2008 | Research on postgraduate's personal Knowledge Management based on Blog and RSS | PE na Educação |
| 32 | Lopokoiyit, M.; Onyango, C.; Kibett, J. K. | 2013 | Extension management competency needs of agricultural extension agents in Kenya | PE na Organização |
| 33 | Maccari, E. A.; Almeida, M. I. R. D.; Riccio, E. L.; Alejandro, T. B. | 2014 | Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). | PE na Educação |
| 34 | Magalhães, L. S.; Souza, M. P. D. | 2019 | Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação. | PE na Educação |
| 35 | Markless, Sharon.; Streatfield, David | 2001 | Developing performance and impact indicators and targets in public and education libraries | PE na Educação |
| 36 | Mavrogianni, R. | 2018 | Planning strategies: Theory and practice | PE na Organização |
| 37 | Mendoza, L. F. M. <i>et al.</i> | 2011 | Selecting the best portfolio alternative from a hybrid multiobjective GA-MCDM approach for New Product Development in the pharmaceutical industry | PE na Organização |
| 38 | Navarro, Jesús | 2013 | Construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de Educación Superior venezolanas | PE na Educação |
| 39 | Novikov, S. V. | 2019 | State Regulation and Stimulation of High-Tech Industries. | PE na Organização |
| 40 | Okumus, F.; Wong, K. K. F. | 2005 | In pursuit of contemporary content for courses on strategic management in tourism and hospitality schools. | PE na Educação |
| 41 | O'Regan, Nicholas.; Ghobadian, Abby; Sims, Martin | 2006 | Fast tracking innovation in manufacturing SMEs | PE na Organização |
| 42 | Palombino Primo, Paschoal.; Oliva, Eduardo de Camargo.; Kubo, Edson Keyso de Miranda; | 2014 | Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração aas universidades privadas | PE na Educação |
| 43 | Pattinson, H. M.; Sood, S. C. | 2010 | Marketers expressing the future: Scenario planning for marketing action | PE na Educação |
| 44 | Paula, Camila Henriques de.; Silva, Wânia Candida.; Emmendoerfer, Magnus Luiz.; Abrantes, Luiz Antonio | 2018 | Dilema Orçamentário: A Busca pela Estabilidade no Contexto de Retração | PE na Educação |
| 45 | Pillay, Nalishia | 2004 | A first course in genetic programming | PE na Educação |

| | | | | |
|----|---|------|---|-------------------|
| 46 | Rajesh Kumar, Sarraf.; Hamid, Suraya | 2017 | Analysis of learning analytics in higher educational institutions: A Review | PE na Educação |
| 47 | Richardson, J.; Corbitt, B.; Ling, L. | 2009 | Adhocracy drives evolutionary change in higher education curriculum. | PE na Educação |
| 48 | Romanyuk, V.; Grinkevich, A.; Akhmadeev, K.; Pozdeeva, G. | 2016 | Strategic planning features of subsurface management in Kemerovo Oblast | PE na Organização |
| 49 | Rubino, Antonio Nicolás | 2007 | Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior | PE na Educação |
| 50 | Salmi, J.; Froumin, I. | 2013 | Excellence initiatives to establish world-class universities: Evaluation of recent experiences | PE na Educação |
| 51 | Shearer, C. <i>et al.</i> | 2018 | Remediation in Canadian medical residency programs: Established and emerging best practices | PE na Educação |
| 52 | Sokol, R. J.; Chik, L.; Zador, I | 1992 | Approaching the millennium: perinatal problems and software solutions | PE na Organização |
| 53 | Souza, Paula.; Souza, Rosimeri Maria.; Petri, Sergio Murilo.; Lunkes, Rogerio Joao | 2015 | Development of balanced scorecard as a strategic management for a graduate program | PE na Educação |
| 54 | Tangkesalu, Alen Adriyanti.; Suseno, Jatmiko Endro | 2018 | Information System of Performance Assessment on Startup Business using Simple Multi-Attribute Rating Technique Exploiting Ranks (SMARTER) | PE na Organização |
| 55 | Uretsky, B. F. | 2006 | Moving forward: Results of the strategic planning session | PE na Organização |
| 56 | Vafadar, Z.; Vanaki, Z.; Ebadi, A | 2015 | The readiness of postgraduate health sciences students for interprofessional education in Iran. | PE na Educação |
| 57 | Wohlin, Claes.; Regnell, Bjorn | 1999 | Strategies for industrial relevance in software engineering education | PE na Educação |
| 58 | Zaidi, Faza Ihsan.; Ahmad Zawawi, Emma Marinie.; Mohd Nordin, Rumaizah | 2019 | Strategy implementation process for better employees' performance in construction companies | PE na Organização |
| 59 | Zubizarreta Estévez María Magdalena.; Fernández Vergel Coralia.; Sánchez Rodríguez. Neida | 2000 | La educación avanzada en enfermería. Realidad y desafíos | PE na Educação |

Fonte: Da autora

Como o objetivo desta dissertação é 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, o foco da análise foram os registros do portfólio, que apresentaram Planejamento Estratégico na educação. Contudo, os registros que trataram do PE em organizações e de outros segmentos de atividade, também foram abordados ao se considerar aspectos em comum, a exemplo das definições de Planejamento Estratégico.

2.1.1 Definições de Planejamento Estratégico nos registros do portfólio

Neste tópico, aborda-se o Planejamento Estratégico com base nos registros resultantes da BSL. Contudo, as definições de PE serão retomadas, adiante, neste mesmo capítulo da Fundamentação Teórica, especificamente no tópico 2.6.1, o qual aborda trabalhos resultantes de uma busca exploratória, complementar à BSL.

Sob o ponto de vista de Al-Balushi, Fortune e Kaka (2005), o Planejamento Estratégico pode ser definido como o processo de criação de valor para as partes interessadas e articulando como as metas e objetivos da organização serão alcançadas.

Álvarez (2004), que estudou o Planejamento Estratégico em mestrado na área de saúde, contribuiu com a definição de PE ao afirmar que tal planejamento requer uma avaliação no presente para obter experiência para o futuro de uma universidade encarregada de formar os profissionais que as necessidades de saúde da população exigem. Vários modelos podem ser alcançados aplicando a análise situacional, a qual deve identificar a missão, análise da situação da instituição e do seu contexto externo.

Bertoncello *et al.* (2015), que estudaram o PE em um mestrado de saúde pública, apontaram que o Planejamento Estratégico envolve a definição dos princípios do sistema, seus objetivos para a população que está sendo atendida e uma estrutura ou configuração por meio da qual se consegue atingir esses objetivos, incluindo a alocação de orçamentos e recursos em nível regional ou local.

O plano estratégico e o plano de ação de uma instituição são alguns dos instrumentos que podem ser usados para alcançar a mudança. Referindo-se ao plano estratégico, ele compartilha o conceito de *design*, que requer o envolvimento das partes interessadas no processo. Pois somente com o passo a passo bem formulado, é que se alcança um adequado desenvolvimento do planejamento estratégico, que auxilia a alcançar o resultado desejado e, por outro lado, fortalece a participação e a coletividade (MAVROGIANNI, 2018).

O Planejamento Estratégico deve levar em consideração a visão dos *stakeholders* responsáveis pelas estratégias e deve considerar a análise dos ambientes interno e externo, suas ameaças e oportunidades, os quais estão constantemente impondo mudanças às organizações e, conseqüentemente, às pessoas que nelas trabalham (PRIMO; OLIVA; KUBO; 2014).

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).

Ainda, segundo Alvarez Blanco (2001), que estudou o PE em um mestrado na área da saúde (Faculdade de Medicina da Universidade Nacional de "ACIREMA", universidade de um país latino-americano), a missão expressa o objetivo do Programa, é a formulação de um objetivo duradouro, a longo prazo, que diferencia o Programa e indica claramente o serviço oferecido em relação ao prometido, a quem é dirigido (população ou os beneficiários), a cobertura geográfica e o modo particular de agir. Conforme Zaidi, Zawawi e Nordin (2019), a estratégia é um processo evolutivo contínuo, que envolve o planejamento de longo prazo.

Ortega *et al.* (2017), que investigaram o PE em várias áreas de formação da graduação, o Planejamento Estratégico das Instituições de Ensino Superior podem contribuir para o desenvolvimento de competências científicas e alcançar maior visibilidade no cenário global contemporâneo. A formação de competências científicas é um processo intencional, que a universidade deve estruturar em todos os níveis, para contribuir com o desenvolvimento tecnológico e científico de um país, com base nas atividades de pesquisadores.

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. Além dos diferentes pontos de vista teóricos e áreas de conhecimento específico, é útil definir, mais claramente, as características comuns dos pesquisadores (CORONINI; MANGEMATIN, 1999).

Os Programas de excelência demonstram que os objetivos estratégicos são desenvolvidos como resultado da varredura ambiental, são guiados por objetivos de relacionamento e de gerenciamento de conflitos e são avaliados informal e cientificamente (GRUNIG e GRUNIG, 2003).

Segundo Hall *et al.* (2013) avaliar, melhorar e manter o desempenho de alta qualidade ao longo do tempo está entre os maiores desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior. A melhoria contínua da qualidade deve ser uma abordagem formal organizada para atingir metas organizacionais, com foco em clientes, dados objetivos e processos, embora a qualidade possa ser definida de várias maneiras, em última análise, exige atender ou exceder as expectativas dos clientes.

Segundo Magalhães e Souza (2019), o Planejamento Estratégico deve ser desenvolvido com os especialistas e em contato direto com a alta gerência, sendo um instrumento de comunicação, que aciona vários membros da organização e *stakeholders*.

Segundo Maccari *et al.* (2014), é válido que os Programas definam seus Planos Estratégicos, levando em conta a missão, a visão e as Necessidades dos *stakeholders*. Ademais,

o plano ajuda a formalizar os objetivos, definir responsáveis e especificar as ações a serem desenvolvidas.

Queiroz e Albuquerque (2009) ressaltam que as mudanças internas devem somar as externas, pois assim, as pessoas se tornam ativas em suas atividades, ficando atentas às análises de novas demandas e aos critérios exigidos pelas instituições.

Outro aspecto que se mostrou presente na leitura de alguns artigos científicos (BERTONCELLO et al, 2015; JENNINGS, 1996; PRIMO, OLIVA, CUBO, 2014; ESTÉVEZ; VERGE; RODRÍGUES, 2000) estava relacionado às técnicas mais utilizadas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, dentre elas: *brainstorming*, análise SWOT e construção de cenários.

Contudo, nesta dissertação, optou-se pelas técnicas: (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 encontros presenciais, em que se usou o *brainstorming* para elaboração da SWOT⁹ e dinâmica de grupo, com o jogo de “tiro ao alvo”.

A técnica SWOT identifica incertezas no exercício de Planejamento Estratégico, o planejamento de cenários pode reduzir as incertezas, examinando tantos cenários quanto forem necessários para a conclusão do PE.

Após a apresentação de alguns pontos da BSL e da pesquisa exploratória com autores que complementaram as definições de Planejamento Estratégico, passa-se a expor desde assuntos relacionados a um contexto maior – o surgimento das universidades no mundo e no Brasil, a criação da Pós-Graduação, da CAPES, a interiorização das universidades, – até fatos pontuais como o Sistema de Avaliação brasileiro, a área interdisciplinar, o histórico do PPGTIC e da Câmara a que pertence, pontos diretamente relacionados ao tema desta dissertação.

⁹ SWOT é o acrônimo dos termos, em língua inglesa, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (OLIVEIRA, 2004).

2.2 ORIGENS DA UNIVERSIDADE

As primeiras universidades surgiram na Europa: Universidade de Bolonha (1108), Oxford (1249), Universidade de Paris (1170), de Cambridge (1284), deixando como legado, muitas características do sistema universitário atual, como currículos, títulos e inclusive, as divisões entre faculdades (WANDERLEY, 2003; THOMAS; WOODS JR., 2008; BENINCÁ, 2011).

As universidades foram criadas por interesse político e social do Estado e do Papa, sendo controladas pela Igreja Católica, tinham como frequentadores somente a alta sociedade, que tinham condições financeiras para estudar (SILVA; SHIGUNOV; FERRARO, 2014).

Segundo Janotti (1992, p. 27) explica que:

As condições que favoreceram o nascimento das universidades foram duas: social e cultural. E os interesses também foram dois: o da Igreja e o do Estado. As universidades de uma maneira geral surgiram como consequência da atuação concomitante dessas condições e desses interesses.

O Continente Americano foi descoberto no século XVI, estando defasado em mais de 400 anos de evolução cultural em relação à Europa, tendo sua primeira universidade em 1538 (HUMEREZ e JANKEVICIUS, 2015). No decorrer dos anos, universidades foram inseridas nas colônias de São Domingos (1538), de Lima (1551) e do México (1553).

Nos Estados Unidos as primeiras universidades visavam a formação de pastores e administradores para as colônias inglesas, como as universidades de Harvard (1636), e Yale (1701) (CHARLE; VERGER, 1996).

A cronologia de criação das universidades nas Américas (Quadro 4), conforme Humerez e Jankevicius (2015) e Gomes (2002) é:

Quadro 4 - Cronologia de criação das universidades no continente americano.

| Ano de criação | Universidade | País |
|----------------|---|----------------------|
| 1538 | Universidade Autônoma de Santo Domingo | República Dominicana |
| 1551 | Universidade de San Marcos | Peru |
| 1553 | Universidade Nacional Autônoma do México | México |
| 1562 | Colégio Universitário de Santo Tomas | Colômbia |
| 1613 | Universidade Nacional de Córdoba | Argentina |
| 1624 | Universidade Maior Real e Pontifícia San Francisco Xavier de Chuquisaca | Bolívia |
| 1636 | Universidade de Harvard | Estados Unidos |
| 1653 | Universidade de Rosário | Argentina |
| 1663 | Université Laval | Canadá |
| 1676 | Universidade de San Carlos da Guatemala | Guatemala |
| 1721 | Universidad Central de Venezuela | Venezuela |
| 1728 | Universidade de Havana | Cuba |
| 1785 | Universidade de New Brunswick | Canadá |

| | | |
|------|--|-------------|
| 1792 | Real Academia de Artilharia, Fortificações e Desenho | Brasil |
| 1812 | Universidad de Nicaragua | Nicaragua |
| 1820 | Universidad do Haiti | Haiti |
| 1826 | Universidad Central do Ecuador | Ecuador |
| 1832 | Universidad Mayor de San Simon | Bolivia |
| 1841 | Universidad de El Salvador | El Salvador |
| 1842 | Universidad do Chile | Chile |
| 1843 | Universidad de Costa Rica | Costa Rica |
| 1847 | Universidad Nacional de Honduras | Honduras |
| 1849 | Universidad de la República | Uruguai |
| 1890 | Universidad Nacional de Asunción | Paraguai |

Fonte: Humerez e Jankevicius (2015) e Gomes (2002).

A universidade é vista como um instrumento de transformação social e desenvolvimento sustentável. Tendo, no decorrer de sua história, mobilizado movimentos de expansão da educação superior pública e gratuita em todo o mundo (UNESCO, 2009).

Contudo, são muitas as barreiras que foram e são transpostas, cabendo assim, apresentar o histórico da universidade no Brasil.

2.2.1 Marcos da história da universidade brasileira

No Brasil, até 1900, as elites desenvolviam seus estudos nas universidades europeias, diferentemente dos colonizadores espanhóis – que na época da independência do Brasil, já haviam fundado quase 30 (trinta) universidades em suas colônias na América – os portugueses resistiam em criar universidades nas suas colônias (PINTO, MOTTER Junior, 2012), por considerarem que os filhos das classes mais abastadas deveriam continuar seus estudos na Universidade de Coimbra (CUNHA, 1980; MARTINS, 1990; FÁVERO, 2006).

A Universidade de Coimbra foi considerada a “primeira universidade” do Brasil, pois era nela que se graduavam, em Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia, mais de 2500 jovens nascidos no Brasil, durante os primeiros três séculos de história brasileira (HUMEREZ e JANKEVICIUS, 2015).

A Coroa Portuguesa frustrou várias iniciativas de criação de universidades, inclusive dos jesuítas, responsáveis pelos colégios no Brasil, que tentaram criar uma universidade, ainda no século XVI (FÁVERO, 2006). Os Jesuítas criaram vários colégios e Seminários, com atividades teatrais desenvolvidas em língua Tupi e implantaram hospitais, como por exemplo, a Santa Casa do Rio de Janeiro, fundada em 1582. Contudo, a Espanha, a Inglaterra e a França demonstravam maior preocupação com a cultura de suas colônias, refletindo-se na criação de

universidades, anteriores ao Brasil, uma colônia portuguesa (HUMEREZ e JANKEVICIUS, 2015).

Esse atraso é explicado pelo fato de ser conveniente para a Coroa Portuguesa manter o controle centralizado do ensino superior, representado principalmente, pela Universidade de Coimbra, com papel central na formação das elites culturais da colônia brasileira, garantindo estar alinhada às suas ideologias (MARTINS, 1990, MENDONÇA, 2000; FÁVERO, 2006).

Apenas com a vinda da Família Real Portuguesa ao Brasil, em 1808, é que ocorreram as primeiras iniciativas culturais, com a criação de Faculdades, que segundo Humerez e Jankevicius (2015), apresentam a seguinte cronologia (Quadro 5):

Quadro 5 - Cronologia de criação das universidades no Brasil.

| Ano de criação | Faculdade | Cidade-Estado |
|---|---|---------------------------|
| 1808 | Faculdade de Cirurgia da Bahia | Salvador-BA |
| 1808 | Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro | Rio de Janeiro-RJ |
| Em 1822 ocorreu a Independência do Brasil encerrando o período colonial com a criação das Faculdades: | | |
| 1827 | Faculdade de Direito de Olinda | Olinda-PE |
| 1827 | Faculdade de Direito de São Paulo | São Paulo-SP |
| 1839 | Faculdade de Farmácia de Ouro Preto | Ouro Preto-MG |
| 1876 | Escola de Minas-Ouro Preto | Ouro Preto-MG |
| Em 1889 ocorreu a Proclamação da República continuando a criação de Faculdades em outros Estados. | | |
| 1891 | Faculdade Nacional de Direito | Rio de Janeiro-RJ |
| 1892 | Faculdade de Direito | Belo Horizonte-MG |
| 1893 | Escola Politécnica | São Paulo-SP |
| 1896 | Escola de Engenharia Mackenzie | São Paulo-SP |
| 1898 | Faculdade de Direito de Goiás | Vila Boa-GO ¹⁰ |

Fonte: Humerez e Jankevicius (2015)

Conforme Humerez e Jankevicius (2015), o Brasil implantou, durante o século XIX:

- Pouco mais de 10 faculdades, tendo dentre as dificuldades, a falta de docentes, que tinham de ser importados de outros países.
- Instituições científicas e tecnológicas como: Observatório Nacional em 1845; Institutos Históricos e Geográficos (Brasileiro, em 1838); Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, em 1884; Instituto Geológico (Comissão Geográfica e Geológica de São Paulo), em 1886; Instituto Florestal (Horto Florestal de São Paulo), em 1894; Instituto Bacteriológico, em 1892 (que originou o Instituto Adolfo

¹⁰ Antiga capital do Estado de Goiás, em 1937 foi transferida para Goiânia, a atual capital (UFG, 2020).

Lutz - 1940); Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), em 1899 junto à Escola Politécnica, criada em 1893.

- Investimento em cultura, com a criação de Teatros: São Luís – MA, 1817; Recife – PE, 1850; Blumenau – SC, 1850; Porto Alegre – RS, 1858; Florianópolis – SC, 1878; Belém – PA, 1878; Santos – SP, 1882; João Pessoa – PB, 1889; Teresina – PI, 1894; Manaus – AM, 1896; Curitiba – PR, 1900.

Contudo, a referência histórica das universidades, no Brasil, começa a partir de 1900, tendo como marco 1915, com a Reforma Carlos Maximiliano, por meio do Decreto nº 11.530, que dispõe sobre a instituição de uma universidade para, em 1920, executá-la por meio do Decreto nº 14.343 e, enfim, instituir a Universidade do Rio de Janeiro (URJ) (FÁVERO, 2006).

Segundo Humerez e Jankevicius (2015), há os seguintes marcos no século XX:

- Junção de Faculdades isoladas, sendo criadas as primeiras Universidades brasileiras. 1909 - Universidade da Amazônia/Manaus; 1912 - Universidade Federal do Paraná/Curitiba; 1920 - Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro/RJ.

Com recursos humanos próprios gerados pelas Faculdades e Universidades implantadas no país, foram sendo criadas faculdades e institutos tecnológicos e de pesquisa em todo o território nacional.

- 1934 – criada a USP, São Paulo/SP, primeira Universidade moderna brasileira, criada baseada no tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, que teve de importar boa parte de seu corpo docente.

O Brasil foi o último país americano a criar uma Universidade. Contudo, a Segunda Guerra Mundial mostrou claramente, com a bomba nuclear, a necessidade de conhecimentos científicos para o desenvolvimento e segurança do Brasil.

- 1948 - criada a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC.
- 1951 - criado o Conselho Nacional de Pesquisas – CNPq, com o papel de coordenar o desenvolvimento científico e tecnológico do país e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, encarregada da formação de docentes e pesquisadores.

As atividades de pesquisa são formalizadas e financiadas em programas específicos, visando o desenvolvimento científico e tecnológico do país e foram sendo criados grupos de pesquisa, estruturados em cursos formais de pós-graduação *stricto-sensu* pela CAPES.

- 1961, criada a Universidade de Brasília – UnB, segunda Universidade moderna no Brasil.
- Em 1965, a CAPES inicia a regulamentação da Pós-graduação, aprovando 27 cursos de mestrado e 11, de doutorado.
- A Coppe nasceu em março de 1963, com o nome de Curso de Mestrado em Engenharia Química da Universidade do Brasil, a antiga denominação da atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Criado pela iniciativa e determinação do professor Alberto Luiz Galvão Coimbra, com o apoio de alguns colegas pioneiros, o curso, em algumas décadas, deu origem à maior instituição de ensino e pesquisa em engenharia da América Latina. Em 1965, a PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) trazia, para a capital carioca, o primeiro curso em nível de mestrado, na área da Educação.

As atividades de pesquisa foram formalizadas e apoiadas a partir da segunda metade do século XX, há pouco mais de 60 anos e a Pós-graduação se iniciou a cerca de 50 anos atrás.

Em 1976, o Brasil detinha 673 cursos de mestrado e doutorado; em 2006 somavam 3.632 (HUMEREZ e JANKEVICIUS, 2015). Atualmente, segundo dados da CAPES (2019), há 7.042 cursos de mestrado e doutorado reconhecidos no Brasil: 4.557 cursos de mestrado (3.698 mestrados acadêmicos, 859 mestrados profissionais) e 2.485 cursos de doutorado (2.441 doutorados acadêmicos, 44 doutorados profissionais).

Enfim, observou-se que a Pós-Graduação *stricto sensu* brasileira tem início tardio, com a criação da CAPES em 1951, como entidade vinculada ao Ministério da Educação, que tem o objetivo de executar a política nacional de Pós-Graduação (SILVA; CARVALHO, 2007).

Enfim, uma das dificuldades da Pós-Graduação é a dinâmica de crescimento da demanda por pessoal qualificado, em todas as áreas de conhecimento (SANTOS, 2003).

2.2.2 A universidade no Brasil do século XXI

Ainda, conforme apresentado por Humerez e Jankevicius (2015), as Instituições de Ensino Superior brasileiras, dispondo do principal recurso, docentes qualificados, ampliaram o

Ensino Superior, criando Cursos de Graduação, em diversas áreas do conhecimento. Expansão permitida pela Constituição de 1988, que abriu o ensino à Iniciativa Privada, cujas normas gerais foram definidas na Lei de Diretrizes e Bases do Ensino nacional (LDB) (Lei 9394 de 1996), mudando a concepção da educação no país e implantando a legislação de Avaliação, Regulação e Supervisão do Ensino que apareceram no século XXI.

Há programas governamentais estimulando o Ensino Privado, por meio de financiamentos (Fundo de Financiamento Estudantil-FIES) ou bolsas (Programa Universidade para Todos PRO-UNI), visando a ocupação das vagas ociosas no Ensino Privado. Nos últimos 10 anos, houve impulso no Ensino Público, com a criação de 18 novas Universidades Federais e implantação de 204 novos *Campi* de Universidades Públicas em cidades do interior, além de recuperação das Universidades Federais, por meio do Programa REUNI¹¹ (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais).

Nos anos 2000, assistiu-se a ações para democratizar o acesso à universidade; como por exemplo, o Programa Universidade para Todos, institucionalizado pela Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005: “tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas.” (MEC, 2019a), em benefício às instituições que aderem ao Programa, é concedida isenção de tributos.

O FIES – Fundo de Financiamento Estudantil é destinado ao financiamento de cursos de graduação de estudantes matriculados em instituições não gratuitas, assegurados pela Lei 10.260/2001 (MEC, 2019b).

O Programa Bolsa Permanência – garante a concessão de auxílio financeiro para estudantes matriculados regularmente, em Instituições Federais, em situação de vulnerabilidade socioeconômica bem como para estudantes indígenas e quilombolas. O aluno recebe o recurso por meio de um cartão de benefício (MEC, 2019c).

O Programa Nacional de Assistência Estudantil, que incentiva a permanência de alunos de baixa renda, matriculados regularmente em cursos de graduação presencial das Instituições Federais de ensino superior. Visa a igualdade de oportunidades e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico, buscando combater a repetência e a evasão (MEC, 2019d).

¹¹ Como é o caso da UFSC Araranguá.

A Lei de Cotas, definida como ação afirmativa: “é uma forma de reservar vagas para determinados grupos. O sistema de cotas foi criado para dar acesso a negros, índios, deficientes, estudantes de escola pública e de baixa renda em universidades, concursos públicos e mercado de trabalho” (SISTEMA DE COTAS, 2019).

A UAB – Universidade Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para expansão da modalidade de educação a distância, pretende ampliar e interiorizar as ofertas de cursos e programas de educação superior no País. Apóia pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior amparadas nas tecnologias de informação e comunicação (CAPES, 2016a).

Atualmente, no Brasil, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2012)¹² registrou uma taxa de escolaridade bruta no ensino universitário de 28,7% e a taxa de escolarização líquida (% de pessoas de 18-24 anos matriculados no Ensino Superior em relação à população na faixa etária de 18-24 anos) de 15,1%. O Plano Nacional de Educação (PNE) atual (2014-2024) prevê, meta 12, elevar a taxa bruta das novas matrículas para 50% e a líquida para 33%, além de elevar para, pelo menos, 40% das novas matrículas no Ensino Público, que atualmente é de 27% e 73%, no ensino privado (PNAD, 2012).

No mundo, o número de estudantes universitários mais do que dobrou entre 2000 e 2014, passando de 100 milhões para 207 milhões (ONU, 2017)¹³. No Brasil, há 6,5 milhões de universitários, sendo 6,3 milhões em cursos de graduação e 173 mil na pós-graduação (MEC, 2010)¹⁴. A expansão da universidade impõe maiores gastos ao governo e, conseqüentemente, cobrança intensa por benefícios imediatos à sociedade.

De acordo com o Censo da Educação Superior (2017)¹⁵ houve queda na quantidade de matrículas em graduações presenciais no Brasil. A rede privada perdeu 0,8% de seus alunos nessa modalidade – aproximadamente 160 mil estudantes ao ano, reflexo da redução de programas de incentivo à educação como o Programa Universidade Para Todos (ProUni) e o

¹² Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano>

¹³ Disponível em: <https://nacoesunidas.org/numero-de-universitarios-dobrou-no-mundo-entre-2000-e-2014-diz-unesco/>

¹⁴ Censo da Educação Superior (2010). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32044-censo-da-educacao-superior>

¹⁵ Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf

Financiamento Estudantil (Fies), implantados na década passada. Outro fator que contribuiu para a diminuição no número de alunos do ensino superior foi a crise econômica.

De acordo com o Censo da Educação Superior (2018)¹⁶:

- Em 2018, 3,4 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação. Desse total, 83,1% em instituições privadas. O aumento no número de ingressantes em 2018 foi sustentado pelo significativo aumento na nos cursos na modalidade a distância, compensando a queda registrada nos cursos presenciais. O número de matrículas na educação superior (graduação e sequencial) continua crescendo, atingindo a marca de 8,45 milhões de alunos em 2018. O número de matriculados na rede privada em 2018 continua em ritmo de crescimento.
- O número de matrículas na modalidade a distância continua crescendo, atingindo mais de 2 milhões em 2018, o que já representa uma participação de 24,3% do total de matrículas de graduação.
- O número de alunos matriculados em licenciatura nos cursos à distância (50,2%) superou o número de alunos matriculados nos cursos presenciais (49,8%).

Contudo, são desafios atuais para as universidades: a alta velocidade das mudanças científicas e tecnológicas, pressão da globalização, transformações econômicas e sociais, crescimento de demanda por vagas e queda de investimento governamental (ENSINO SUPERIOR, 2015).

Enfim, a educação é garantida pela Constituição Federativa Brasileira, em seus Artigos 205 e 206, como um direito básico ao cidadão (BRASIL, 1988):

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.
Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais [...].

¹⁶ Disponível em:
http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf

Porém, a real garantia desse direito, vê-se de forma desigual, em todo o território brasileiro, pois são incontáveis as dificuldades e diferenças de oferta.

2.3 A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NO BRASIL

Em termos de Pós-Graduação, observou-se um processo de melhoria na distribuição geográfica do número de cursos ofertados, apesar das desigualdades regionais ainda continuar existindo, o que influencia diretamente na produção científica e tecnológica nacional e, nas perspectivas do crescimento regional.

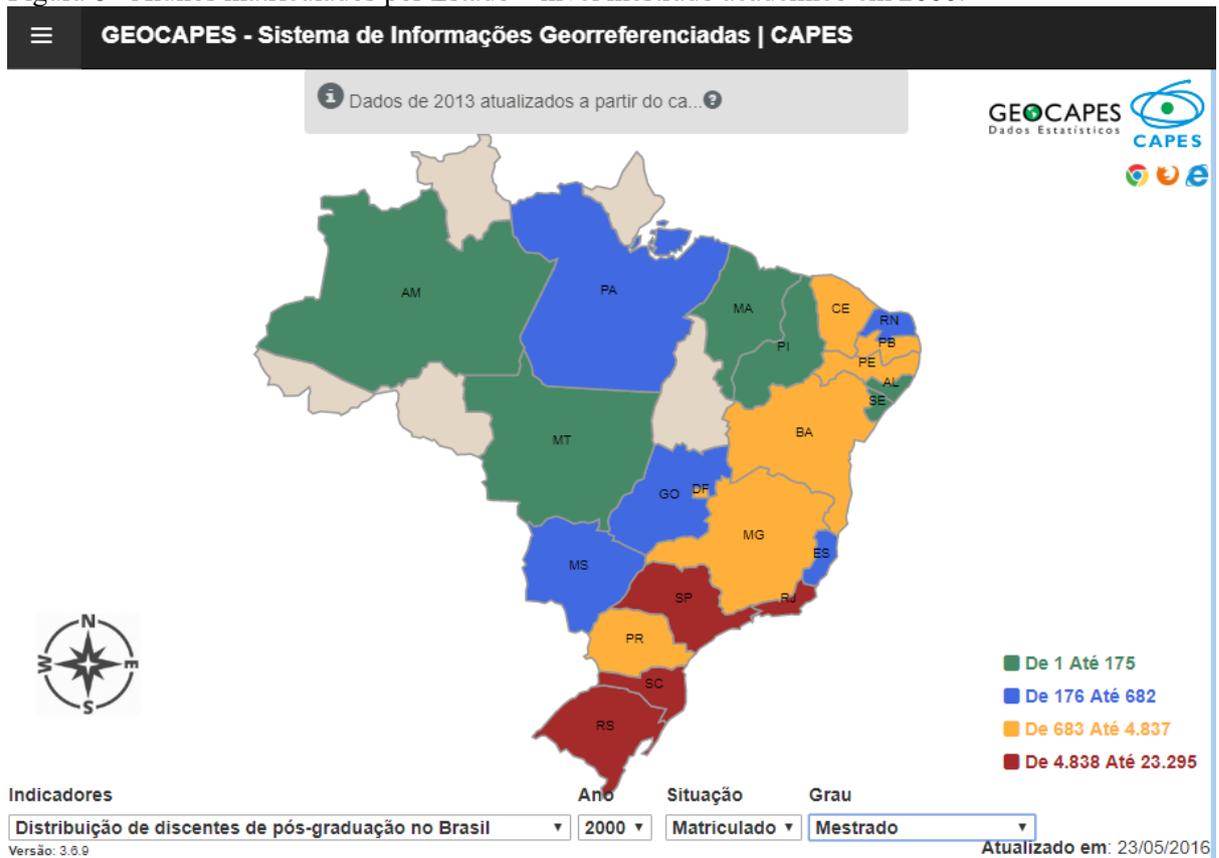
Segundo dados disponíveis no Sistema de Informações Georreferenciadas (GEOCAPES, 2018)¹⁷, em 2000¹⁸, por exemplo, havia 60.425 alunos matriculados no mestrado¹⁹ (Figura 6):

- com maior concentração de alunos matriculados estão os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro, que detinham a faixa de 4.838 até 23.295 matriculados, correspondente a cor vermelha;
- Paraná, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Ceará e Paraíba com 683 até 4.837 matriculados (cor laranja);
- com menor número de matriculados, de 1 a 175 matriculados (cor verde) estavam Mato Grosso, Amazonas, Maranhão, Piauí, Sergipe e Alagoas; alguns Estados não tinham cursos de mestrado, a exemplo do Acre, Amapá e Tocantins.

¹⁸ Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/#>

¹⁹ Não foi considerado o mestrado profissional para este cálculo

Figura 6 - Alunos matriculados por Estado – nível mestrado acadêmico em 2000.



Fonte: GEOCAPES (2000).

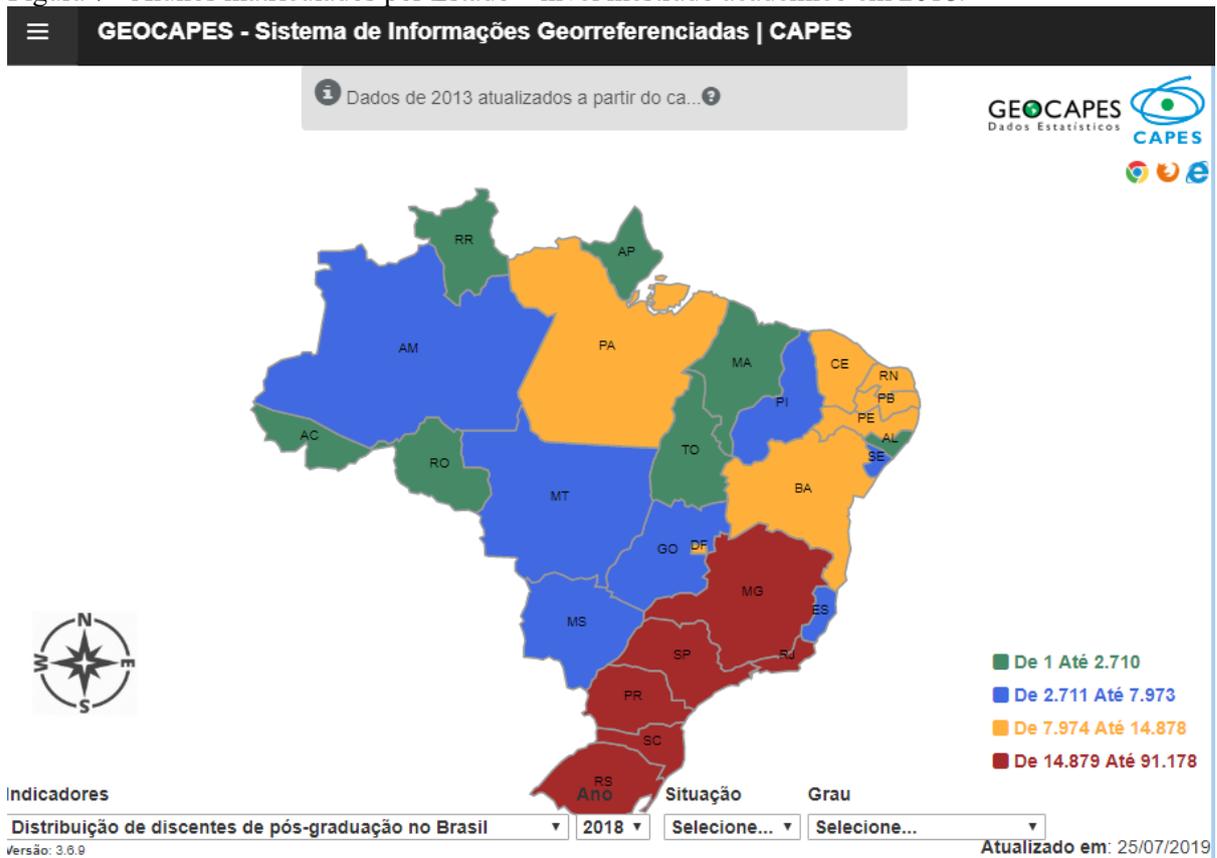
Ao se comparar o ano de 2000 com o ano de 2018²⁰, nível de mestrado²¹, de 60.425 alunos matriculados, passa-se a se ter 131.607 (Figura 7), um aumento de 71.182 matrículas (GEOCAPES, 2018).

- na faixa de maior concentração de matrículas, de 4.838 até 23.295 matriculados, aparecem mais 02 Estados: Paraná e Minas Gerais, correspondente a cor vermelha;
- na faixa de 2.957 até 5.311 matriculados, aparecem mais 02 Estados: Pará e Rio Grande do Norte (cor laranja);
- com menor número de matriculados, de 1 a 1.206 (cor verde) aparecem Estados que não tinham cursos de mestrado no ano 2000, a exemplo do Acre, Amapá e Tocantins.

²⁰ Ano mais recente informado na GEOCAPES.

²¹ Não foi considerado o mestrado profissional para este cálculo

Figura 7 - Alunos matriculados por Estado – nível mestrado acadêmico em 2018.



Fonte: GEOCAPES (2018).

O Brasil, em 2018, apresentava **288.610** estudantes matriculados na pós-graduação *stricto sensu*, considerando cursos de mestrado/doutorado – acadêmico e profissional – dos quais 131.607 estavam matriculados no mestrado acadêmico, 42.064 no mestrado profissional, 114.887 no doutorado e 52, no doutorado profissional (GEOCAPES, 2018).

Em 2019, chegou-se a um total de 7.042 cursos de pós-graduação, em 2016 eram 5.515 cursos, em 2008, apenas 2.588 cursos (CAPES, 2019). Em 2020, novos cursos serão abertos, alguns já notificados em 2019 e outros, à espera do resultado da aprovação, com previsão de divulgação no decorrer de 2020, como é o caso do curso de doutorado do PPGTIC.

Contudo, cabe lembrar que, somente na década de 1960 foi institucionalizada a pós-graduação brasileira, com a aprovação do parecer n. 977, em 3 de dezembro de 1965, pela Câmara de Ensino Superior (CES) do então Conselho Federal de Educação (CFE). Quando a Pós-Graduação surgiu, nos anos de 1960, ficou marcada por rigoroso processo de reconhecimento de Programas e de avaliação e alto grau de flexibilidade organizacional, articulada com possibilidades interdisciplinares e financiamento específico. Esse documento esclareceu a natureza e os objetivos desse ramo da educação.

E, fazendo uma reflexão com o objetivo desta dissertação, este cenário demonstra o desafio de elaborar e implementar o Planejamento Estratégico em uma organização com herança tradicional como a UFSC e por isso, muitas vezes, emperrada em estruturas burocráticas e altamente hierarquizadas.

Compreende-se que, a Pós-Graduação tem o dever de atribuir qualidade ao ensino, pesquisa e extensão das universidades federais brasileiras para que se constituam em instituições protagonistas do desenvolvimento, e para que os Programas de Pós-Graduação (PPGs) consigam atingir esse patamar, o mesmo deve planejar suas metas e definir seus objetivos, a fim de alcançar o nível desejado e às exigências da CAPES.

O histórico da CAPES se confunde com a história da Pós-Graduação *stricto sensu* brasileira, que teve seu início relativamente tardio, com a criação da CAPES em 11/07/1951, pelo Decreto nº 29.741, como entidade vinculada ao Ministério da Educação, com o objetivo de executar a Política Nacional de Pós-Graduação (SILVA; CARVALHO, 2007). A partir de uma campanha nacional cujo objetivo era o aperfeiçoamento do pessoal de nível superior, a qual deveria garantir a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados, em prol do desenvolvimento do país (CAPES, 2019).

O Decreto nº 29.741 – estabelecido da Capes – relata que segundo o Art. 2, a Campanha terá por objetivos “assegurar a existência de pessoal especializado [...] e oferecer aos indivíduos mais capazes, sem recursos próprios, oportunidade de aperfeiçoamento” (BRASIL, 1951). A obtenção dos objetivos implicava

Art. 2. Promover o estudo das necessidades do País em matéria de pessoal especializado [...] mobilizar, em cooperação com instituições públicas e privadas competentes, os recursos existentes no País para oferecer oportunidades de treinamento [...] a realização de programas que se mostrarem indispensáveis para satisfazer as necessidades de treinamento [...] promover a instalação e expansão de centros de aperfeiçoamento e estudos pós-graduados.

Art.3º. As atividades da Campanha exigiriam um fundo especial para custeio [...] constituído por contribuições de entidades públicas e privadas, donativos, contribuições e legados de particulares [...], além do previsto no orçamento das diferentes esferas do poder público e rendas oriundas dos serviços prestados pela própria CAPES (BRASIL, 1951).

O Decreto evidenciou a preocupação com a especialização, o aperfeiçoamento dos docentes, o treinamento e a expansão dos centros que poderiam oportunizar tais atividades e, também, com a escola pós-graduada, como uma das necessidades para o desenvolvimento nacional.

As atividades da CAPES são divididas nas seguintes linhas de ação, cada uma com um conjunto de programas: avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, acesso e divulgação da produção científica, investimentos na formação de recursos de alto nível no país e no exterior, promoção da cooperação científica internacional e indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica (presencial e a distância) (CAPES, 2019).

A CAPES faz o acompanhamento anual de dados gerados por cada curso ou Programa (o que se denomina COLETA) e a avaliação quadrienal dos Programas com mestrado acadêmico e profissional bem como doutorado (CAPES, 2017).

O sistema de avaliação serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência na pós-graduação. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios) (CAPES, 2019).

A CAPES tem sido efetiva para os sucessos alcançados pelo sistema nacional de pós-graduação, tanto no que diz respeito à consolidação do quadro atual, como na construção das mudanças que o avanço do conhecimento e as demandas da sociedade exigem. Desde o momento de sua instituição – tinha como atribuição “promover a instalação e expansão de centros de aperfeiçoamentos e estudos pós-graduados” (CAPES, 2019).

A Pós-Graduação é um dos melhores segmentos do sistema educacional brasileiro sob o critério do nível de qualidade alcançado, graças à sistematização e à institucionalização da prática científica de investigação, ao mesmo tempo em que, forma novas gerações de pesquisadores. (SEVERINO, 2006, p. 51-52).

A interiorização proporcionou uma expansão no país, quando se elevou o número de municípios atendidos por universidades federais de 114 para 272, com um crescimento de 138%. As novas universidades trazem a oportunidade, a estudantes que vivem fora dos grandes centros urbanos. O fenômeno da interiorização traz contribuições expressivas para o desenvolvimento das regiões, uma vez que, juntamente com o ensino, se desenvolvem a pesquisa e a extensão (MEC, 2012).

2.3.1 Sistema de avaliação dos Programas de Pós-Graduação

Este histórico foi retirado, a partir da página da CAPES – Ficha de Avaliação (2018)²², tendo sido resumido de acordo com as informações mais relevantes ao contexto desta pesquisa.

No início a avaliação dos Programas de Pós-Graduação tinha periodicidade anual, sendo que os cursos de mestrado e de doutorado eram avaliados separadamente, numa escala de cinco conceitos (A ao E). E os resultados das avaliações ficavam restrito somente nas agências federais, os Programas não tinham acesso as informações. Alguns tempos foi então divulgados relatórios para os Programas de pós-graduação das suas avaliações (CAPES, 2018).

Com isso, a avaliação modificou a periodicidade para bienal e seus resultados passaram a ter ampla divulgação, o que possibilitou que os Programas pudessem fazer o acompanhamento das informações bem como, da evolução do seu desempenho.

Em 1998, foi desenvolvida um novo modelo de avaliação, passando de conceitos para notas de (1 a 7), com avaliação ocorrendo trienalmente. Este novo modelo de avaliação foi orientado pela Diretoria de Avaliação/CAPES e realizada com a participação da comunidade acadêmica por meio de consultores ad hoc.

Esse novo modelo deu um passo significativo, pois os Programas passaram a ter certificação da qualidade da Pós-Graduação Brasileira, o qual era utilizado para fazer a distribuição das bolsas e de recursos destinados para o fomento da pesquisa, além de proporcionar a criação e expansão de Programas de Pós-Graduação no território nacional.

Os documentos de área são referência para os processos avaliativos da CAPES, tanto na elaboração e submissão de propostas de cursos novos quanto na avaliação dos cursos em funcionamento, pois deve ser seguir o documento norteador, tem indicadores que o Programa deve seguir para alcançar a nota desejada. O documento norteador o qual é a ficha de avaliação, é descrito os indicadores, assim como os quesitos considerados prioritários na avaliação e o seu peso.

Em 1998 foi introduzida para a avaliação, uma ficha única padronizada composta de 7 quesitos: 1 - Proposta do Programa; 2 – Corpo Docente; 3 – Atividades de Pesquisa; 4 – Atividades de Formação; 5 – Corpo Discente; 6 – Teses e Dissertações; 7 – Produção

²² capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf

Intelectual. Dentro desses 7 quesitos constavam 28 itens, com a possibilidade de inclusão de itens específicos pelas áreas. Esta ficha foi utilizada nas avaliações trienais de 2001 e 2004. Contudo, após a avaliação trienal de 2004, a ficha de avaliação foi reformulada, tentando simplificar e diminuir a quantidade de quesitos, bem como os itens de cada área.

No ano de 2007, na trienal foi utilizada a nova ficha, a qual passou a ser composta de 5 quesitos, sendo eles: 1 – Proposta do Programa, 2 – Corpo Docente, 3 – Corpo Discente, Teses e Dissertações, 4 – Produção Intelectual e 5 – Inserção social.

Cabe ressaltar a criação de uma ficha específica para o mestrado profissional na qual os quesitos foram mantidos, mas algumas alterações nos itens foram feitas para dar uma ênfase às especificidades dessa modalidade que tem foco no mercado de trabalho.

Atualmente, a CAPES, busca avaliar os Programas de Pós-Graduação; inclusive, por meio da qualidade da formação dos doutores e mestres egressos dos cursos.

No seminário de meio-termo da área interdisciplinar, ocorrido em outubro de 2019, foi apresentado o novo documento da área interdisciplinar. Contudo, ainda não foi formalizado junto aos Programas da área, mesmo assim, será utilizado nesta dissertação, como um dos norteadores para consideração junto ao Planejamento Estratégico.

2.3.2 Área Interdisciplinar

A interdisciplinaridade procura unir professores em uma prática conjunta, em que ocorre a cooperação de várias disciplinas (LUCK,1994). Tem papel importante na sociedade brasileira, pois faz surgir um profissional com perfil distinto dos já existentes, com formação básica sólida, integradora e interdisciplinar (CAPES, 2017).

Um ensino pautado na prática interdisciplinar pretende formar alunos com uma visão global de mundo, aptos para “articular, religar, contextualizar, situar-se num contexto e, se possível, globalizar, reunir os conhecimentos adquiridos” (MORIN, 2002).

A CAPES entende por multidisciplinar o estudo que agrega diferentes áreas do conhecimento, em torno de um ou mais temas, no qual cada área ainda preserva sua metodologia e independência (CAPES, 2013).

Nesse sentido, Costa e Nascimento (2012) consideram a interdisciplinaridade um procedimento de união dialógica das contribuições disciplinares necessárias para análise e compreensão de um objeto complexo.

A Área Multidisciplinar foi criada em 1999, com 46 cursos de mestrado e doutorado, e alguns anos depois, em 2008, passou a ser designada como Área Interdisciplinar, compondo

a Grande Área Multidisciplinar, desde o período de sua criação essa área vem se destacando, com criação de novos cursos interdisciplinares (CAPES, 2018).

A importância da introdução de uma Área Interdisciplinar, no contexto da Pós-Graduação brasileira, decorreu da necessidade de se dar conta de novos problemas que emergem no mundo contemporâneo, de diferentes naturezas e com variados níveis de complexidade, muitas vezes decorrentes do próprio avanço dos conhecimentos científicos e tecnológicos (CAPES, 2018).

Diante disso, a área Interdisciplinar serviu de abrigo para propostas de novos cursos fora da sede das universidades, devido sua interiorização, com a implementação e democratização do acesso ao ensino superior público (CAPES, 2018).

A Área Interdisciplinar possui a maior variedade e o maior número de cursos reconhecidos na CAPES, conforme a (Figura 8), tem 366 Programas de Pós-Graduação em funcionamento, e é a única área presente em todos os Estados (CAPES, 2018).

Figura 8 - Total de Programas de Pós-Graduação.

| Cursos Avaliados e Reconhecidos | | Total de Programas de pós-graduação | | | | | | | Totais de Cursos de pós-graduação | | | | |
|---------------------------------|------------------|-------------------------------------|-----|----|----|----|-------|-------|-----------------------------------|-----|-----|----|----|
| | | Total | ME | DO | MP | DP | ME/DO | MP/DP | Total | ME | DO | MP | DP |
| INTERDISCIPLINAR | INTERDISCIPLINAR | 366 | 136 | 12 | 89 | 1 | 123 | 5 | 494 | 259 | 135 | 94 | 6 |
| Totais | | 366 | 136 | 12 | 89 | 1 | 123 | 5 | 494 | 259 | 135 | 94 | 6 |

Fonte: Plataforma Sucupira.

Para realizar a avaliação dos Programas de Pós-Graduação, a CAPES utiliza indicadores tanto qualitativos quanto quantitativos, em um processo transparente para o seu público, pois disponibiliza as informações e a situação detalhada dos Programas de Pós-Graduação, em seu portal (CAPES, 2018).

A Área Interdisciplinar em suas premissas tem contribuído para implementação de ações que constam do Plano Nacional de Pós-Graduação, o PNPG 2011 – 2020 e a expansão do Sistema Nacional de Pós-graduação (SNPG) (CAPES, 2016b).

Como resultado do crescimento intensivo da interdisciplinaridade no ensino superior brasileiro, percebe-se que um dos desafios é manter a qualidade e excelência, mesmo com a crescente procura pela área interdisciplinar, por abrigar grande quantidade de cursos novos (PEREIRA; NASCIMENTO, 2016).

De acordo com os dados oficiais da CAPES, a Área Interdisciplinar apresenta o maior número de cursos de pós-graduação reconhecidos, e a maior taxa de crescimento. Assim, foram criadas em 2006, quatro câmaras temáticas, com o objetivo de melhor organizar suas atividades (CAPES, 2013).

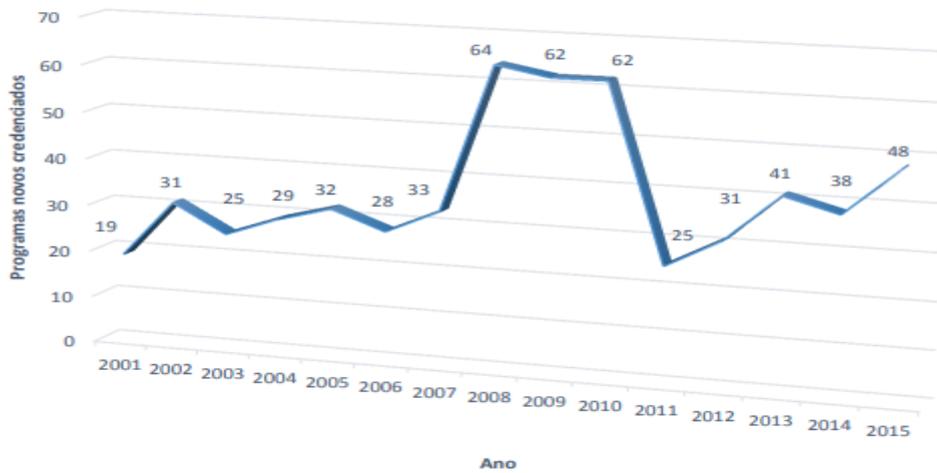
2.3.3 Câmaras temáticas da área interdisciplinar

Para melhor organização dos trabalhos da Área Interdisciplinar, devido à grande quantidade de cursos, a solução encontrada em 2006, foi a criação de quatro Câmaras Temáticas: Câmara I - Meio Ambiente & Agrárias; Câmara II - Sociais & Humanidades; Câmara III - Engenharia, Tecnologia & Gestão (Câmara a que pertence o PPGTIC, Programa que é o estudo de caso desta dissertação); e Câmara IV - Saúde & Biológicas.

Com a criação das câmaras temáticas, a CAPES implementou ações para atender aos Programas atuantes no sistema, e por isso, o papel da Câmara III – Engenharia, Tecnologia e Gestão é fundamental, pois o seu objetivo é apoiar e realizar a avaliação e definir os parâmetros das propostas dos cursos de pós-graduação interdisciplinares e orientar os novos cursos (PEREIRA; NASCIMENTO, 2016).

A Figura 9, mostra a evolução quantitativa da Área Interdisciplinar na CAPES, em termos de número anual de novos cursos credenciados, e a queda de cursos que entraram no sistema, a partir do ano de 2011, é o reflexo do processo de triagem do Aplicativo para Propostas de Cursos Novos (APCN), na Área Interdisciplinar.

Figura 9 - Evolução do número anual de Cursos/Programas aprovados CAPES na Área Interdisciplinar.



Fonte: Documento da Área Interdisciplinar – CAPES.

Percebe-se que, a procura pela área interdisciplinar, nos anos 2007 a 2009, foi crescente; contudo, a partir de 2011, percebe-se queda, isso pode ter acontecido pela falta de investimento na educação como um todo, podendo ter afetado a criação desses novos cursos. Pois, para a sua criação há uma avaliação minuciosa conduzida pela CAPES, que possui como critério o documento norteador, com indicadores para avaliação, tanto do nível da proposta para novos cursos quanto para manutenção/aumento das notas dos Programas já existentes.

2.3.4 Ficha de avaliação da Área Interdisciplinar e alguns de seus Indicadores

O relato de como ocorreu o desenvolvimento dos indicadores para a Nova Ficha de Avaliação da Área Interdisciplinar foi, em grande parte, extraído da página da CAPES (2018)²³. Contudo, este documento ainda não foi formalizado junto aos Programas de Pós-Graduação, mas conforme debatido no seminário de meio-termo, pretende simplificar o processo de avaliação.

Cabe ressaltar que, nesta dissertação, esta “nova” ficha foi resumida para que fossem apresentadas apenas as informações, consideradas mais relevantes, ao contexto desta pesquisa.

²³ https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf

O desenvolvimento da nova ficha de avaliação da área interdisciplinar está em consonância com o Plano Nacional de Pós-graduação, PNPG 2011-2020. Com destaque aos **princípios** que nortearão o Sistema de Avaliação: a **diversidade** e a busca pelo contínuo **aperfeiçoamento**, que serão avaliados pela CAPES (2018).

Destaca-se que, o documento da área interdisciplinar aponta 03 dimensões, sendo elas: (1) Proposta do Programa; (2) Atividades de Formação e (3) Impactos Acadêmicos e Sociais, ao todo são 11 (onze) indicadores (CAPES, 2019).

Nesta dissertação, em relação à Dimensão, denominada **Proposta do Programa**, optou-se por destacar 04 indicadores; Dimensão **Atividades de Formação** com destaque a 03 indicadores e, por fim, **Impactos Acadêmicos e Sociais** com 04 indicadores, conforme segue:

- (1) **Proposta do Programa.** Visa avaliar o funcionamento, estrutura e planejamento do Programa de Pós-Graduação e seus objetivos, podem ser analisados segundo 04 indicadores: (1.1) Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível em relação aos objetivos/missão do programa. (1.2) Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa. (1.3) **Planejamento Estratégico** do programa, considerando articulações com o **Planejamento Estratégico** da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção do conhecimento. (1.4) Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção do conhecimento.
- (2) **Atividades de Formação.** Tem seu foco na qualidade dos recursos humanos formados, levando em conta a atuação dos docentes e a produção de conhecimento diretamente associada às atividades de pesquisa e de formação do programa, divide-se em 03 indicadores: (2.1) Atuação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa e à produção intelectual. (2.2) Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa. (2.3) Qualidade da produção de discentes e egressos.
- (3) **Impactos Acadêmicos e Sociais.** Está relacionado com os impactos gerados pela formação de recursos humanos e a produção de conhecimentos do programa, o impacto e relevância social dos projetos de pesquisa e extensão que o programa proporciona, outro ponto é o acompanhamento dos egressos, esta dimensão se

apresenta em 04 indicadores: **(3.1)** Impacto e caráter inovador da produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística – em função da natureza do programa. **(3.2)** Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida. **(3.3)** Impacto da inserção social e econômica do programa. **(3.4)** Internacionalização e visibilidade do programa.

A área interdisciplinar considera como positiva e relevante a inserção do Planejamento Estratégico dos PPGs no contexto da IES, conforme o Quadro 6, no quesito 1 Programa, no item (1.3) Planejamento Estratégico dos Programas, indicador com peso de 10% na avaliação da CAPES.

Quadro 6 - Ficha de Avaliação – Quesito e Peso.

| Quesito/Itens | Peso |
|---|-------|
| 1 – PROGRAMA | |
| 1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível em relação aos objetivos/missão do Programa. | ≥ 10% |
| 1.2. Perfil do corpo docente e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa. | ≥ 10% |
| 1.3. Planejamento estratégico do Programa, considerando articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção do conhecimento. | ≥ 10% |
| 1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do Programa, com foco na formação discente e produção do conhecimento. | ≥ 10% |

Fonte: Adaptado de CAPES (2019).

O diálogo constante entre os objetivos e a inserção social, cultural e econômica dos PPGs e os documentos norteadores da sua IES, como o PDI (ou equivalente), são elementos de constante renovação e redirecionamento de suas práticas. E ainda, é de fundamental importância para um Programa, que o planejamento faça parte dos propósitos atuais e futuros, sejam eles referentes à expansão, consolidação, inovação ou gestão de sua IES (CAPES, 2019). Sendo o PE um documento que deve ser constantemente revisitado.

Segundo Rosas (2013) os indicadores geram o resultado da avaliação dos Programas de Pós-Graduação, conforme a área em que está inserido e permitem estimar qual será o conceito que receberá, no momento da avaliação. Portanto, conforme destaca CAPES (2017), é fundamental conhecer os indicadores constantes no documento de área.

A área interdisciplinar tem papel importante na sociedade brasileira, pois faz surgir um novo profissional com perfil distinto dos já existentes, com formação básica sólida e integradora.

Outra referência para a noção de impacto da Pós-Graduação pode ser obtida a partir das atividades de formação desenvolvidas pelos estudantes de mestrado e doutorado. Com destaque aos projetos de pesquisa, que têm por finalidade aprimorar o conhecimento recém-adquirido pelo aluno que, orientado por um professor, desenvolverá um projeto para agregar valor ao seu conhecimento (CAPES, 2017).

2.4 A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ao longo de sua história, acompanhou os movimentos relativos à educação nacional, tanto para criação dos cursos de graduação quanto da pós-graduação.

A seguir, são apresentados alguns fatores que influenciaram a criação de cursos de pós-graduação no país, a partir da década de 1950:

- mobilização pela Reforma Universitária,
- crescimento das matrículas no Ensino Superior,
- expansão quantitativa dos institutos e departamentos,
- necessidade de docentes mais qualificados e
- aumento decisivo sobre a demanda para a pós-graduação.

A organização do ensino de Pós-Graduação *stricto sensu* foi fundamentada no Parecer Sucupira (Parecer nº 977/65), aprovado pelo então Conselho Federal de Educação em 1966, e pela Reforma Universitária, ocorrida em 1968. Esse Parecer instituiu a indissolubilidade entre ensino e pesquisa, sistema de unidades de créditos, departamentos como unidades mínimas do sistema, e fez a distinção entre os Programas de Pós-Graduação *lato sensu* e, *stricto sensu* (POSGRAD, 2020). E, segundo Neckel e Kückler (2010):

A década de 1970 foi marcada pela mobilização da Reforma Universitária, exigindo alterações na estrutura dos cursos, a criação de departamentos de ensino e a necessidade de qualificação dos docentes. Devido ao aumento da demanda acadêmica e da criação de novos cursos de graduação, iniciou-se a ocupação do *campus* da Trindade. O período de 1976 a 1980 foi caracterizado pela expansão da estrutura física da UFSC, bem como pela implantação da pesquisa científica e dos cursos de pós-graduação. [...]"

Em 1969, a UFSC iniciava o seu primeiro curso de Pós-Graduação, mestrado em Engenharia Mecânica (POSMEC). Hoje, conta com 8.520 estudantes matriculados, 3.032 bolsistas e 26.224 concluintes, considerando 90 Programas em nível de Mestrado e Doutorado, incluindo os ofertados em Rede. São 66 Programas de Pós-Graduação na modalidade acadêmico, 12 Programas de Pós-Graduação na modalidade profissional, 03 Programa de Pós-Graduação na modalidade acadêmico em rede, e 09 Programas de Pós-Graduação na modalidade Profissional em Rede (UFSC, 2019a), conforme Figura 10.

Figura 10 - Número de Programas.



Fonte: PROPG (2020).

No ano de 2019, a pós-graduação da UFSC completou 50 anos de existência, meio século de estudos avançados, de investimento nos docentes e discentes, iniciativas, inovação, criação e desenvolvimento (UFSC, 2019a).

Os cursos de pós-graduação são administrados pela Pró-Reitora de Pós-Graduação (PROPG), a Pós-graduação deve focar seus esforços nos 5 I's: **Institucionalização – Internacionalização – Inovação – Interdisciplinaridade - Inclusão Social** (Nascimento, 2019).

Percebe-se a criação e institucionalização, propriamente dita, da Pós-Graduação no Brasil. Porém, esforços para criação de um sistema de avaliação mais transparente são

crecentes, tanto para conferir credibilidade à CAPES, quanto maior domínio e clareza dos critérios de avaliação aos Programas.

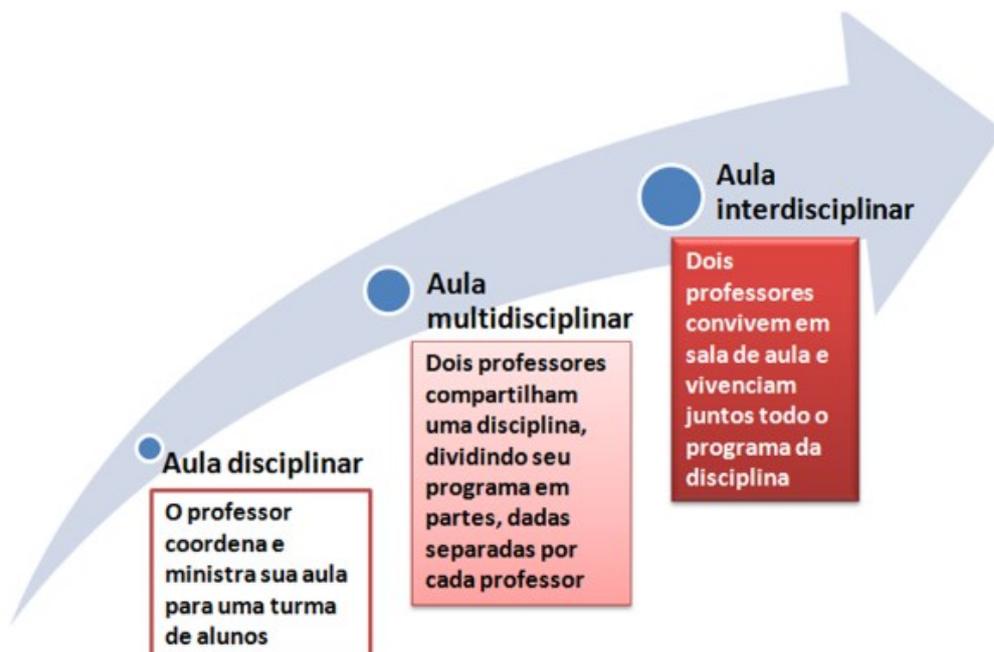
A **institucionalização** está ligada diretamente na evolução e distribuição geográfica dos PPGs, distribuição de discentes, bem como, bolsas de estudos.

A **Internacionalização** está ligada a complementar, harmonizar e estender a dimensão local, focando em convênios com outras instituições, a fim de realizar intercâmbios de alunos e participação em grupos de pesquisa, bem como produzir projetos em parcerias; sendo que, professores da UFSC visitantes em IES estrangeiras ou professores visitantes estrangeiros na UFSC, estabelecem relacionamento entre nações, pessoas, culturas e instituições

A **Inovação** está atrelada aos PPGs criarem um ambiente favorável à formação e à inovação, com foco no empreendedorismo de seus discentes, para que possam expandir o seu conhecimento.

A **interdisciplinaridade** possui um papel importante nas universidades, uma vez que possibilita a articulação entre fronteiras disciplinares e abre o acesso a novas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Essa integração é fundamental para cumprir os objetivos das universidades, visto que destaca o diálogo sobre distintas maneiras de ensino, aprendizagem e inovações curriculares, aprimorando o desenvolvimento econômico, cultural, social e ambiental (PDI, 2020).

Figura 11 - Aula Interdisciplinar



Fonte: Nascimento (2019).

Conforme a Figura 11, para ocorrer a **interdisciplinaridade** é necessário ter a troca de conhecimentos de professores de áreas distintas, onde o convívio em sala de aula possa sustentar a interdisciplinaridade.

Inclusão Social, o exercício da formação do ser humano na UFSC é feito com responsabilidade social, especialmente, os membros do corpo discente, que apresentam fragilidades de educação básica e financeira para se manterem na universidade, há programas de apoio financeiro e pedagógico, visando não apenas o acesso, mas a permanência e êxito estudantil, além do apoio psicológico, requerido em variadas situações, seja por questões de saúde como por dificuldades de aprendizagem, promovendo a inclusão social e o respeito à diversidade (PDI, 2020).

Segundo a Figura 12, verifica-se a distribuição do número de cursos da área interdisciplinar da UFSC: 01 mestrado, 01 doutorado, 01 mestrado profissional, 01 mestrado/doutorado, com um total de 04 Programas de Pós-Graduação. Ou seja, 02 cursos de mestrado, 02 doutorados, e 01 mestrado profissional, totalizando 05 cursos na área interdisciplinar atuando na UFSC.

Figura 12 - Número de PPG da área interdisciplinar da UFSC

| Cursos Avaliados e Reconhecidos | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|-------------------------------------|----|----|----|----|-------|-------|-----------------------------------|----|----|----|----|
| Instituição de Ensino | UF | Total de Programas de pós-graduação | | | | | | | Totais de Cursos de pós-graduação | | | | |
| | | Total | ME | DO | MP | DP | ME/DO | MP/DP | Total | ME | DO | MP | DP |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC) | SC | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | 2 | 2 | 1 | 0 |

Fonte: Plataforma Sucupira (2020).

2.5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um documento e instrumento de planejamento da instituição, no caso, a UFSC, nele são definidas sua missão e visão de futuro bem como as estratégias determinadas, diretrizes e políticas, as quais devem ser seguidas para o alcance de seus objetivos e metas.

O PDI é uma das dimensões obrigatórias identificadas no processo nacional de avaliação das IEs, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus discentes, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). É necessário para o

recredenciamento da Instituição, para a autorização de novos cursos e para os pedidos de financiamento para apoio institucional (UFSC, 2010).

O PDI é baseado na Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, e possui um quinquênio como vigência.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente seguinte: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional (BRASIL, 2004).

O PDI é um instrumento obrigatório de gestão, que norteia o caminho a ser percorrido pela instituição e é exigido pelo Ministério da Educação (MEC). Este documento identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), em se tratando da sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas, que orientam suas ações, sua estrutura organizacional e atividades que são ou serão desenvolvidas.

Segundo a definição da Portaria n.º 21, do MEC, item 19.2, o PDI é:

Um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI) (BRASIL, 2017).

Sendo assim, o PDI é fundamental para que se alcance as metas futuras da instituição, em seus diversos pilares, considerados essenciais para a educação no Brasil.

As exigências do MEC quanto à obrigatoriedade do PDI para avaliação e reconhecimento de cursos de graduação fizeram com que as universidades considerassem o longo prazo: “começaram obrigatoriamente a visualizar ações para o horizonte estratégico de cinco anos como solicitado pelo MEC através do PDI.” (MORITZ et al. 2012, p. 237 *apud* SILVA, SHIGUNOV e FERRARO, 2014, p.12).

2.5.1 PDI da UFSC: anterior e atual

Diante da importância do PDI da UFSC como documento norteador para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC, optou-se por abordar os PDIs de 2010-2014, 2015-2019 e, o documento vigente atualmente, o PDI 2020-2024.

Inicialmente, destaca-se que, o **PDI 2010-2014** foi elaborado em quatro etapas:

1. Designação, em julho de 2009, de duas comissões, uma composta por representantes dos Órgãos Deliberativos Centrais (câmaras) da Administração Superior da UFSC, para elaborar a minuta do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), parte principal do PDI, e outra para elaborar o restante do documento, composta por representantes dos Órgãos Executivos Centrais (pró-reitorias e secretarias), incluindo estudantes e servidores técnico-administrativos;
2. Consulta aos dirigentes de unidades universitárias, que envolveram os chefes de departamento, coordenadores de cursos e membros dos conselhos departamentais, durante o mês de agosto de 2009; os diretores de campi foram consultados posteriormente, em outubro de 2009, por haver coincidência com a inauguração dos campi em agosto;
3. Consulta pública à comunidade universitária em meados de novembro de 2009;
4. Deliberação e aprovação final pelo Conselho Universitário (CUUn) da UFSC a partir do final de novembro de 2009.

O PDI foi desenvolvido no mesmo período em que a UFSC reformulava seu Planejamento Estratégico, e é um elemento norteador, tendo orientado o Planejamento Estratégico dessa instituição (UFSC, 2010).

O **PDI 2015-2019** - possuiu vigência no quinquênio compreendido entre os anos de 2015- 2019, e foi organizado em quatro capítulos:

Capítulo 1: Perfil Institucional – apresenta o histórico, a missão, a visão e os valores da Universidade, bem como suas áreas de atuação acadêmica, com destaque para o ensino em todos os níveis, a pesquisa, a extensão, a cultura, a arte e os esportes;

Capítulo 2: Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – apresenta os objetivos e metas institucionais a serem alcançados em cinco dimensões (ensino; pesquisa; extensão; cultura, arte e esportes; e gestão);

Capítulo 3: Organização e Gestão – apresenta a UFSC, no seu formato *multicampi*;

Capítulo 4: Inovações e Interações Institucionais – apresenta o papel da UFSC na geração de inovações e suas estratégias para o relacionamento interinstitucional.

Os objetivos estabelecidos no PDI 2015/2019 estão agrupados segundo cinco dimensões: Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura, Arte e Esportes, e, Gestão.

Em vigor, atualmente, está o **PDI 2020-2024**, e as informações a serem apresentadas foram resumidas com base neste documento, para atendimento do contexto desta dissertação.

O PDI 2020-2024²⁴ é dividido em capítulos que abordam: o perfil da instituição, o projeto pedagógico institucional, a organização administrativa, a organização didático-pedagógica, a relação entre universidade e sociedade, a comunidade universitária e a gestão, além de apresentar indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas (UFSC, 2020).

O PDI 2020-2024 ficou aberto, para consulta pública, de 09 de outubro a 02 de novembro de 2019, para que a comunidade universitária pudesse expor suas contribuições. Tendo como objetivo auferir transparência ao documento, já que permitia a elaboração colaborativa do PDI, possibilitando a identificação de possíveis erros e eventuais incoerências – entre o documento e as normas internas e externas da UFSC – A elaboração contou com a participação de 36 unidades, sendo 26 administrativas e 10 acadêmicas. No ano de 2019, realizou-se 27 reuniões para debater o Plano. Ao todo, foram registradas 2.126 contribuições, sendo que 1.710 foram aprovadas integralmente, 14 aprovadas parcialmente, 160 realocadas e 242 não aprovadas. E, após discussões envolvendo toda a comunidade universitária, este documento será aprimorado e encaminhado ao Conselho Universitário (CUUn) para análise e apreciação (UFSC, 2019b).

Segundo a Figura 13, pode-se perceber que o PDI da UFSC, abordou 03 principais áreas de atuação acadêmica, sendo elas: Ensino, Pesquisa e Extensão, e a partir dessas surgem ainda as áreas transversais, que, ao se relacionarem com as principais e apoiando-se nos recursos de governança, tencionam alcançar a Missão e a Visão da Universidade (UFSC, 2020).

²⁴ <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/01/PDI-2020-2024.pdf>

Figura 13 - Integração dos objetivos do PDI.



Fonte: PDI (UFSC, 2019c).

As áreas transversais são temáticas e se relacionam com cada uma das áreas-fins da Universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão), sendo entendidas enquanto temas que permeiam todas as áreas do conhecimento. Sucintamente, correspondem a questões importantes, urgentes e presentes de diversas formas na sociedade, recebendo essa adjetivação de transversais, por não pertencerem, exclusivamente, a nenhuma área-fim específica da Universidade, mas atravessarem todas elas, de forma pertinente.

- a) Cultura e Arte - visa à humanização a partir de projetos que priorizam, além da prática do ensino, a aprendizagem na área artística. As ações dos projetos culturais gerenciados pela UFSC possibilitam a produção e difusão da arte, ampliando os espaços que contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico no ambiente universitário e, para a troca de saberes entre a instituição e a sociedade.
- b) Esporte, Saúde e Lazer - A política de esporte da UFSC tem oferecido à comunidade universitária diversas experiências que concebem o esporte enquanto ferramenta cultural e de lazer, com o objetivo de estimular a prática esportiva e de atividades físicas em todos os seus campi, na UFSC existem diversos projetos com esse viés. No que tange à saúde, a UFSC atua intensamente com programas e oferta de serviços. A saúde é elemento central para o desenvolvimento humano, social e

econômico, configurando-se em importante dimensão da qualidade de vida das pessoas.

- c) Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo – A UFSC dispõe da Gestão da Propriedade Intelectual da Universidade, área responsável por gerir os processos e solicitações de pedidos de depósito da propriedade intelectual produzida no âmbito da UFSC e de suas parcerias, junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e demais instituições competentes. Outro quesito é o desenvolvimento de parcerias e transferência de tecnologia, que é responsável por promover a interação entre o conhecimento produzido pela Universidade, por meio de seus pesquisadores e grupos de pesquisa e o setor produtivo com parceiros.
- d) Internacionalização - A “internacionalização em casa” corresponde às atividades desenvolvidas em parceria com outros setores da Universidade, como, por exemplo, a tradução dos *websites* das secretarias e pró-reitorias, dos modelos de documentos emitidos pela instituição e a criação de cursos de verão e inverno. Já, a “internacionalização no exterior” está relacionada ao intercâmbio de alunos (envio anual de aproximadamente 170 de seus alunos para universidades parceiras e de aproximadamente 6 TAEs, via Associação das Universidades do Grupo Montevideu – AUGM).
- e) Interdisciplinaridade - Possui papel importante nas universidades, uma vez que possibilita a articulação entre fronteiras disciplinares e abre o acesso a novas áreas de ensino, pesquisa e extensão.
- f) Inclusão Social e Diversidade - O exercício da formação do ser humano na UFSC é feito com muita responsabilidade social, especialmente com os membros do corpo discente que apresentam fragilidades de educação básica e financeira para se manterem na Universidade. Isso leva a UFSC a desenvolver programas de apoio financeiro e pedagógico, visando não apenas ao acesso, mas principalmente à permanência e êxito estudantil. A Universidade oferece apoio psicológico, assistência estudantil, além de buscar constantemente estratégias voltadas ao trabalho de acompanhamento desses estudantes, dos de baixa renda, negros, indígenas e quilombolas
- g) Sustentabilidade Ambiental - Por concepção, as universidades possuem compromisso com a pesquisa, a ciência e a tecnologia, tanto quanto com a justiça social, a inclusão e o desenvolvimento sustentável. A UFSC vem atuando com a missão de inserir a sustentabilidade e a educação ambiental em todas as suas

estruturas e níveis, trabalhando para se tornar uma instituição sustentável e agindo para aumentar a consciência ambiental e as reflexões sobre os impactos causados por suas operações.

Segundo Sucupira (1968), a instituição produz diversos produtos e está em constante crescimento, devendo ser considerada como uma universidade voltada à produção de ciência, técnica e cultura, em um contexto sócio-político.

Um diferencial da universidade em relação a outras organizações é a de que é formada de pessoas para pessoas. Nela, transmite-se, absorve-se conhecimento que tendem a influenciar o meio social. O que a caracteriza, então, é a produção de ideias, conhecimentos (VLASMAN; CASTRO, 1985).

O Planejamento Estratégico do *Campus* UFSC Araranguá²⁵, de 2010, pautou-se na decisão administrativa de construí-lo de forma participativa, envolvendo o maior número possível de pessoas da Universidade na obtenção de seus conteúdos. Esta abordagem permite o envolvimento e o comprometimento tanto na fase de sua elaboração quanto de execução. Ao participar da construção do plano no processo de planejamento, a compreensão, proposição e participação são elementos de sensibilização e entendimento das necessidades e razões das propostas de projetos apresentadas, gerando motivação e disposição para a participação também na execução (SEPLAN, 2010).

O primeiro²⁶ Planejamento Estratégico do *Campus* UFSC Araranguá foi realizado em 30 de junho de 2010, em parceria com a SEPLAN, em encontro com o apoio da Secretaria de Planejamento e Finanças da UFSC, conduzido pelo Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, contando com a participação de integrantes e dirigentes do *Campus* (SEPLAN, 2010).

O 2^a²⁷ Planejamento Estratégico do *Campus* Araranguá, teve duração de 04 anos (2012–2016) tendo sido elaborado com a participação da comunidade universitária, permitindo que a experiência acumulada ao longo do processo permanecesse na instituição.

No ano de 2019 foi iniciado o processo para elaboração do novo Planejamento Estratégico do *campus* UFSC Araranguá, hoje denominado Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (CTS), contando com a participação de um Grupo de Trabalho (GT), que foi formado

²⁵ Hoje, denominado CTS - Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde.

²⁶ https://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Planejamento_Estrategico_Ararangua2.pdf

²⁷ <https://drive.google.com/drive/folders/1MOyvKzjOGTV9Be36lBGuRAo3hToxLYvP>

voluntariamente, sendo composto por docentes, discentes e técnicos administrativos, sendo a autora dessa dissertação e sua professora orientadora, integrantes deste GT (ANEXO A).

Para elaborar o Planejamento Estratégico do CTS 2020-2024, utilizou-se como documento norteador o PDI da UFSC 2020-2024, tendo sido realizadas reuniões semanais com o GT, a partir de setembro de 2019, as quais tiveram como objetivo, definir Valores, Missão e Visão, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, bem como a definição dos objetivos estratégicos e estratégias. E ainda, cabe destacar que o PE do CTS não foi concluído em 2019, estando prevista a continuidade dos trabalhos com o GT para publicação do mesmo, ainda no ano de 2020.

Em relação à fundamentação teórica relativa ao planejamento, Planejamento Estratégico, metodologias de elaboração do PE, dentre outros pontos, obtida via pesquisa exploratória complementar, destacam-se os tópicos a seguir.

2.6 PLANEJAMENTO

O planejamento está relacionado com algo que é pensado, criado, com vistas a decidir e controlar o futuro da instituição, considerando um horizonte estratégico (PEREIRA, 2010).

Segundo Ackoff (1979, p. 1), o planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo.

O Planejamento pode ser compreendido como um processo formal que, por meio de decisões integradas, gera resultados para a organização. Diante disso, é necessário compreender o contexto de cada organização, verificar suas especificidades e suas demandas, pautando-se nos elementos humanos, que ajudarão a compreender os desafios da organização (SILVA, SHIGUNOV e FERRARO, 2014).

De acordo com Paranhos Filho (2007, p. 253):

Planejar [...] é prever o futuro com as melhores informações disponíveis e agir aproveitando as oportunidades vislumbradas e antecipando-se aos problemas, controlando, dessa maneira, a dinâmica de todo fluxo produtivo, que se inicia com a previsão de vendas e termina com a entrega do produto.

Planejamento não é algo realizado para improvisar, é algo desenvolvido para agir corretamente em determinadas situações, sendo este utilizado, de fato, pela organização (PEREIRA, 2010).

2.6.1 Planejamento Estratégico

Segundo Pereira (2010), o Planejamento Estratégico é válido para qualquer organização, seja ela pública, privada ou não governamentais - ONGs. Qualquer instituição pode elaborar o seu Planejamento Estratégico, além de elaborar também deve aplicar de fato, para que assim o Planejamento Estratégico seja útil na organização.

O Planejamento Estratégico busca realizar uma análise do ambiente interno e externo, definir sua missão e determinar seus objetivos e metas (BORGES; ARAUJO, 2001).

Segundo Pereira (2010, p. 47), o Planejamento Estratégico é um processo que compõem a análise dos pontos fortes e fracos da instituição, e as suas oportunidades e ameaças do ambiente externo, o qual tem por objetivo estabelecer estratégias e quais ações estratégicas devem ser realizadas, com o objetivo de aumentar a sua excelência, essas etapas não podem ser tão rígidas a ponto de criar barreiras às novas demandas.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias de pessoas, de forma que possam criar uma visão do caminho a seguir. Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhem na direção pretendida (ALMEIDA, 2003).

O Planejamento Estratégico é um processo, é algo dinâmico (PEREIRA, 2010).

Para Kotler (2003), o Planejamento Estratégico força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle.

Segundo Drucker (1977, p. 16): "... é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos".

Segundo Cunha (1996), o Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Segundo Durante *et al.* (2017), o Planejamento Estratégico define no futuro da instituição, o que ela vai fazer e de como serão utilizados seus recursos, o planejamento determina objetivos e metas das instituições de ensino superior.

O planejamento tem como finalidade definir de que maneira a organização aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a longo

prazo, ressaltando que sua elaboração é responsabilidade do nível mais alto da organização, e isso faz com que os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos determinados (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). O planejamento procura proporcionar à organização uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Apontar a direção de futuro a ser seguida pela empresa, a partir da definição de objetivos e linhas de ação de forma planejada. É um bom mecanismo para tomar as decisões corretas, fazendo com que ela se torne eficaz, uma vez que as decisões passam a se apoiar em fatos e dados, ao invés de tentativa-erro.

Segundo Alves (2018), as IES têm um papel importante na formação da sociedade e na região a qual ela está inserida, através dos serviços ofertados, se a instituição adotar procedimentos que auxiliem a comunidade acadêmica a alcançar seus objetivos, gerará uma mudança significativa em seu ambiente.

Segundo Druker (2017), o processo do Planejamento Estratégico é mais importante do que o seu resultado.

De acordo com Kother (1975), o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite determinar a direção a ser seguida pela instituição, visando realizar interação com o ambiente o qual está inserido.

Planejar significa regularizar regras e ações, para padronizar os objetivos almeçados. O planejamento deve ser considerado como condição básica para o desenvolvimento da instituição, na perspectiva de expansão da qualidade dos serviços oferecidos a toda comunidade (ALVES, 2018).

Segundo Pereira (2010), o objetivo do Planejamento Estratégico é fazer a instituição atingir resolutividade, aumentar a sua competitividade, diminuir os riscos de tomar decisões erradas, fortalecer os seus pontos fortes e extinguir seus pontos fracos (PEREIRA, 2010).

Castro *et al.* (2015), Planejamento Estratégico na instituição deve ser um processo que requer o envolvimento dos docentes, discentes e dos técnicos administrativos, e a comunidade, visando-se garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais, através da capacidade da definição de sua missão, visão e dos seus valores, focando nos objetivos e metas a serem atingidas em período a curto, médio, ou a longo prazo.

O Planejamento Estratégico é muito importante para o crescimento da organização, pois ele visa melhorar as suas ações (PEREIRA, 2010).

Dessa forma, o Planejamento Estratégico é um poderoso instrumento de intervenção na realidade que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento

das organizações, e até mesmo, dos Programas de Pós-Graduação. Afinal, os Programas utilizam o sistema de avaliação da CAPES para definir suas estratégias e planos de ação.

O Planejamento Estratégico é um instrumento que, dentro do processo organizacional, analisa a empresa sob vários ângulos, definindo qual será o seu percurso através de metas direcionadas que possam ser monitoradas nas suas ações concretas. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada (LAPENDA, 2012).

Sendo assim, a importância do Planejamento Estratégico reside no fato que se faz necessário formular estratégias que determinem o caminho a seguir em busca de atingimento dos objetivos da instituição. É necessário observar também que a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o processo todo de formulação e implementação não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas é produto de mecanismos altamente complexos, sendo necessários a verificação das estratégias, o período do Planejamento Estratégico do PPGTIC será que 04 anos (GOVERNANÇA e GESTÃO ESTRATEGICA, 2016).

Além do compromisso de conquistar e reter alunos satisfeitos com o Programa, as instituições devem estar sempre prontas as mudanças, para tentar se adaptar a elas (FVG, 2019).

Assim, o Planejamento Estratégico de qualquer instituição, nada mais é do que um documento esclarecedor sobre os valores, missão, e visão da mesma, tornando-se peça fundamental para o bom andamento das rotinas administrativas, a fim de conseguir alcançar os resultados esperados (SENAC, 2019).

As grandes de limitações estabelecidas nas instituições de ensino superior (IEs) e as demandas da sociedade são desafios para os dirigentes universitários. É através do empenho e engajamento dos gestores é que é realizado o Planejamento Estratégico nas IEs, mas também exige a necessidade de conhecimentos técnicos e de habilidades específicas, para que os objetivos e as metas estabelecidas sejam alcançados (SILVA; SHIGUNOV; FERRARO, 2014).

O Planejamento Estratégico, embora vantajoso para as instituições, tem também drives e barreiras na sua implementação, principalmente se o PE não for corretamente elaborado. A melhoria da gestão das universidades pode se dar por meio desse instrumento (SILVA; SHIGUNOV; FERRARO, 2014).

O Planejamento Estratégico servirá para que os *stakeholders* do PPGTIC façam uma reflexão do Programa em si e do ambiente no qual ele está inserido, pois o conhecimento adquirido, guiará os passos do PPGTIC em direção aos objetivos definidos.

Tão importante quanto planejar, é implementar as ações planejadas, acompanhar os resultados obtidos e realizar os ajustes quando for necessário. Isso tudo contribuirá para o alcance de excelência, e qualidade a qual a CAPES exige dos PPG. De certo modo, com a implantação do PE o PPGTIC vai alavancar a nota desejada, rumo ao doutorado.

2.6.2 Os três momentos do Planejamento Estratégico

Na Figura 14, Taxonomia²⁸ para os Estágios do PE nas Organizações, os autores identificados dividem os momentos com termos diferentes; mas com significados semelhantes.

Figura 14 - Taxonomia para os Estágios do Planejamento Estratégico nas Organizações.

| Momentos do PE | Momento 3 | Implementação e Controle | Controle Implantação | Controle Implantação Estratégica | Controle e Avaliação | Mensuração e Acompanhamento de resultados | Implementação | Implantação, Acompanhamento, Avaliação e Feedback |
|----------------|-------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---|---|----------------|---|
| | Momento 2 | Formulação das Etapas | Recursos | Planejamento | Instrumentos Prescritivos e Quantitativos | Definição do Plano de Ação | Planejamento | Objetivos e Estratégias Circunstanciais |
| | | | Meios | | | Missão da Empresa | | |
| | | | Fins | Diagnóstico Estratégico | Diagnóstico Estratégico | Missão, Visão e Valores | Premissas | Sensibilização, Negociação, Flexibilidade, Construção Coletiva e Explicações Situacionais |
| Momento 1 | Diagnóstico | | | | | | | |
| Autores | | Pereira (2010) | Ackoff (1979) | Sertek (2007) | Oliveira (2004) | Chiavenato (2004) | Steiner (1969) | Andrade e Amboni (2009) |

Fonte: Da Autora.

²⁸ "[...] ciência que busca descrever, identificar e classificar os seres vivos. As histórias evolutivas, as relações de parentesco entre os seres vivos são observadas durante a classificação taxonômica. A classificação permite organizar os conhecimentos. [...] É provável que um mesmo objeto tenha sido colocado em agrupamentos distintos. Se isso aconteceu, não se pode dizer que um agrupamento está certo e o outro errado: só pode-se dizer que cada um adotou um critério diferente e que, por isso, foram estabelecidas diferentes classificações para um mesmo grupo de objetos. O uso de critérios para se fazer classificações é aplicado tanto para os objetos de nosso dia a dia como para os seres vivos" (PLANETA BIOLOGIA, 2019).

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 ao controle dos seus resultados.

Para esta dissertação, foi escolhido o modelo proposto por Pereira (2010), pois o modelo 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 Pereira (2010), o processo do planejamento Estratégico, ocorre em três momentos:

1. **Diagnóstico Estratégico:** É o momento que a pessoa com maior autoridade dentro da organização, tem que tomar a decisão de fazer ou não o PE (PEREIRA, 2010). Ela deve responder a 02 perguntas:

- Este é o momento de realizar o PE na instituição?
- A maior autoridade está consciente da sua responsabilidade?

Sertek (2007 apud ZENARO, 2002), aponta que no diagnóstico estratégico, a organização identifica uma série de interferências do ambiente em que ela está inserida, as quais provocam nela mudanças, afetando ao seu desempenho. Essas interferências são as variáveis mercadológicas (macroambiente) e variáveis controláveis, cabe apontar que o diagnóstico estratégico no modelo de Sertek (2007), ocorre somente no momento 2 de Pereira (2010).

O diagnóstico estratégico é realizado através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização (identificação da visão, análise externa interna e análise de concorrentes, essa etapa somente é realizada no momento 2 (OLIVEIRA, 2004).

2. **A Formulação das etapas do processo do planejamento estratégico:** É o momento de colocar no papel as etapas do PE, o momento 2 é a parte mais importante na elaboração do planejamento estratégico.

- **Declaração dos valores**

Para Pereira (2010, p.74), os valores são os elementos em que acreditamos, que os membros da organização veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os limitadores da ação empresarial, eles dizem para

toda a organização o que é certo e o que é errado. Diante disso, são elementos que os membros acreditam convictamente.

Ackoff (1979), conceitua o momento 2, como **fins, meios e recursos**:

Que os fins são os objetivos e metas a serem atingidos. Os meios são as políticas, programas, procedimentos e práticas das quais tentaram atingir os objetivos.

Segundo Chiavenato (2004), os Valores são os princípios inegociáveis, vale lembrar que essas informações devem ser redigidas de maneira clara e estar disponíveis para todos os membros da empresa.

– **A missão**

Segundo Pereira (2010), a missão é a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra, é o papel da instituição em seu negócio. A missão nada mais é do que comunicar internamente e externamente o propósito do seu negócio.

A missão é definida como o propósito da organização, ou seja, é responder o que a empresa faz, para quem faz, como faz, quais são seus diferenciais e por que faz (SERTEK, 2007).

Segundo Chiavenato (2004), a missão é a razão pela qual a empresa existe.

A missão é a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico (OLIVEIRA, 2004).

– **Visão**

A visão funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Também aponta o caminho a ser seguido pela organização, isso faz com que ela queira chegar lá; expressas suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos (PEREIRA, 2010).

Segundo Pereira (2010), toda visão tem que ter um horizonte estratégico, ou seja, ter um horizonte temporal em que a organização está se propondo a realizar a visão e finalizar a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas.

A visão é onde a empresa quer chegar (CHIAVENATO, 2004).

– **Fatores Críticos de sucesso**

Pereira (2010), define que os fatores críticos de sucesso, são da organização, mas, no entanto, não é ela quem define sozinha, quem faz isso na verdade é o mercado, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação. Uma pergunta que deve ser feita é: O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?

– **Análise externa**

Segundo Pereira (2010), ao realizar a análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Essas oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização uma vez que ela já foi implantada, e mesmo as tendências do meio em que a organização está inserida. Mas essas oportunidades quando não aproveitadas podem se transformar em uma ameaça. Assim também é a ameaça, assim que identificada com antecedência pode se tornar uma oportunidade para a instituição.

Para Sertek (2007), na fase na análise do ambiente externo é realizada para identificar e avaliar quais são as tendências e as transformações que têm um impacto sobre a instituição, sendo ainda mais criterioso ao analisar fatores relacionados à política, à economia, sociocultural e as tecnologias.

Um bom Planejamento Estratégico precisa considerar fatores externo da organização e que exercem influência direta ou indireta nos processos da empresa (CHIAVENATO, 2004).

O objetivo é verificar as mudanças e as tendências representam para a organização uma oportunidade ou uma ameaças para a organização.

– **Análise interna**

Segundo Pereira (2010), a análise interna faz a organização analisar dois pontos (fortes e fracos), os pontos fortes são as características da organização que facilitam o resultado, se tornando uma vantagem no ambiente organizacional. Os pontos fracos são as características da organização que dificultam a obtenção de resultado.

Na análise do ambiente interno, é avaliado os recursos da organização que são: recursos financeiros, recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos materiais. Isso permite que a organização compare os recursos de que dispomos com o que o mercado quer, ou seja, significa verificar se os recursos que a organização possui são suficientes e satisfatório para atender a demanda do mercado (SERTEK 2007).

Um bom Planejamento Estratégico precisa considerar fatores internos da organização e que exercem influência direta ou indireta nos processos da empresa (CHIAVENATO, 2004).

– **Matriz SWOT**

A Matriz SWOT tem como objetivo reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças (PEREIRA, 2010).

Segundo Chiavenato (2004), a análise SWOT – As Forças e as Fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da empresa. Já as Oportunidades e as Ameaças estão ligadas aos fatores externos.

– **Questões estratégicas, Estratégias e Ações estratégicas**

Segundo Pereira (2010, p. 128), nesse momento são elencadas as grandes questões estratégicas, questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas anteriores desenvolvidas. São os grandes objetivos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na Visão. As questões estratégicas devem abarcar todos os elementos constantes no Planejamento Estratégico até aqui construído.

Segundo Chiavenato (2004), a definição de metas e objetivos: O terceiro passo da nossa lista de etapas do Planejamento Estratégico é a definição de metas e objetivos, que precisam ser inteligentes. Isso significa que as metas e os objetivos devem seguir o padrão SMART: Específicos (*Specific*), Mensuráveis (*Measurable*), Alcançáveis (*Achievable*), Relevantes (*Relevant*) e baseadas em um prazo (*Time-based*). E também outro momento é a Definição do plano de ação – O plano de ação está relacionado à execução das estratégias; é ele que especifica o papel de cada colaborador e os recursos

necessários para colocar em prática todas as ações previstas no planejamento estratégico.

- 3. Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico:** Este é o momento que será implementado o PE, ocorre o acompanhamento, bem como, o controle. É nessa etapa que a instituição começa a auferir aos resultados.

Nesse momento acontece o agir, o colocar em prática o documento elaborado do PE (PEREIRA, 2010, p.131).

Segundo Ackoof (1979, p.4), o momento 3, ele divide em etapas separadas: A implantação – é a determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado com sucesso.

Controle – procedimentos para detectar erros no planejamento no momento da sua execução para prevenir eventuais falhas.

Para Oliveira (2004), essa etapa ele classifica como: Controle e avaliação – onde é verificado com a empresa está indo para a situação desejada.

Chiavenato (2004), destaca o momento 3 – como: Mensuração e acompanhamento de resultado, mensurar e acompanhar os resultados é uma das etapas mais importantes do ciclo de planejamento estratégico. Por isso, adotar mecanismos de monitoramento das etapas do Planejamento Estratégico é extremamente importante para verificar se tudo o que foi planejado está ocorrendo conforme o esperado ou se há necessidade de efetuar determinados ajustes.

Outro ponto importante que a CAPES tem como critério a necessidade de monitoramento de egressos durante cinco anos, após o término do curso, o PPGTIC elaborou um questionário no *google forms*, para realizar tal acompanhamento.

Segundo Estevam e Guimarães (2011, p. 706) é fundamental acompanhar os egressos:

[...] qual e como foi seu caminhar na Pós-Graduação, quais as repercussões do processo na sua vida pessoal, acadêmica e profissional. Enfim, questionamentos que possam contribuir para mapear a situação atual da Pós-Graduação no tocante, não só ao curso propriamente dito, mas, principalmente, em relação ao pós-graduando e pós-graduado como indivíduo, sujeito de um processo mais amplo e intrincado, qual seja a relação Instituição, educação e sociedade.

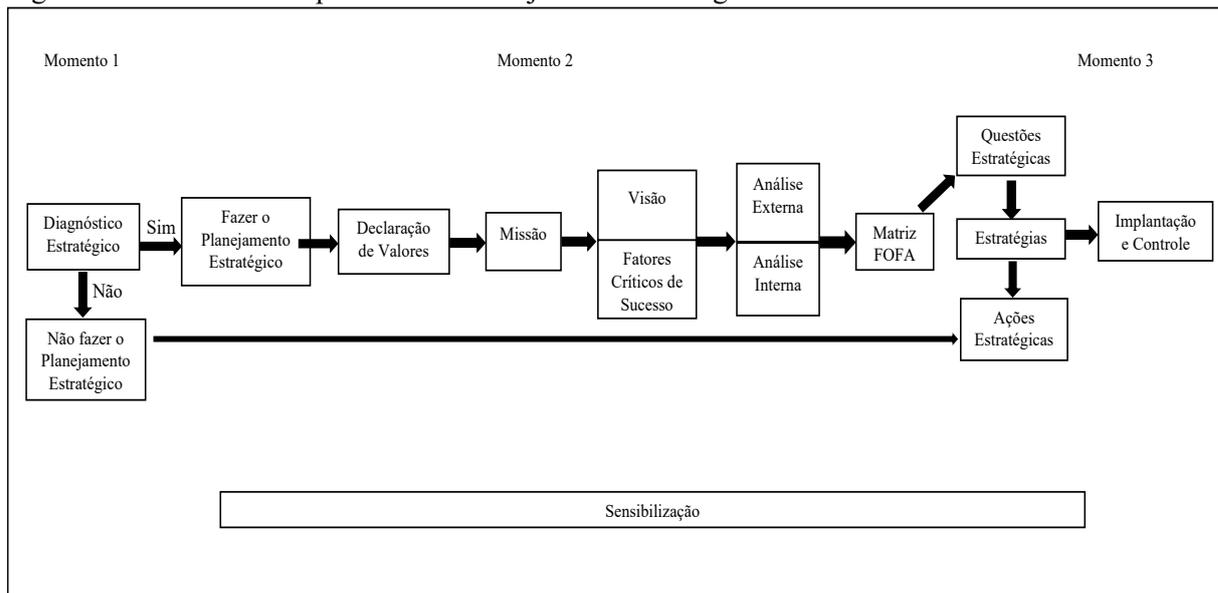
Cabe destacar a autoavaliação do Programa, ponto considerado importante para a CAPES, o Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação

(PPGTIC), realiza levantamento junto aos alunos regulares para avaliação do desempenho dos docentes nas disciplinas ofertadas em cada trimestre bem como das instalações, recursos didáticos e metodologias utilizadas e uma autoavaliação a respeito dos discentes.

Busca-se verificar a Didática do professor em cada disciplina, sua Postura Ético-Profissional, seu desempenho na disciplina ofertada, procurando analisar se a disciplina contribuiu com o aprendizado do discente. Foi possível verificar que todos os respondentes concordaram que as disciplinas contribuíram para o seu aprendizado. Os resultados são divulgados, em bloco, nas reuniões com docentes e informados, individualmente, em feedback da coordenação para cada docente, que ofertou a disciplina no trimestre.

Na Figura 15, pode-se observar os três momentos do PE, os quais serão abordados nesta dissertação, para elaborar o PE do PPGTIC, passou-se por cada etapa como é apresentado na Figura a seguir:

Figura 15 - Momentos do processo do Planejamento Estratégico.



Fonte: Pereira (2010).

Para realizar a elaboração do PE do PPGTIC, adotou-se o modelo de Pereira (2010), que ocorre em 03 momentos. Porém, para fins desta dissertação, em relação ao momento 3, a implantação será alcançada; porém, o controle – como necessita de tempo transcorrido após a implantação do PE – não será viável de verificação, o que oportuniza pesquisas futuras.

Além das definições de Planejamento Estratégico, taxonomia dos autores, dentre outros assuntos, um dos objetivos específicos foi a identificação, na literatura, dos *drivers* e

barreiras para utilização do PE nas organizações. Destaca-se que, a barreira identificada hoje, pode se tornar uma oportunidade (*driver*), no futuro.

Sendo assim, verifica-se no Quadro 7, os principais fatores impulsionadores (*drivers*) e barreiras, quanto à utilização do Planejamento Estratégico nas organizações.

Quadro 7 - *Drivers* e Barreiras do PE.

| Planejamento Estratégico | | |
|---|--|-------------------------|
| <i>Drivers</i> | Barreiras | Autor/es (ano) |
| Rentabilidade no longo prazo | Caro no processo | Ackoff (1979) |
| Compreende e avalia melhor as suas ações | Demanda tempo | |
| Consenso entre todos os níveis | Necessidade contínua de atualização | |
| Aproximação da solução | Demanda tempo | |
| Almeja chegar no seu objetivo | Crescente imprevisibilidade do ambiente que está inserido | Sertek (2007) |
| Processo contínuo | Demanda tempo | Oliveira (2004) |
| Maximizar os resultados | Aspecto financeiro (Orçamento investido) e Necessidade de Recursos | |
| <i>Feedback</i> | Falta de comprometimento dos <i>stakeholders</i> | |
| | Desconsideração da realidade da empresa | |
| Agiliza o processo decisório | Demanda tempo | Kich (2011) |
| Auxilia a tomada de decisão | Demanda tempo | Andrade e Amboni (2010) |
| Incentiva a mudança organizacional | Resistência das pessoas | |
| Foco e flexibilidade | Resistência à mudança | Chiavenato (2010) |
| Melhoria na coordenação | Ata burocracia | |
| Administra o tempo | | |
| Organização proativa | Resistência interna | Pereira (2010) |

Fonte: Da autora.

O processo de Planejamento Estratégico exige que sejam enfrentadas barreiras para a obtenção da mudança, que impulsionará a organização e suas pessoas. Na visão da autora desta dissertação 02 *drivers* devem ser destacados, pois foram identificados no processo de elaboração do PE do PPGTIC, estudo de caso analisado nesta dissertação, são eles:

1. **Consenso entre todos os níveis** (ACKOFF, 1979). O Planejamento Estratégico por si só, busca o consenso entre as pessoas, que atuam nos diversos níveis da organização, bem como de outros *stakeholders*, a exemplo de representantes da comunidade. Quanto ao processo de elaboração do PE do PGTIC, também se usou uma técnica que busca o consenso para a condução dos momentos do levantamento, tratamento dos dados pelas mediadoras, relançamento dos formulários, discussão, confronto entre os participantes, até se chegar a um consenso.

Esta técnica foi fundamental para se conseguir a adesão e participação dos docentes, discentes, egressos, TAEs, direção, pois os questionários para elaboração dos Valores, Missão e Visão foram disponibilizados para acesso online (*google forms*), o que permitiu a colaboração sem a necessidade de encontros presenciais.

Há também, algumas peculiaridades que levaram ao uso do *Delphi*, o PPGTIC, tem seu núcleo docente, formado por 13 professores da Coordenadoria Especial Interdisciplinar em Tecnologias da Informação e Comunicação (curso de graduação), que justamente tem este nome por não atingir o mínimo de 15 docentes, necessários para constituir um departamento, os quais além das atividades de ensino, pesquisa, extensão devem dar conta das atribuições administrativas.

Em se tratando dos alunos, como a maioria não tem dedicação exclusiva ao Programa, pela indisponibilidade de bolsas, também não teriam tempo para essas reuniões presenciais.

Os egressos constituíam em um desafio para contato, por isso o acesso online foi fundamental.

Como a UFSC possui uma secretaria integrada para a pós-graduação com apenas 02 TAEs, no momento desta pesquisa, a participação pela *Delphi* foi crucial. Em outros momentos, contou-se com TAEs que atuam ligados à graduação, momento da análise SWOT, com a etapa *Delphi* final; também com representante da comunidade e direção.

Demonstrando que, a *Delphi* é uma boa ferramenta, e constituiu em um estímulo para a condução do PE do PPGTIC.

2. **Incentiva à mudança organizacional:** O processo de Planejamento Estratégico leva a mudanças na organização, em contrapartida, enfrenta a resistência natural das pessoas, que se envolvidas e convencidas dos benefícios deste processo, participarão da reflexão de forma conjunta para identificação do *status quo* e readequações, visando à melhoria dos processos, pessoas, tecnologia, enfim, do ambiente (ANDRADE e AMBONI, 2010).

Em relação ao PPGTIC ao mesmo tempo que o processo de PE semeou o consenso, também demonstrou que apesar de ser um Programa interdisciplinar, não há engajamento entre muitos docentes e alunos e, até mesmo, uma certa desconfiança nas etapas iniciais do PE, o que demandou visitas às salas/laboratórios de muitos professores, para sensibilização e convencimento à participação da elaboração do

PE, além de mensagens frequentes via e-mail e *WhatsApp*. Comportamento este, também identificado nos outros segmentos do Programa, mesmo que por motivos diferentes. Contudo, os encontros nos corredores, nas salas, nos cafés, bem como os convites formais foram “quebrando o gelo” e sensibilizando os membros do PPGTIC a participarem das etapas do PE.

2.6.3 Níveis do Planejamento Estratégico

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o Planejamento Estratégico possui três níveis de planejar, conforme a Figura 16:

Figura 16 - Níveis do Planejamento Estratégico.



Fonte: Autores (2019).

1. O Planejamento Estratégico acontece em nível institucional, ocorre a longo prazo, é macro orientado, e aborda a organização como um todo, implicando em mudança. O Planejamento Estratégico é de responsabilidade da alta cúpula (PEREIRA, 2010). Ou seja, transpondo para o Programa de Pós-Graduação em análise, da Coalização Dominante Formal (coordenação e subcoordenação do PPGTIC).
2. O planejamento tático ocorre em nível intermediário, em médio prazo, buscando abordar cada unidade organizacional. Tem como objetivo aprimorar determinada área de resultado, e não a instituição como um todo, é responsabilidade da administração de nível médio (PEREIRA, 2010).
3. O planejamento operacional é desenvolvido em nível operacional, foca o curto prazo, é micro orientado.

Foca a implementação de resultados específicos, a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização (PEREIRA, 2010).

No nível operacional, encontram-se as pessoas que executam as tarefas, efetuam o desenvolvimento e o controle (SERTEK, 2007).

2.7 TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir, serão apresentadas algumas técnicas para realizar o momento 2 do Planejamento Estratégico.

2.7.1 Análise SWOT

A análise SWOT surgiu na década de 1960 por Albert Humphrey, quando professores da universidade de Stanford, nos Estados Unidos, coletaram dados para análise das 500 maiores empresas do país. A análise SWOT (do original inglês: *Strengths* – pontos fortes; *Weaknesses* – pontos fracos; *Opportunities* – oportunidades; e *Threats* – ameaças), proposta originalmente é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna (ROSSI; LUCE, 2002).

O Planejamento Estratégico contempla a relação entre as estruturas externas e internas e, segundo, Tavares (2005) o termo SWOT representa *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças), sendo FOFA, o seu acrônimo em língua portuguesa.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188) definem que a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças da instituição com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro quadrantes, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. Por intermédio da matriz SWOT, pode-se identificar e relacionar esses fatores, tanto positivos quanto negativos, em um quadro.

A função primordial da análise é possibilitar a escolha de estratégias adequadas, levando-se em conta os fatores que foram mapeados.

Segundo Rossi e Luce (2002), se a análise SWOT for desenvolvida corretamente e a Matriz da SWOT identificar exatamente as diferentes possibilidades de **combinações** entre os seus elementos, tem-se um conjunto de questões estratégicas que orientam às possíveis estratégias e ações que incluem: Planos e Decisões.

A metodologia da análise SWOT tem o objetivo de dar um direcionamento estratégico para a instituição, baseando-se em seu ambiente interno e, externo (SILVA, 2016).

Figura 17 - Análise SWOT.

| | AJUDA | ATRAPALHA |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| INTERNA (organização) | FORÇA (strengths) | FRAQUEZAS (weaknesses) |
| EXTERNA (ambiente) | OPORTUNIDADES (opportunities) | AMEAÇAS (threats) |

Fonte: Cavalcanti (2017).

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992), a análise do ambiente interno e externo é o processo de identificação de suas Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas, que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

- Ponto Forte: são as características da organização que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos.
- Ponto Fraco: características internas ou limitações, que devem ser minimizadas para evitar um baixo desempenho da instituição.
- Oportunidade: são situações externas que, se adequadamente aproveitadas pela organização, podem influenciá-la positivamente, permitindo o alcance dos objetivos
- Ameaça: situações externas que colocam a organização diante de dificuldades que, se não forem eliminadas, podem afetá-la negativamente.

Por meio da Matriz da SWOT, procura-se aproveitar as oportunidades, prevenir as ameaças, acumular os pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes.

Assim sendo, as alternativas derivadas da matriz da SWOT **podem** ser:

- **Pontos fortes** combinados com **Oportunidades** para aproveitamento das capacidades.
- **Pontos fracos** combinados com **Oportunidades** buscando minimizar as limitações.

- **Pontos fracos** combinados com **Ameaças** para a conversão das desvantagens. Essas alternativas são denominadas questões estratégicas (ROSSI; LUCE, 2002).

Contudo, nessa dissertação, a matriz SWOT foi elaborada com as seguintes combinações, seguindo o que pressupõe Dutra (2014):

- Associar as Forças e Oportunidades
- Converter as Ameaças em Oportunidades
- Utilizar as Forças para eliminar as Fraquezas identificadas

Com base nos resultados obtidos, pode-se identificar os pontos Fortes e as Oportunidades, que melhor possam combater as Fraquezas e as Ameaças, buscando transpô-las e assim, alcançar a excelência acadêmica, tão propagada pela CAPES e cobiçada pelos Programas.

2.7.2 Top-Down, Bottom-Up e Mista

Segundo Pereira (2010) há três formas de montar a equipe do Planejamento Estratégico:

1. **Top-Down.** As etapas do Planejamento Estratégico são construídas somente pela autoridade maior da instituição, é ela que define o que fazer e como ocorrerá o processo, isso quer dizer que a elaboração ocorre de cima para baixo. Essa maneira tem vantagem, o qual é a rapidez na elaboração do Planejamento Estratégico, sem se importante em ouvir a opinião dos níveis inferiores da instituição. Apresenta desvantagens, como no caso da implementação, haverá interferências, pois não contou com a participação dos demais interessados da instituição.
2. **Bottom-Up.** Todas as etapas são elaboradas em parceria com todos os representantes da instituição, a construção do Planejamento Estratégico é realizada por todos de baixo para cima, buscando a visão de toda a comunidade acadêmica. A vantagem é que todas as partes interessadas já estão sensibilizadas, facilitando assim a implantação do Planejamento Estratégico.

E, se tratando da desvantagem, é que o processo da elaboração do PE, se torne demorado devida ao grande número de pessoas envolvidas, e claro que todas devem chegar em um consenso.

3. **Mista.** Representantes de toda a organização, em participação da coalizão dominante formal, e a coalizão dominante informal. Ou seja, é realizado com pessoas de várias áreas da organização.

Na coprodução do Planejamento Estratégico do PPGTIC, optou em utilizar a forma **Mista**, ou seja, implementação de um modelo de gestão participativo, pois o Programa tem muitos *stakeholders*.

2.7.3 Método *Delphi*

O método *Delphi* deve o seu nome ao Oráculo de *Delphos* e foi desenvolvido em órgãos associados à Defesa Estadunidense no início da década de 1950, em plena Guerra Fria (MARQUES; DE FREITAS, 2018 apud LINSTONE; TUROFF, 2002).

O seu objetivo principal era “obter um consenso fiável de um grupo de militares especialistas em defesa sobre possíveis ataques com bombas atômicas” (BOBERG, MORRIS-KHOO, 1992, p. 27).

Segundo Facione (1990), 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.

O método *Delphi*, é um dos melhores instrumentos metodológicos de previsão qualitativa. Sua área de aplicação mais corrente é a previsão tecnológica, mas, aos poucos, vem sendo estendida a outras áreas, principalmente na área da educação, bem como na de administração, principalmente, no campo do Planejamento Estratégico (MARTINS; SOUZA; de MELO, 2006).

O método *Delphi*, é uma técnica não interativa, em que o grupo não se reúne, e que o anonimato é mantido que funciona da seguinte forma (MARTINS; SOUZA; de MELO, 2006);

1. São enviados questionários a cada especialista escolhido.

2. Em posse dos questionários respondidos, a equipe que lidera a técnica ou o mediador, faz análise para extrair as principais conclusões, retornando esta síntese aos especialistas.
3. Os questionários voltam aos especialistas, que têm oportunidade de rever as respostas e alterá-las, se for necessário. Se uma resposta varia muito em relação às do resto do grupo, o seu autor terá que justificar a sua diferença de opinião.
4. O processo de resumo e revisão se repete, até atingir o consenso entre todos os especialistas.

Segundo Lemos (2003), o método *Delphi* possui três características básicas: (1) anonimato, (2) interação com *feedback* e (3) respostas estatísticas do grupo.

O anonimato entre os participantes é um modo de se reduzir influência direta de um membro sobre o outro, pois pode ocorrer um bloqueio por medo de repreensão, que todos estão no mesmo nível, a opinião de todos é válido.

Já, na interação com *feedback*, o facilitador fornece ao grupo somente aquilo que se refere aos objetivos e metas definidas em cada etapa, evitando que as interações se desviem dos pontos centrais do problema.

Por fim, a utilização de uma definição estatística da resposta do grupo é uma maneira de reduzir a pressão do grupo na direção da conformidade, evitando, ao fim do exercício, uma dispersão significativa das respostas individuais

Segundo Martins, Souza e de Melo (2006), o método sugere a formação de um grupo, onde cada um de seus membros deve responder a uma série de questões individualmente e não precisar se identificar em nenhum momento.

Os resultados da primeira rodada são analisados pelo mediador, que faz uma síntese das respostas e as transmite aos membros do grupo. Estes deverão tomar conhecimento e responder a nova etapa da pesquisa. O objetivo deste método é que a síntese elaborada a partir das ideias geradas na primeira etapa, possa influenciar na resposta das próximas etapas. Essas interações se sucedem, até que um consenso seja obtido com o grande grupo (MARTINS; SOUZA; DE MELO, 2006).

O número de rodadas, a ser realizado, dependerá do custo das interações, do tempo disponível para se resolver o problema e, da disponibilidade de tempo dos participantes. Não existe a exigência de um número mínimo ou máximo de rodadas, nem de componentes para cada grupo, podendo variar de acordo com o tipo de problema a ser tratado.

No desenvolvimento desse trabalho foi utilizada a técnica *Delphi* para elaborar os Valores, Missão e Visão do PPGTIC, bem como a análise SWOT.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva explicar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como as atividades efetuadas para o cumprimento dos objetivos propostos e, exibindo inicialmente caracterização da pesquisa, as etapas da pesquisa, coleta de dados, e posteriormente, a delimitação da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002, p. 19), a pesquisa é uma atividade racional e sistemática, pois ela exige que as etapas que serão desenvolvidas sejam de fato planejadas. Sendo assim, a classificação da pesquisa é detalhada a seguir e condensada no Quadro x, adiante.

Quanto à natureza da pesquisa, caracteriza-se como aplicada, pois objetiva a resolução de um problema, por meio da aplicação do conhecimento gerado na pesquisa básica e dirigidos à solução de problemas específicos (FREIRE, 2013). Neste caso, coproduzir o processo do planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão para um Programa de Pós-Graduação. Portanto, trata-se de um estudo de caso, pois tem como foco um curso específico, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, buscando, via análise de literatura, o embasamento para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Segundo Gil (2002, p.54), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de apenas um ou poucos objetos, que possa gerar um amplo e preciso conhecimento, seus resultados são apresentados em aberto, geram situações de hipóteses e não, de conclusões. Esta dissertação tem como foco realizar um estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, tendo como foco as exigências da Área Interdisciplinar bem como fatores pontuais identificados por seus *stakeholders*, que podem contribuir via exposição das especificidades do Programa, em um processo de coprodução do conhecimento. Via análise do ambiente macro se busca os reflexos no micro ambiente e assim, aprofunda-se o estudo das necessidades e características do PPGTIC.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso fundamenta-se em coletar e analisar as informações de determinado sujeito, como um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, relativos ao assunto da pesquisa.

O estudo de caso é "utilizado em muitas situações, para contribuir com o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados" (YIN, 2015, p. 4).

Esta investigação tem como procedimentos técnicos, a realização de uma pesquisa-ação, que tem como objeto o envolvimento ativo do pesquisador e a ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema de modo cooperativo ou participativo (GIL, 2002).

Quanto à abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa, que é percebida por meio da compreensão de um grupo social para obter o entendimento da totalidade do fenômeno (GIL, 2007). Principalmente, ao ser utilizada a técnica *Delphi* para elaboração dos Valores, Missão e Visão do PPGTIC, bem como os encontros presenciais, conduzidos junto a representantes dos *stakeholders* do PPGTIC, para coprodução do Planejamento Estratégico, com a presença da coalizão dominante do Programa (coordenação) bem como a mediadora da *Delphi* e das reuniões presenciais, que é a autora desta dissertação.

A análise qualitativa depende de fatores, como o caráter dos dados levantados, quais são os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos, que orientaram a investigação. Pode-se definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a classificação desses dados, sua interpretação e redação do relatório (GIL, 2008).

Para realização do estudo, também foi utilizada a pesquisa bibliográfica (buscas exploratórias e de forma sistemática, em bases de dados que indexam artigos científicos), e o estudo de caso. Como procedimento técnico, realiza-se a pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008).

Segundo os objetivos desta dissertação, esta pesquisa é caracterizada como exploratória: "tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses" (GIL, 2010, p. 27), e tendo como foco o aperfeiçoamento de ideias, possibilitando descobertas do fato estudado, o que exige o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e ainda, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Também é uma pesquisa descritiva, tendo como objetivo a descrição das características de um determinado grupo e sua relação com o fenômeno em estudo (GIL, 2002).

Esta dissertação apresenta informações obtidas a partir de pesquisa bibliográfica, pois se baseia em artigos científicos e livros, bem de análise documental, pela consulta ao documento da área interdisciplinar, PDI da UFSC, documento da proposta (APCN) do curso de doutorado

do PPGTIC, que está em avaliação pela CAPES, da Ficha de Avaliação do PPGTIC – de 2017, gerada pela CAPES, além dos relatórios de avaliação gerados e dados consultados na Plataforma Sucupira.

O Quadro 8 apresenta a classificação da pesquisa desenvolvida nesta dissertação:

Quadro 8 - Classificação da Pesquisa.

| | |
|--|--|
| Quanto à Natureza | Aplicada |
| Quanto à Abordagem do Problema | Qualitativa |
| Quanto aos Objetivos | Exploratória, Descritiva, Bibliográfica, e Documental |
| Quanto aos Procedimentos Técnicos | Busca Sistemática de Literatura Pesquisa-Ação e Estudo de Caso (PPGTIC) |

Fonte: Da autora.

A partir da classificação da pesquisa foi possível dar início ao processo de coleta de dados.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Pode-se considerar que o delineamento metodológico da pesquisa, nesta dissertação, apresenta 02 eixos, conforme é apresentado na Figura 18.

O **Eixo 1** trata do levantamento da literatura, comum em qualquer pesquisa científica, em que se buscou o respaldo da literatura da área para verificar os conceitos, tipologias, evolução do tema em estudo, bem como as metodologias de Planejamento Estratégico, aplicações em Instituições de Ensino Superior e, especificamente, em Programas de Pós-Graduação, bem como a investigação de instrumentos de pesquisa (questionários) e outras técnicas, para tal levantamento.

Na **etapa 1**, para evidenciar os assuntos a serem abordados na dissertação, recorreu-se à Busca Sistemática da Literatura, nas bases de dados da *Scielo*, *Scopus*, *Web of Science* e *Compendex*. Quanto aos critérios de busca, foram utilizados os descritores: ("*strategic planning*" OR "*strategic positioning*" OR "*strategic management*" AND (*postgrad**)), utilizou-se o método SSF (*Systematic Search Flow*), a pesquisa foi realizada em 27/03/2019, além da busca sistêmica nas bases de dados, citada anteriormente, realizou-se uma busca exploratória

no *Google* acadêmico, com o objetivo de complementar a pesquisa e assim, obteve-se 25 artigos, que se encaixavam no tema em estudo.

Na **etapa 2**, foi realizada uma pesquisa no *site* dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, a fim de verificar aqueles que haviam publicado a existência de Planejamento Estratégico.

Na **etapa 3**, partiu-se da literatura para identificação de modelos para elaboração do Planejamento Estratégico no contexto da pós-graduação, tendo sido adotado, em grande parte, o modelo de Pereira (2010), que utiliza 03 momentos:

- (1) Diagnóstico do Programa. Foi verificado junto à coordenação e subcoordenação do PPGTIC (coalização dominante), se este era o momento de se elaborar o Planejamento Estratégico, com a confirmação, partiu-se para o momento 2;
- (2) 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 – partiu-se para as demais etapas.
- (3) Desenvolveu-se os questionários no *google forms*, para definição da Missão, Visão e Valores do Programa, com o objetivo de serem disponibilizados online, facilitando a participação dos *stakeholders* e ainda, garantindo o anonimato e o consenso, pressupostos da técnica *Delphi*, em que a autora da dissertação foi a mediadora, apoiada pela sua professora orientadora.
- (4) 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.
- (5) Este momento, segundo Pereira (2010), corresponderia à implementação e controle do Planejamento Estratégico. Contudo, esta dissertação alcança até parte da implementação do PE, com a divulgação do mesmo em reunião do Colegiado Pleno bem como a utilização de outros recursos para tal: *site* do PPGTIC, e-mail

aos vários segmentos do Programa e um vídeo²⁹, em que consta o depoimento da coordenação do Programa. Ou seja, não se alcança a fase de controle do PE, o que somente é possível com o passar do tempo, configurando-se em oportunidade para realização de trabalhos futuros. Um dos “mecanismos de controle” será a mensuração dos indicadores do Programa, definidos no documento da área Interdisciplinar da CAPES e, em parte, apresentados nesta dissertação, no capítulo de Resultados e discussão.

Na **etapa 4**, com base no levantamento exploratório da literatura, são apresentados alguns *drivers* e barreiras relativas ao uso PE nas organizações

Retornando à Figura 13, o **Eixo 2** diz respeito ao levantamento de dados para a coprodução do Planejamento Estratégico do PPGTIC.

Na etapa 1 do eixo 2, foi adaptado o modelo de Pereira (2010), selecionado para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC, objeto do estudo de caso.

Na etapa 2, foi realizado o estudo de caso junto ao PPGTIC para elaboração do PE.

Já, na etapa 3, procedeu-se à realização da técnica *Delphi* para coproduzir os Valores, Missão e Visão do PPGTIC, e utilizado o *brainstorming* nas duas reuniões presenciais para elaboração da análise SWOT e, novamente, a *Delphi* final, para a última rodada, que buscou o consenso do grupo, de maneira online, via *google forms*.

Ressalta-se que, a *Delphi* final foi enviada não somente para os 12 participantes da Dinâmica do café, mas para todo o corpo docente do PPGTIC, bem como para outros TAEs, discentes, egressos e representantes da comunidade, ampliando-se a participação com a obtenção de 33 respostas, destes: 08 estavam presentes na Dinâmica do café, 03 docentes, 04 discentes e 01 TAE participaram em etapas anteriores; além daqueles que ainda não haviam participado, em nenhuma etapa anterior: 03 docentes, 03 discentes, 05 egressos do PPGTIC, 05 TAEs e 01 representante da comunidade.

Esta ampliação da participação dos TAEs exigiu que a autora desta dissertação viesse à Unidade Jardim das Avenidas explicar como funcionava a análise SWOT, Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades para estímulo à participação destes novos integrantes do grupo. Isto

²⁹ Este vídeo está previsto ser produzido na em 14/02/2020; sendo assim, pretende ser exibido em 28/02/2020 na defesa da dissertação.

ocorreu para que a pesquisa mantivesse coerência, pois estes participaram alinhados com o significado da SWOT e da importância do PE para o PPGTIC.

É relevante destacar que, na fase de divulgação das respostas, foi respeitada a característica de anonimato do método *Delphi*, as sugestões foram apresentadas não sendo possível determinar o autor de cada sugestão da mesma, para que o perfil e características dos respondentes não influenciassem na opinião dos demais, ou seja, as sugestões devem ser avaliadas pelos conteúdos e não, pelos autores.

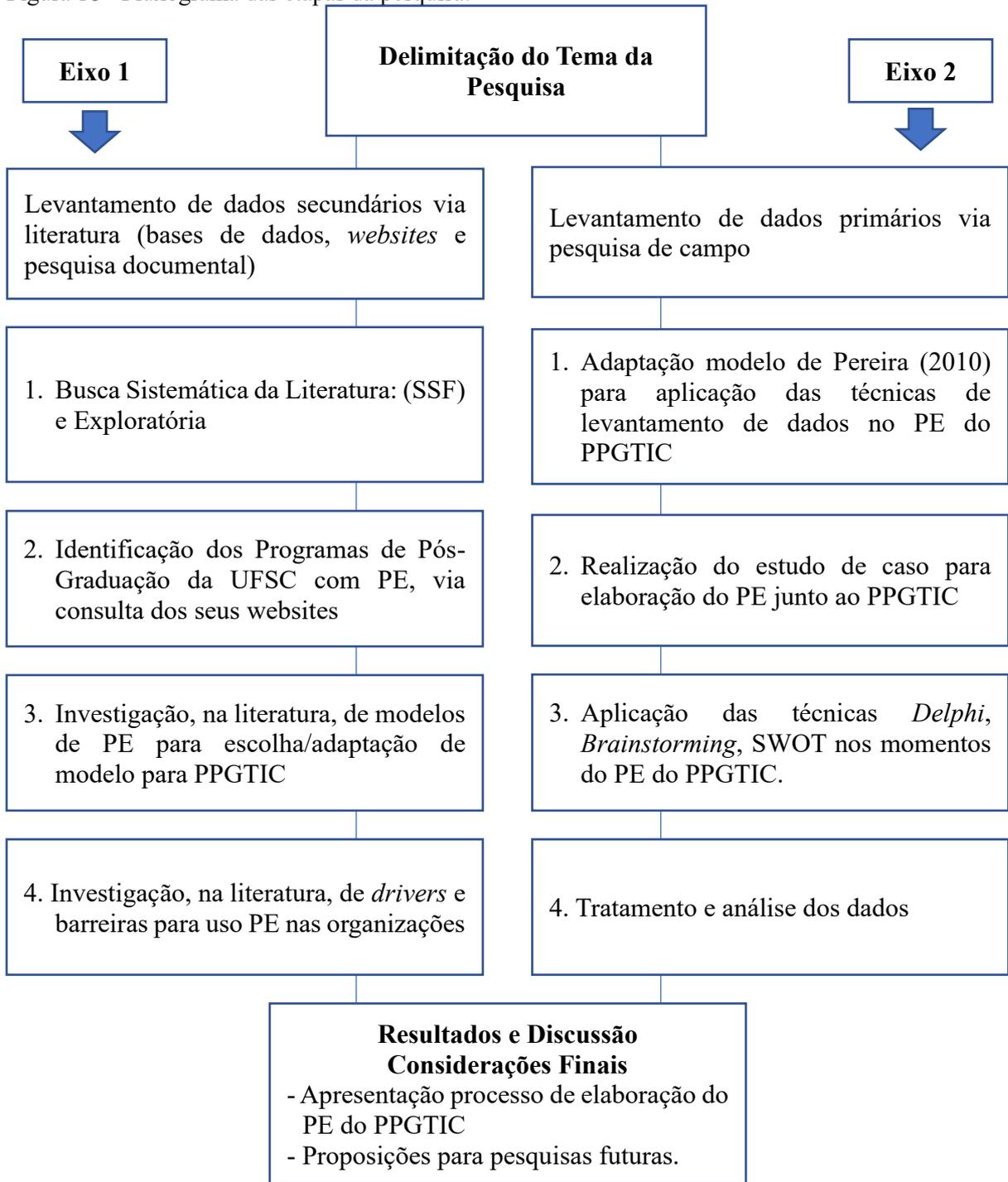
Desta forma, foi possível garantir que esse conjunto de definições, realmente representasse o PPGTIC, pois contou com a participação de todos os que o compõem: docentes, discentes, egressos, TAE's, representante da Direção do CTS e comunidade (*stakeholders*).

Na etapa 4, com os dados coletados, partiu-se para o tratamento com o uso da análise de conteúdo, nuvem de palavras-chave, cruzamento dos fatores para construção da matriz SWOT, apresentação dos *drivers* e barreiras.

Chega-se às Considerações Finais, em que é feita a apresentação do processo de elaboração do PE do PPGTIC, que usou da participação e, por conseguinte, da coprodução do conhecimento de representantes de seus *stakeholders*; concluindo-se com as proposições para pesquisas futuras.

Enfim, todas essas etapas, dos eixos 1 e 2, permitiram, que fossem traçadas as considerações finais e proposições para trabalhos futuros.

Figura 18 - Fluxograma das etapas da pesquisa.



Fonte: Da autora.

O tópico seguinte, apresenta os procedimentos para a coleta de dados para elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Foi elaborado um instrumento de pesquisa (questionário) no *google forms* para serem respondidos pelos *stakeholders* definidos. Inicialmente, foi elaborado esboço, construído com base na literatura e no levantamento documental. Esta versão preliminar do questionário passou por melhorias, via conversa com especialista (professora orientadora).

Em 17 de junho de 2019 foram enviados 03 questionários (APÊNDICES A; B; C), para sugestão da Valor, Missão e Visão e do PPGTIC, a todos os docentes permanentes do Programa e os representantes discentes dos colegiados pleno e delegado, e ainda, aos técnicos administrativos em educação (TAE) da Secretaria Integrada dos Programas de Pós-Graduação (SIPG), obtendo-se um total de 27 (vinte e sete) respondentes. O objetivo de cada questionário (1 para Missão, 1 para Visão e 1 para Valores), foi oportunizar a participação dos 03 segmentos deliberativos do Programa. Para tanto, foi utilizada o método *Delphi*, que permite a interação dos participantes, buscando facilitar e melhorar a tomada de decisão feita por um grupo.

Em 02 de julho de 2019, foi realizada reunião extraordinária do colegiado pleno do PPGTIC, para novo chamamento e estímulo aqueles que ainda não haviam respondido os 03 questionários, destacando-se que a adesão à pesquisa não era obrigatória, mas importante para os rumos do Programa. Contudo, como muitos continuavam sem resposta, decidiu-se por entrar em contato com os respondentes com visitas em suas salas e laboratórios de pesquisa, bem como, via mensagens instantâneas. Pois, há prazos a serem cumpridos para a implementação do PE do PPGTIC, condicionados ao calendário da CAPES. Em 09 de julho de 2019 a pesquisa dos formulários da Missão, Visão, e Valores foi encerrada, obtendo-se: 19, 16 e 16 respostas, respectivamente.

Em 12 de setembro foram enviados 03 três novos questionários (APÊNDICES D; E; F) no *google forms* com as respostas da primeira etapa da pesquisa, nesse momento, os participantes deveriam analisar e votar, em cada UR definida pela especialista, a frase que melhor representava a Valores, Missão e Visão do PPGTIC, tendo 20, 19 e 19 respostas, respectivamente (a consulta foi encerrada em 20 de setembro).

Neste *interim*, foram analisadas as opções selecionadas pelos participantes na etapa anterior. E, em 25 de outubro, enviados 02 questionários (APÊNDICES G; H), 01 sobre a Visão e 01 sobre a Missão, somente com as opções mais votadas, para que cada participante selecionasse apenas 01 opção, que melhor definisse, na sua opinião, a Visão e a Missão do

PPGTIC, cada questionário obteve 21 respostas (esta consulta foi disponibilizada durante 1 semana, tendo sido encerrada em 02 de novembro de 2019).

Em 24 de novembro de 2019 foram enviados 03 questionários (APÊNDICES I; J; K) dos Valores, Missão e Visão, esta etapa teve como objetivo, apresentar as frases mais votadas na etapa anterior, com o intuito de realizar ajustes, caso os participantes julgassem necessário. Esses 03 questionários foram encerrados em 02 de dezembro e, cada um, obteve 23 respostas. Pretende-se apresentar a consolidação dos resultados em reunião do colegiado pleno do Programa.

A próxima etapa da pesquisa, foi a coleta de informações referentes ao ambiente interno e externo do PPGTIC, sendo utilizada a técnica SWOT.

Em 08 de outubro de 2019, foi realizado um teste com alguns participantes (docentes e discentes do PPGTIC), que colocaram algumas sugestões de melhoria quanto à dinâmica utilizada para aplicação da técnica SWOT, com vistas a agir em adequações para aplicação ao grande grupo.

Em 27 de novembro de 2019 aconteceu a reunião o Café com Dinâmica, em que foram convidados – todos os docentes do PPGTIC, discentes, alguns egressos, TAEs, representante da comunidade e, da direção do CTS – tendo comparecido representantes de todos os segmentos do Programa, para realizar a dinâmica da análise SWOT. Na oportunidade foram identificados pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças, oportunizando que sejam traçadas estratégias em comum, em busca da consolidação do mestrado, com foco no curso de doutorado do PPGTIC.

Como muitos convidados não compareceram ao Café com Dinâmica, foi enviado 01 questionário, via *google forms* (APÊNDICE L), em 02 de dezembro de 2019, com o objetivo de verificar se todos concordavam ou ainda, tinham algo a acrescentar/reformular a respeito das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definidas pelo grupo presente à reunião. Dessa forma, resultando em 30 sugestões em “forças” e 30, em “fraquezas”; contudo, a maioria das “forças” caía em repetição daquilo que já havia sido elaborado no Café com Dinâmica. Quanto às oportunidades 26 “oportunidades” e “ameaças” 29, mas muitas delas se repetiam. Por isso, utilizou-se a técnica *Delphi*, justamente para busca do consenso (esta consulta se encerrou em 16 de dezembro).

Sendo assim, as etapas de definição dos Valores, Missão e Visão e análise SWOT foram desenvolvidas em coprodução com os *stakeholders* do PPGTIC, via formulários online com o uso da técnica *Delphi*, encontros presenciais com o uso do *brainstorming*.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA O TRATAMENTO DOS DADOS

Para realizar o tratamento dos dados da pesquisa, foi realizado uma busca sistemática da literatura (BSL), em 04 bases de dados: *Compendex*, *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*.

Portanto, foi utilizado o método *Systematic Search Flow* (SSF), o qual tem por finalidade sistematizar o processo de busca à base de dados científicas, com o propósito de garantir a repetibilidade.

Para a organização das bibliografias, foi utilizado o software de gerenciamento de referências EndNote®, que possui ferramenta de detecção de registros duplicados, sendo mais eficiente quando comparada a de outros gerenciadores.

Também foi utilizado o *google forms*, utilizado para enviar os questionários para os *stakeholders*, pois possui a possibilidade de apresentar percentuais e gráficos, conforme a obtenção das respostas dos *stakeholders*; sendo assim, utilizou-se este recurso. Contudo, como foi utilizado a técnica *Delphi*, a qual possui várias etapas até chegar em um consenso, e algumas etapas eram de perguntas abertas, afim de compreender as sugestões dos *stakeholders*, assim, fez com que fosse exigido para o tratamento dos dados obtidos com os *stakeholders* uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que tem abordagem qualitativa, por meio de questões abertas, a pesquisadora e a especialista analisaram as respostas e as classificaram em Unidades de Registro (UR)³⁰. Ou seja, as palavras, que aparecerem com maior frequência nos relatos dos respondentes, foram categorizadas em UR, permitindo uma análise dos resultados, de forma mais objetiva, conforme consta no capítulo de resultados e discussão.

Em relação às Unidades de Registro, conforme a sugestão de cada *stakeholders*, foram extraídas as palavras que tinham o mesmo sentido; ou seja, o que cada *stakeholders* sugeriu no decorrer das respostas. Dessa forma, analisou-se cuidadosamente seu conteúdo e, as ideias, ou terminologias constatadas como semelhantes (na visão da autora desta Dissertação), foram definidas como sendo Unidades de Registro e assim, pode-se fazer uma análise de frequência

³⁰ Segundo Bardin (2011, p. 134): “para escolha das unidades de registro o contexto deve responder de maneira pertinente”. Ou seja, na obtenção da unidade de registro, a natureza e suas dimensões podem ser muito variáveis, ao recortar o texto, em nível semântico, o material e os objetos, no momento da análise, deverão ser pertinentes ao conteúdo, “sem modificações”, visando a contagem da frequência (número de vezes que aquela ideia ou termo poderá aparecer) e a categorização. O mesmo serve para a unidade de contexto, a fala do entrevistado deverá ser pertinente, sem alterações nas respostas do locutor. Compõe a unidade de registro, o tema: “é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado, segundo certos critérios, relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, 2011, p. 135).

de tais unidades, o que demonstra a importância relativa de tal assunto, expressado naquela UR, para os respondentes.

3.5 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE CASO EM ESTUDO: O PPGTIC

Para se apresentar o PPGTIC, antes de tudo, deve-se abordar a história da instituição a que pertence: a UFSC, demonstrando a importância desta universidade junto à formação da sociedade catarinense e assim, possibilitar melhor compreensão de sua pós-graduação, especialmente, do PPGTIC, UFSC Araranguá.

O histórico da UFSC tem como fonte principal a página da instituição: <https://ufsc.br/>. Contudo, será apresentado de forma sucinta, para atendimento do contexto desta pesquisa.

A UFSC foi fundada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em 18 de dezembro de 1960, o seu primeiro Reitor, Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido de lista tríplice e tomou posse em 25/10/1961.

Originou-se de sete faculdades isoladas, que inicialmente a compuseram, com a adição de uma nova. Foram elas, em ordem de data de fundação: Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Serviço Social, Medicina e Engenharia Industrial. As faculdades de Farmácia, Odontologia, Direito e Ciências Econômicas tinham suas raízes no Instituto Politécnico, fundado em 1917 com apoio do governo estadual, e na Academia de Comércio, uma instituição privada subsidiada pelo governo estadual, que absorveu o Instituto nos anos 1930. Nos anos seguintes à sua fundação, o Instituto Politécnico ofereceu os primeiros cursos superiores em áreas técnicas do estado. Portanto, a UFSC representou uma mutação significativa na evolução do ensino superior catarinense.

Em dezembro daquele ano, ao final do governo de Juscelino Kubitschek, foram criadas as atuais Universidades Federais do Rio Grande do Norte, da Paraíba, de Goiás, de Juiz de Fora, Fluminense, de Santa Catarina e de Santa Maria, sem mencionar faculdades e institutos isolados que foram federalizados (UFSC, 2014).

A UFSC teve como fundamento legal para a sua criação, a Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960.

Art. 2º É Criada a Universidade de Santa Catarina, com sede em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, e integrada no Ministério da Educação e Cultura - Diretoria do Ensino Superior, incluída na categoria constante do item I, do art. 3º da Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950 (BRASIL, 1960).

A UFSC, com sede em Florianópolis, tem objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão em seus mais de 107 cursos de graduação presenciais e 13 cursos de educação a distância. É uma universidade pública e gratuita e possui cinco *campi* – Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville. Tem comprometimento com a excelência e a solidariedade, pois é assim que alcança altos níveis de qualificação, participando da construção de uma sociedade mais justa e democrática (UFSC, 2019).

Sua comunidade é constituída por cerca de 70 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em Educação (TAE) e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico, e público externo. São mais de 5.600 servidores, aproximadamente 2.650 professores e 3.200 TAEs. No *Campus* Florianópolis estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI). O CA oferece a quase mil alunos, os ensinos fundamental e médio e o NDI, abriga cerca de 230 crianças, com idade até 5 anos e 11 meses, com foco na Educação Infantil (UFSC, 2019d).

A UFSC possui mais de 620 grupos de pesquisa, reunindo professores, técnicos e estudantes, que desenvolvem aproximadamente de 2,7 mil projetos e milhares de publicações em revistas científicas mundo afora. Tem destaque a extensão, que atualmente realiza 21,8 mil iniciativas com impacto direto na sociedade.

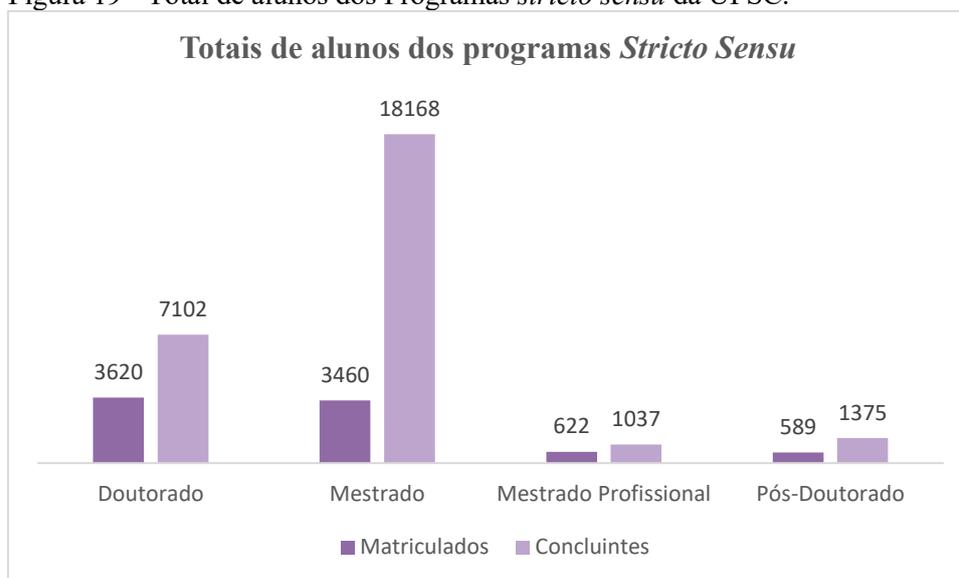
Além da expansão no próprio país, a UFSC tem se internacionalizado por meio da cooperação com instituições de ensino de todo o mundo. Há, atualmente, 349 convênios com 38 países, em todos os continentes.

A partir dos anos 80, a instituição passou a investir intensamente na expansão da pós-graduação e pesquisa, além de apoiar a criação de centros tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolver uma série de projetos de extensão, voltados à sociedade.

A Pós-graduação da UFSC disponibiliza mais de 7,5 mil vagas para cursos *stricto sensu*: Dentre os 90 Programas de Pós-Graduação, sendo destes: 66 mestrados acadêmicos, 12 mestrados profissionais e, 55 cursos de doutorado acadêmico e 01 curso de doutorado profissional (PROPG, 2020).

Na última avaliação realizada pela CAPES, foram conceituados com notas 6 e 7 – as mais altas – 17 dos 56 Programas avaliados e 62,5% deles, obtiveram nota igual ou superior a 5 (UFSC, 2019).

Figura 19 - Total de alunos dos Programas *stricto sensu* da UFSC.



Fonte: Indicadores do CAPG (2020).

Segundo o sistema de Controle Acadêmico da Pós-Graduação (CAPG), atualizado em 08/02/2020, é apresentando o total de alunos matriculados e de egressos da UFSC. A Figura 19 detalha a quantidade por nível: mestrado e doutorado acadêmico, bem como mestrado e doutorado profissional, além do pós-doutorado. Em se tratando de número de alunos matriculados³¹, o total de alunos no doutorado é 3.620, em diferentes tipos de Programas, tendo 7.102 alunos egressos. Já, o mestrado possui 3.460 alunos matriculados, e 18.168 já concluíram seus estudos. O mestrado profissional possui 622 alunos matriculados, e já formou 1.037 alunos. Por fim, o pós-doutorado possui 539 pesquisadores matriculados e 1.375 já concluíram.

Ao se tratar do número de bolsas da UFSC³², as informações aqui apresentadas foram repassadas pela Coordenadoria de Bolsas (CBO) da PROPG, que regula os Programas com notas 3, 4 e 5, pois aqueles com notas 6 e 7 têm recursos próprios e são responsáveis por sua gestão; portanto, a implementação acontece diretamente junto ao Programa, não constando na base da CBO.

³¹ Destaca-se que, muitos Programas ainda não efetuaram matrícula dos alunos de mestrado e doutorado 2020.

³² Muitos Programas ainda não efetuaram a implementação das bolsas, por isso, não constam no CAPG, bem como aqueles de nota 6 e 7, que não gerenciados pela CBO e, por isso, não constam na sua base.

Sendo assim, tem-se cerca de 244 bolsistas de pós-doutorado, 740 de doutorado, 612 de mestrado, até 08/02/2020³³. Os Programas de Pós-Graduação da UFSC possuem 29 professores visitantes contratados, atualmente³⁴, sendo 16 brasileiros, 03 estrangeiros. Além disso, 20 foram aprovados no último edital de seleção e aguardam contratação.

Em 18 de dezembro de 2019 foi comemorado os 59 anos da UFSC, com quase seis décadas de crescimento, excelência, inclusão e produção de conhecimento, uma instituição pública, gratuita e de qualidade (UFSC, 2019e).

O ano de 2020 marca as comemorações dos 60 anos da UFSC, tendo sido - criado pela Agência de Comunicação da UFSC (AGECOM) - o selo dos 60 anos (Figura 20), que apresenta, em sua composição, símbolos e elementos que identificam a UFSC. O principal objetivo, “é evidenciar a excelência da Universidade durante este período, uma homenagem que ressalta seu amadurecimento enquanto instituição de ensino superior, sem esquecer de sua história, nem tampouco do futuro promissor que se avizinha” (UFSC, 2019e).

Figura 20 - Selo comemorações pelos 60 anos da UFSC.



Fonte: UFSC (2019).

Segundo *ranking* internacional do *Times Higher Education* (THE), a UFSC está entre as 07 (sete) melhores instituições de ensino superior do país (UFSC, 2019f). Possui trajetória dedicada à formação do ser humano, tendo como alicerces a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; sendo que, amplia e aprofunda, constantemente, sua atuação do ensino básico à Pós-Graduação.

³³ Desconsiderando os Programas de notas 6 e 7, destacando que muitos Programas ainda não fizeram a implementação de bolsas, pois se está no início do período letivo, fev. 2020.

³⁴ Dados obtidos em 08/02/2020.

O reconhecimento social que recebe, coloca a UFSC entre as melhores universidades do país e da América Latina – resultado do empenho e dedicação dos seus discentes, docentes e TAEs. A UFSC se consolida, cada vez mais, como uma instituição social de ensino superior, comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática (UFSC, 2019f).

Em relação à temática desta dissertação, que trata do Planejamento Estratégico do PPGTIC, cabe resgatar a história da UFSC em Araranguá e assim, obter a compreensão da pós-graduação neste *campus*, sendo fundamental abordar o histórico de implantação do *campus*, seus cursos de graduação e pós-graduação. Dessa forma, utilizou-se como base à APCN³⁵, elaborada em 2019, para submissão da proposta do curso de doutorado do PPGTIC.

A UFSC, em 2009, comprometida com o programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), desenvolveu um plano de expansão através da interiorização da UFSC no Estado de Santa Catarina, criando três *campi*. As cidades contempladas foram: Araranguá, Curitibanos e Joinville. Em 2014, a UFSC criou ainda, um quarto *campus*, na cidade de Blumenau. Os novos *campi* estão sendo estruturados para oferecer Ensino, Pesquisa e Extensão destinados à formação interdisciplinar de profissionais de nível superior.

A UFSC iniciou as atividades acadêmicas no *Campus* Araranguá em 2009, com o Curso de Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), oferecendo um total de 100 (cem) vagas anuais, em 2010, foi implantado o curso de Engenharia de Energia e em 2011, os cursos de Engenharia de Computação e Fisioterapia. Em 2014 teve início, no *campus* Araranguá, o Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), com o curso de mestrado acadêmico.

A instalação do *campus* em Araranguá, na microrregião homônima, constitui-se em agente estratégico no desenvolvimento do extremo sul catarinense ao oportunizar o acesso ao ensino superior, em nível de graduação, aos egressos do Ensino Médio da região de cobertura pretendida e, em nível de pós-graduação, aos egressos das 09 Instituições de Ensino Superior (IES) presentes em 23 sedes na modalidade presencial e 36, na modalidade à distância (EaD) em 09 municípios na mesorregião sul catarinense, que é formada pelas Microrregiões: **Araranguá** (15 municípios e população em torno de 190.688 habitantes), **Criciúma** (11

³⁵ A APCN significa Aplicativo para Submissão de Cursos Novos (SUCUPIRA, 2019). Tal documento foi elaborado por uma comissão do PPGTIC, constituída por docentes, com representação discente (autora desta dissertação), tendo sido submetida à aprovação em várias instâncias: colegiado do programa, Centro de Ciências Tecnologias e Saúde (CTS) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), da UFSC.

municípios e população em torno de 385.379 habitantes) e **Tubarão** (19 municípios e população em torno de 394.835 habitantes), que abrigam em torno de 970.902 habitantes (IBGE, 2010), distribuídos em 46 municípios, aproximadamente 15% da população do Estado de Santa Catarina.

A economia de Santa Catarina é caracterizada pela concentração em diversos polos, conferindo ao Estado, padrões de desenvolvimento equilibrado entre suas regiões. Uma breve análise das três microrregiões, que compõem a mesorregião Sul Catarinense, apresenta os seguintes dados:

Microrregião de Araranguá – população³⁶ (190.688), 5.096 estabelecimentos³⁷ sendo que 73,18% com atividades nas áreas de comércio e serviços, que empregam 21.292 (59,14%) do total de trabalhadores formais;

Microrregião de Criciúma – população (385.379), 8.060 estabelecimentos sendo que 72,65% com atividades nas áreas de comércio e serviços que empregavam 57.812 (51,86%) do total de trabalhadores formais;

Microrregião de Tubarão – população (394.835), 8.472 estabelecimentos sendo que 74,13% com atividades nas áreas de comércio e serviços que empregavam 58.994 (62,82%) do total de trabalhadores formais.

Além das microrregiões citadas, percebe-se tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação, a procura pelos cursos de alunos oriundos do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Notadamente, das microrregiões de Osório, situada no litoral norte do estado vizinho e composta por 23 municípios, com aproximadamente, 341.222 habitantes. Também, da microrregião de Vacaria, situada no nordeste do RS e composta por 14 municípios, com população aproximada de 157.377 habitantes.

O bacharelado em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) foi o primeiro curso de graduação do *campus* Araranguá e deu início às atividades acadêmicas no segundo semestre de 2009, tendo em 2019, completado 10 anos de existência. Atualmente, o curso de graduação conta com 240 alunos, regularmente matriculados e, com oferta anual de 60 (sessenta) vagas, o curso já formou 16 turmas, correspondendo a 217 alunos.

O curso de graduação em TIC trata das aplicações da computação, promovendo a formação de recursos humanos com competências para utilizar, modelar e desenvolver soluções

³⁶ Censo IBGE (2010)

³⁷ Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2010 - CNAE 2.0

com TIC, nos ambientes econômico, social e cultural. Essas tecnologias envolvem: programação em computadores, sistemas de informação, engenharia de *software*, aplicações com bancos de dados e para internet, geração e gestão de negócios, além de aplicações de tecnologias para educação e comunicação. Trata-se de um curso de bacharelado com um total de 2.916 horas-aula, é interdisciplinar e tem prazo de integralização mínimo de três anos e máximo, de cinco anos, com atividades de segunda a sexta-feira no período noturno e sábados, no período matutino. O caráter inovador chamou a atenção dos avaliadores, quando do reconhecimento do curso, que lhe atribuíram conceito (CC) = 4.

Em 2013, foi aprovado pela Câmara de Pós-Graduação da UFSC (emitida a resolução Nr. 19 CPG/2013, de 29 de abril de 2013) e submetido à recomendação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC) e, no final do mesmo ano, foi recomendado. Em 17 de fevereiro de 2014 foi recebido ofício da CAPES, em nome de Marcelo Grangeiro Quirino, informando que o Programa já estava cadastrado e pronto para funcionamento no Sistema Nacional de Pós-Graduação – SNPG, com nota inicial 3.

O PPGTIC tem por objetivo formar profissionais altamente capacitados para atuar na pesquisa, docência e desenvolvimento de tecnologias que promovam a inovação com apoio das TICs para o desenvolvimento dos setores de educação, gestão e tecnologia computacional.

E os objetivos específicos do Programa incluem:

- Formar profissionais de alto nível comprometidos com o avanço do conhecimento para o exercício da pesquisa, do ensino e da extensão;
- Desenvolver estudos avançados de modo a gerar, ampliar e aprofundar o conhecimento da área, propiciando o desenvolvimento profissional, com o compromisso de uma prática social voltada para a melhoria da qualidade de vida, no plano individual e coletivo;
- Qualificar profissionais no âmbito das TIC, capazes de atuar no meio acadêmico desenvolvendo atividades de ensino e pesquisa que busquem transformar o contexto social dos locais onde estejam inseridos, pela capacidade de desenvolver investigações qualificadas e com atenção à inovação tecnológica;
- Formar um núcleo científico em TIC e Inovação no extremo sul de Santa Catarina;
- Fomentar ações interdisciplinares, visando qualificar a utilização dos meios pedagógicos e científicos para a formação profissional;

- Promover a integração entre graduação e pós-graduação através das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Viabilizar a produção de conhecimento qualificado na aplicação inovadora das TIC colaborando assim com o desenvolvimento das áreas de abrangência da proposta.

O curso recebeu a comunicação oficial de autorização de funcionamento em 09 de junho de 2014, tendo sido realizado o primeiro processo seletivo, para ingresso no terceiro trimestre, no qual 88 (oitenta e oito) candidatos se inscreveram para 12 (doze) vagas.

No final de 2014, com o objetivo do PPGTIC sincronizar com o calendário da pós-graduação da UFSC, foi realizado um segundo processo seletivo, para ingresso no primeiro trimestre de 2015, em que 79 (setenta e nove) candidatos se inscreveram, tendo sido selecionados mais 13 (treze) discentes (dentre eles, uma aluna proveniente de Angola, com ingresso viabilizado devido convênio celebrado entre a UFSC e a Universidade José Eduardo dos Santos (UJES), Angola.

Nos anos seguintes, passaram a ser ofertadas 30 vagas, devido ao crescente aumento na demanda. Em 2015, 2016, 2017 e 2018, obteve-se respectivamente: 64, 82, 151 e 187 inscritos. Destaca-se que, em todas as seleções, busca-se manter o equilíbrio entre as 03 linhas de pesquisa (10 vagas para cada linha).

O aluno do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação deverá ser capaz, ao final de seu percurso acadêmico, de: formular questões e objetivos relativos à área e linha de pesquisa de sua escolha; formular hipóteses de pesquisa e desenvolver um trabalho individual; avaliar pesquisas em bases de dados e fomentar a pesquisa; estabelecer relações com outros tipos de pesquisa na área e em áreas afins; descrever, analisar e interpretar dados relativos à sua linha de pesquisa; argumentar e discutir os resultados relativos à pesquisa; ministrar aula na área ou em áreas afins; atuar em laboratórios de pesquisa e atividades de ensino e extensão. Estas capacidades o habilitarão para o amadurecimento intelectual e ético com o desenvolvimento da aptidão necessária para o trabalho científico consciente e responsável nas áreas de abrangência do Programa.

Em 23/09/2019, o PPGTIC contava com 67 alunos matriculados, sendo destes, 51 regulares e 16 alunos em disciplina isolada. São 83 egressos até dezembro de 2019. Dentre os alunos regulares, 10 são bolsistas por meio das seguintes agências de fomento: Programa de Desenvolvimento Social (DS) e cotas emergenciais da CAPES, Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC). Há 01 bolsista de Pós-Doutorado do Programa Nacional de Pós-Doutorado (PNPD) da CAPES.

O corpo docente atuante no mestrado do PPGTIC é formado por 22 professores, sendo 15 permanentes, 05 colaboradores e 02 professores visitantes, os quais estão distribuídos nos seguintes departamentos da UFSC: Engenharia de Computação (DEC), Departamento de Informática e Estatística (INE), Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), Engenharia de Produção e, na Coordenadoria Especial Interdisciplinar em Tecnologias da Informação e Comunicação (CIT). Além de 01 professor de outra instituição, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Dentre os 22 docentes do mestrado, 16 já fizeram pós-doutorado; destes, 03 fizeram pós-doutorado em instituições no exterior e 02 docentes, atualmente, estão afastados para pós-doutoramento no exterior. E ainda, 07 fizeram doutorado sanduíche no exterior e 02 fizeram doutorado pleno no exterior.

Em se tratando de ações de internacionalização para capacitação docente; no primeiro semestre de 2018, 01 professor colaborador do PPGTIC iniciou seu afastamento para realização de pós-doutorado no Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), do Instituto Politécnico do Porto (IPP), Portugal; 01 professor permanente na Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), em Madri, na Espanha e ainda, outro professor permanente na University of Calgary, UCALGARI, Canadá. No segundo semestre de 2019, 01 professora permanente se afastou para pós-doutorado e, ainda, 02 professores – 01 colaborador e 01 permanente, iniciaram seu afastamento no primeiro semestre de 2020, respectivamente, na Universidade de Coimbra, em Portugal e, na PUCP – Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Todos os professores citados, fizeram/fazem 01 ano de formação³⁸.

Essa aprovação tem facultado, desde então, a formação acadêmica pública e gratuita em toda a mesorregião Sul Catarinense, o litoral norte e parte do nordeste do Rio Grande do Sul. Tal fato repercute de imediato na comunidade acadêmica e na comunidade em geral, na medida em que dissemina a cultura da pesquisa e a qualificação dos profissionais e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados, no empreendedorismo e na inovação, contribuindo, a médio e longo prazos, para a geração de emprego, renda e formação cidadã. O mestrado do PPGTIC foi estruturado, para funcionamento na área de concentração de

³⁸ Com saída no primeiro semestre de 2017: 02 professores permanentes fizeram pós-doutorado em instituição no Brasil, na PUCPR - Pontificia Universidad Católica do Paraná, Curitiba.

Tecnologia e Inovação com três linhas de pesquisa: (1) Tecnologia, gestão e Inovação, (2) Tecnologia Educacional e (3) Tecnologia Computacional.

Acredita-se que, os dados apresentados comprovam a grande demanda em busca de formação especializada, com alunos de diferentes perfis; configurando a contribuição para a região, com a oferta de Programa na área Interdisciplinar. Dentre esses alunos, tem-se professores da rede pública municipal e estadual, que buscam formação de qualidade, o que impacta sobremaneira na comunidade em geral, demonstrando que a presença da UFSC em Araranguá, tem papel fundamental para o desenvolvimento regional, considerando ainda, maior autonomia à pós-graduação – pública e de qualidade – no interior do Estado de Santa Catarina, com a fixação de professores/pesquisadores, a criação e consolidação de seus grupos de pesquisa.

Em 31 de julho de 2019 foi submetida à CAPES, a proposta para criação do curso de Doutorado acadêmico do PPGTIC, atualmente, em fase de análise.

3.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 162): “delimitar é estabelecer limites para a investigação”, que pode ser limitada por assunto, selecionando um tópico, pela extensão, pois não se pode abranger o todo e há uma série de fatores que podem ser, humanos, econômicos e exiguidade de prazo.

Considerando a necessidade da delimitação, para que a pesquisa não se tornasse confusa e sem direcionamento, para seu adequado desenvolvimento, inicialmente foi estabelecida a questão de pesquisa, considerando aonde seria aplicada e por qual motivação.

A questão problema elaborada foi: **“Como construir o processo de Planejamento Estratégico para definição da identidade, virtudes e debilidades de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* para alcance dos seus objetivos ao longo do tempo?”**

A partir do passo inicial, relacionado à definição do caminho a percorrer, foi iniciado um trajeto em direção à compreensão do Planejamento Estratégico com foco na educação, e no âmbito da pós-graduação, que é o ambiente no qual este estudo é desenvolvido.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163): “Nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar”. De acordo com esse princípio, foi delimitada nesta dissertação, a pesquisa com alguns *stakeholders*; contudo, foram convidados a participar da elaboração do Planejamento Estratégico do

Programa: todos os docentes do PPGTIC, discentes, alguns egressos, TAEs, representante da comunidade e, da direção do CTS.

Desta forma, esta dissertação busca contribuir, “em parte” com a problemática, anteriormente apresentada, ao conduzir a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC, de forma coproduzida, com a participação ativa dos *stakeholders*. Coloca-se “em parte”, pois existem inúmeros modelos, metodologias e técnicas para tal, identificadas na literatura de administração/gestão, além das que foram apresentadas nesta dissertação, por isto se trata de uma proposta, uma escolha de caminho.

Contudo, no momento 1, do modelo seguido, pressupõe que o diagnóstico, em que se verifica se o momento é o mais adequado para iniciar o processo de Planejamento Estratégico, foi decidido pela Coalização Dominante Formal (CDF), representada pela coordenação e subcoordenação do PPGTIC.

Durante a *Delphi* há intervenção dos mediadores na definição de Unidades de Registro, que melhor representassem as frases correspondentes aos Valores, Missão e Visão bem como os encontros presenciais foram conduzidos pelas mediadoras, que após a dinâmica, tomaram decisões de escolha das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A Matriz SWOT foi elaborada pela autora desta dissertação, com base nos dados obtidos nos encontros presenciais e na *Delphi* final. Os FCS foram elaborados pela CDF bem como as ações e questões estratégicas, além das estratégias.

Portanto, de forma resumida, esta investigação buscou a percepção, em grande parte, dos *stakeholders* do PPGTIC; por isso o uso da *Delphi*, técnica que busca o consenso do grupo, como objetivo de coproduzir o processo de Planejamento Estratégico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo aborda, no tópico 4.1, a Estrutura da Apresentação dos Resultados em que, resumidamente, o leitor poderá ter uma noção geral das etapas de elaboração do Planejamento Estratégico (PE). Na sequência, no Tópico 4.2, constam as Etapas para Elaboração do Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, objetivo nuclear desta dissertação, com a respectiva discussão dos resultados obtidos.

4.1 ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme já demonstrado na Figura 18, que apresenta o Fluxograma das etapas da pesquisa, há 02 (dois) Eixos para condução desta pesquisa, o **Eixo 1** se refere ao levantamento de dados secundários, os quais já foram abordados na Fundamentação teórica com base nos artigos científicos e livros resultantes da:

- 1.1 Busca Sistemática de Literatura (BSL), realizada nas bases *Compendex*, *Web of Science*, *Scielo* e *Scopus*,
- 1.2 Dados obtidos nos *websites* – dos Programas de Pós-Graduação da UFSC, e da CAPES,
- 1.3 Dados obtidos em pesquisa documental – PDI UFSC, Planejamento Estratégico UFSC (período anterior e atual), dentre outros documentos da IES, além do documento da área interdisciplinar (área de avaliação do PPGTIC).
- 1.4 Investigação, na literatura, de *drivers* e barreiras para a utilização do PE nas organizações

Essa foi a fundamentação utilizada para se analisar o caso do PPGTIC, referente à coprodução do Planejamento Estratégico do Programa, que é foco desta dissertação.

Dessa forma, o presente capítulo tem por objetivo principal, apresentar os resultados do **EIXO 2** (Figura 18), do delineamento da pesquisa, que trata do levantamento de dados primários, etapa em que a pesquisadora foi a campo para coletar informações referentes ao:

- 2.1 Levantamento de dados divulgados nos *websites* dos PPGs para compreensão do contexto em que o PPGTIC atua e assim, buscar o entendimento da Pós-Graduação na UFSC, número de cursos e quais teriam PE. Segundo a página da PROPG, que continham os Programas da UFSC e seus *websites*, identificou-se que há um total de 90 (noventa e um) PPGs. Contudo, nesta pesquisa, foram desconsiderados os Programas em rede, que são 12 (doze) e ainda, 01 (um)

mestrado profissional, por não ter *website*, entrando em contato com a PROPG, verificou que este Programa está em processo de desativação e nem possui mais alunos matriculados em 2019. Sendo assim, foram analisados 78 (setenta e oito) Programas e, destes, apenas 14 (quatorze) possuíam PE. Diante disso, verificou-se que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão pouco utilizada entre os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* da UFSC.

- 2.2 Levantamento de dados via interação com os *stakeholders*, viabilizando a coprodução do Planejamento Estratégico do PPGTIC. Para tanto, a pesquisadora adaptou o modelo de Pereira (2010) como modelo dorsal para consecução do Planejamento Estratégico do PPGTIC, com 03 (três) momentos, conforme já demonstrado no capítulo da Fundamentação Teórica, Figura 09.

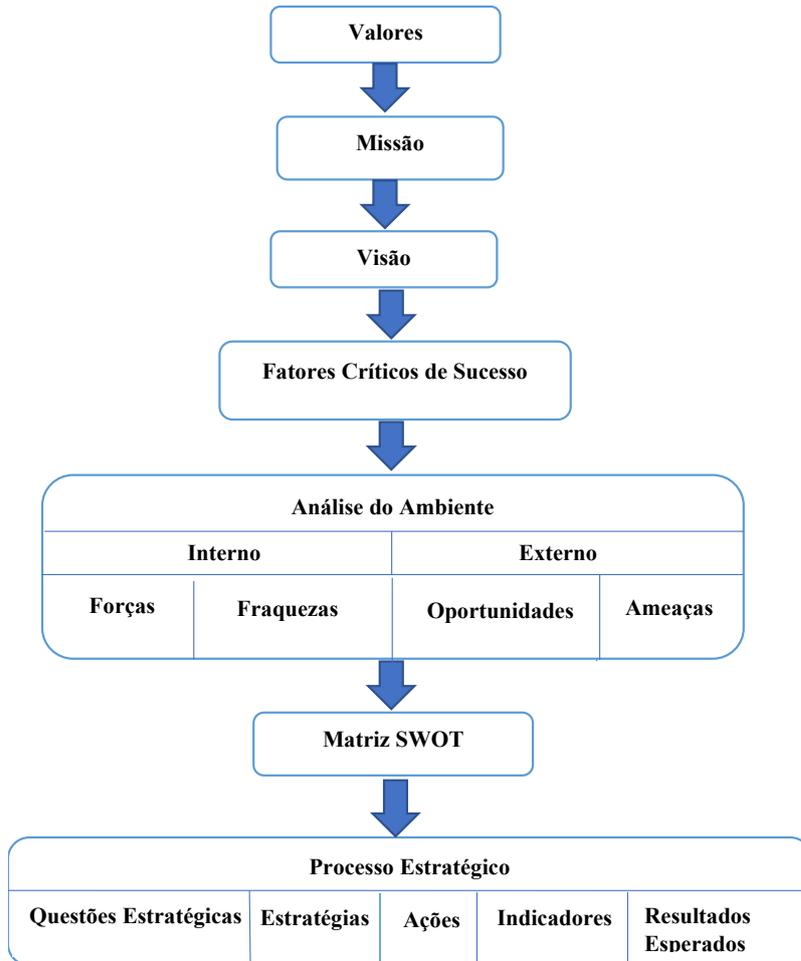
Momento 1 – Diagnóstico. “É esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A maior coalisão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade?” (p. 55).

Pereira (2010) coloca que o primeiro momento para realização do PE parte de uma decisão da alta cúpula, ou melhor, 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 Planejamento Estratégico 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 os Programas da necessidade de elaboração do PE, principalmente, com base no PDI da UFSC e, no documento de área ao qual pertence o Programa.

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 Planejamento Estratégico, 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.

Sendo assim, a Figura 21 apresenta as etapas realizadas para desenvolver o momento 2 do PE do PPGTIC.

Figura 21 - Etapas do PE PPGTIC



Fonte: Da autora.

- a. 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**, conforme será detalhado adiante, nesta dissertação.
- b. Quanto aos **Fatores Críticos de Sucesso**. Pereira (2010) coloca que estes fatores são da organização. Contudo, não é ela sozinha que os define, mas o mercado, são as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que tenha sucesso no seu setor de atuação. Deve-se questionar o seguinte: O que a organização tem que

ter para sobreviver no segmento em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado/segmento determina, na visão do segmento e não, da organização.

Se uma organização não tiver esses FCS “quebra”, indo à falência; no caso de organizações públicas, ficam sucateadas, sofrendo problemas que prejudicam seu desempenho.

Leidecker e Bruno, em 1984, apresentaram uma nova aplicação para o método FCS, passando a ser sugerido para a área de planejamento e desenvolvimento estratégico de negócios (STOLLENWERK, 2001). Para Rockart (1979) os FCS são aquelas áreas de negócio nas quais os resultados, se satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo e de sucesso para a organização.

Os FCS devem ser traduzidos em indicadores de desempenho (QUINTELLA; LEMOS; LEITÃO, 2009; RAMOS, 2011), devendo ser permanentemente monitorados por parte da gestão, exigindo que o desempenho de cada área seja medido continuamente e essa informação deve ser disponibilizada (CORREIA, 2010). Quando devidamente gerenciados, os FCS podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição (LEIDECKER; BRUNO, 1991).

Recorrendo-se a Quintella, Lemos e Leitão (2009) – que destacam que o processo de interpretação dos FCS é subjetivo e, portanto, exige reflexão, não havendo fórmulas prontas para descobrir os FCS da organização. Diante disso, o PPGTIC, optou identificar tais **Fatores**, na visão dos gestores do Programa, representados pela coordenação e subcoordenação, via entrevista pessoal.

Cabe ainda salientar que, há diversas ferramentas da qualidade para elaboração do Planejamento Estratégico, como por exemplo (PORTALISO, 2019):

1. Forças de Porter,
2. Matriz de Ansoff,
3. Análise SWOT, e
4. Matriz BCG.

Compreender como algumas delas funcionam ajudará a definir qual atende melhor a necessidade, conforme as características da organização em estudo. Desta forma, decidiu-se pela adoção da: **Análise SWOT** e **Matriz BCG**, para o PPGTIC.

c. **Análise Externa, Análise Interna, Matriz SWOT**

A **Análise Externa** tem como objetivo avaliar a relação existente entre a organização e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. O ambiente organizacional é um conjunto dinâmico, afetado pelas condições externas, perante as quais, as organizações devem procurar Oportunidades, bem como reduzir as Ameaças ou se adequar a elas (PEREIRA, 2010). A maneira de aproveitar as Oportunidade é formular uma estratégia diretamente ligada a esta Oportunidade (OLIVEIRA, 2009).

A **Análise Interna** corresponde à situação atual da organização, visando conhecer seus pontos Fortes e Fracos por meio da avaliação dos recursos e da sua capacidade para com o seu desempenho atual, atingir os seus resultados. Contudo, esta não é uma tarefa fácil, pois há resistências em realizar esse diagnóstico, em que pesem os aspectos culturais da organização que devem ser ultrapassados para a realização do diagnóstico com sucesso (PEREIRA, 2010).

Matriz FOFA tem como objetivo reunir os Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. E para auxiliar na elaboração desta Matriz, utiliza-se alguns questionamentos (PEREIRA, 2010):

O ponto Forte “x” ajuda a acabar com o ponto Fraco “y”? (Sim ou Não)

O ponto Forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não)

O ponto Forte “x” ajuda a minimizar o impacto da Ameaça “m”? (Sim ou Não)
Pereira (2010).

Dá-se um tempo para essa discussão.

Depois disso, cada grupo apresenta sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos a fim de chegar à definição da Matriz FOFA da organização. Finalizada a discussão, deve-se colocar a Matriz FOFA em um cartaz visível, afixado na sala em que os grupos estão reunidos, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão, dos Fatores Críticos de Sucesso, das Oportunidades e Ameaças e dos Pontos Fortes e Fracos, que foram anteriormente afixados

d. **Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.**

Segundo Rizzatti, Pereira e Amaral (2012), as Questões estratégicas são elaboradas a partir das **Estratégias** elencadas (o que fazer?) e Ações estratégicas (como fazer?). A palavra estratégia vem do grego *strategos*, está relacionada à questão militar e significa um general no comando de um exército, ou seja, “a arte do general”

(OLIVEIRA, 2004). Foi incorporada ao mundo dos negócios, sendo utilizada para significar como as organizações se comportam e agem no ambiente em que atuam (PEREIRA, 2011).

Nos anos de 1960, o conceito de estratégia é tido sob a ótica do que se convencionou denominar de “Planejamento Corporativo” ou de “Planejamento Organizacional” (GILMORE e BRANDENBURG, 1962); de “Planejamento Estratégico” ou ainda, de “Estratégia Organizacional” (ANSOFF, 1990), ou mais recentemente, de Administração Estratégica.

Abrahan Lincoln ilustra o conceito de estratégia: [...] “se pudéssemos, de início, saber onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo (ANSOFF, 1965)”. Para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter, no futuro, o objetivo que se deseja.

Um autor que se destaca no campo da estratégia é Michael Porter, que estudou a essência da formulação estratégica, tendo lançado três obras que são referência mundial: *Estratégia Competitiva* (1986), *Vantagem Competitiva* (1992) e *Vantagem Competitiva das Nações* (2001). Em seus estudos fica clara a importância de a organização buscar uma posição no setor em que está atuando, para melhor se defender das cinco forças competitivas, pois são elas que determinam o resultado da organização:

1. Poder de negociação dos fornecedores;
2. Poder de negociação dos compradores;
3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. Ameaça de entrantes potenciais; e
5. Rivalidade dos próprios concorrentes.

Conforme Hamel e Prahalad (1994), a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro rapidamente; antes que os concorrentes possam imitá-las. Assim, a melhor vantagem competitiva ocorre quando uma organização tem a capacidade de melhorar as habilidades já existentes e aprender novas habilidades.

Destaca-se que, a utilização de estratégias por uma organização não significa garantia de sucesso. Porém, não há organização sem estratégia, o que se verifica

é que, muitas vezes, a estratégia não está formalizada, não é consciente, mas sempre existe, certa ou errada, coerente ou não (PEREIRA, 2011).

Para Thompson e Strickland III (1992) os objetivos de uma organização são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é o padrão da organização que a faz se mover em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a sua Missão.

Momento 3 – Implementação e Controle dos Processos do Planejamento Estratégico.

Em relação à **Implementação**, trata-se do momento em que a organização passa a obter os resultados, passando a praticar o processo de PE. Na visão de Sertek (2007) esta fase exige mudança e por isso, pode gerar resistência por questões da cultura organizacional. E, para Ackoff (1979), é a fase de organização e determinação de procedimentos para que o plano saia do papel e possa ser executado (PEREIRA, 2011).

A organização deve fazer o lançamento oficial do documento para conhecimento de todos e, os meios para tal são vários: um vídeo postado no website e nas redes sociais da organização, gravado com a Coalisão Dominante Formal (CDF), apresentando o Planejamento Estratégico ou ainda por meio de postagens de um evento de lançamento. Enfim, o importante é divulgar que a organização conta com um documento formal de Planejamento Estratégico, a partir daquele momento (PEREIRA, 2011). Para fins desta dissertação, considera-se que o momento da implementação será a documentação e divulgação para os *stakeholders*, dos resultados obtidos pela coprodução do PE. Para tanto, os resultados serão enviados para os participantes e uma minuta será publicada no *website* e nas redes sociais do PPGTIC, além de um vídeo da CDF (Pro-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC, Coordenação e Subcoordenação do PPGTIC). Outra forma de divulgação será feita junto à reunião extraordinária do colegiado delegado do Programa, prevista para ocorrer em 27/02/2020.

Outro ponto crucial para que o PE “saia da gaveta” e seja realmente praticado pela organização é a formalização dos membros que compõem a comissão de Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico e, posterior comunicação desta comissão, para que seja reconhecida por todos. Esta comissão não executará o Planejamento Estratégico, mas sim, acompanhar e controlar a sua

Implementação; quem implantará serão os responsáveis por cada uma das Questões Estratégicas, Estratégias ou Ações Estratégicas. A implementação deve contar com o forte apoio da CDF da organização, para que o PE tenha êxito.

Quanto ao **Controle**, Pereira (2010) coloca a importância do acompanhamento ser feito por equipe específica, que tem o objetivo principal para que o PE seja implantado em sua plenitude e, portanto, deve criar uma sistemática de visitas aos responsáveis pelas questões estratégicas e estratégias ou ações estratégicas, para verificar o que está sendo feito. Uma dificuldade é conseguir 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).

Para Ackoff (1979), 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 (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.

Esta dissertação não alcançará a fase do Controle, tendo defesa agendada para 28/02/2020; sendo assim, esta fase de controle, que inerentemente envolve a avaliação, é uma sugestão para trabalhos futuros.

4.2 ELABORAÇÃO DO PE: ETAPAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme já destacado no tópico 4.1 desta dissertação, o **Momento 1** trata do diagnóstico, sendo que a decisão de iniciar o PE do PPGTIC partiu da coalizão dominante, no âmbito da UFSC como um todo representada pela PROPG e, localmente, pela Coordenadora do Programa e Subcoordenador. Tal procedimento é coerente com Pereira (2010) e com as imposições da CAPES para avaliação dos Programas de Pós-Graduação tendo sido atribuído maior peso ao PE e a Autoavaliação.

No **Momento 2 – Formulação das Etapas do Processo do PE**, inicia-se pela coprodução dos Valores, Missão e Visão. Sendo assim, optou-se por consultar os segmentos

que compõem, diretamente, o PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos), com o objetivo de coproduzir **Valores, Missão e Visão** do Programa, via método *Delphi*. Para tanto, procedeu-se da seguinte forma.

A partir daqui, serão apresentadas as etapas de elaboração dos **Valores, Missão e Visão**, separadamente. Contudo, na prática, o envio dos questionários para a definição da **Missão, Visão e Valores**, aconteceu no mesmo convite, mas em *links* separados.

Explana-se sobre os procedimentos para coleta de dados referentes aos **Valores Missão** e, por último, a **Visão** do PPGTIC, na sequência, são abordados o tratamento dos dados e discussão dos resultados. Destaca-se que esta ordem de abordagem: **Valores, Missão e Visão**, segue o que recomenda Pereira (2010).

4.2.1 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**, conforme (APÊNDICE A), com prazo estabelecido para resposta, pela pesquisadora.

Diante disso, ao final do período, as respostas foram apresentadas pela autora desta dissertação à especialista (professora orientadora), que com base no texto, livremente criado pelos respondentes para definição dos **Valores**, sugeriu a criação de Unidades de Registro (UR), quais sejam: (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. Contudo, a partir de análises posteriores foi verificado que as URs (8); (9) e (10), apareciam apenas 1 vez, tendo sido realocadas em outras URs.

Diante disso, a especialista analisou os textos dos respondentes e definiu quais palavras/termos (Unidades de Registro), melhor representavam aquele texto (Figura 16), correspondente ao que o participante julgou ser os **valores** do PPGTIC.

Após esta análise da especialista, estes 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, criados pelos respondentes e agrupados em cada uma das URs, definidas pela professora especialista, foi criado, novo formulário do *google* (APÊNDICE D) e enviado convite aos docentes, discentes e técnicos administrativos (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa). Nesta 2ª etapa os respondentes 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.

A seguir, a autora desta dissertação listou os valores mais escolhidos, dentre as respostas dos *stakeholders*, para dar andamento a 3ª etapa.

3ª etapa

Os **Valores** mais escolhidos foram enviados aos participantes (mesmo grupo desde a 1ª etapa da *Delphi*), via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização das últimas adequações no texto.

4ª. etapa

Nesta 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 Planejamento Estratégico participativo, em um processo de cocriação e coparticipação. Sendo assim, todas as etapas foram desenvolvidas em coprodução com os docentes, discentes e técnicos administrativos.

Nos tópicos a seguir (até o tópico 4.2.1.4) 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.

4.2.1.1 Etapa 1 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados

São apresentadas no Quadro 9, as frases sugeridas pelos participantes na 1ª etapa dessa pesquisa, para definição dos Valores do PPGTIC, tendo sido classificadas em Unidades de Registro, conforme a especialista (orientadora).

Quadro 9 - Sugestões para os Valores.

| Valores |
|--|
| Ensino |
| Qualidade na prestação de serviços de ensino de pós graduação com excelência; Comprometimento com o ensino e o atendimento de qualidade como diferencial competitivo; Sustentabilidade da Instituição de Ensino Superior através da gestão corporativa garantindo os resultados sem a perda da qualidade; Comprometimento com a responsabilidade social, ambiental, cultural, política e dos direitos humanos, contribuindo para a melhoria e o progresso do Brasil e do mundo. |
| Desenvolver um ensino público e de qualidade, sendo imprescindível para isso aprimorar critérios e procurar atingir um público que realmente esteja comprometido com a grandiosidade acadêmica que o curso oferece |
| Pesquisa |
| O PPGTIC tem como valores o desenvolvimento tecnológico, excelência acadêmica e profissional, responsabilidade social. |
| Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores; Compromisso com a excelência; Atitude inovadora e empreendedora. |
| Extensão |
| Ser exemplo por sua excelência, contribuindo para a construção das pessoas, cada vez mais aptas para o mercado de trabalho. |
| Excelência intelectual e profissional; Respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão; Compromisso com a construção de conhecimento, com a aprendizagem e - com a transformação da sociedade; Responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável. |
| Interdisciplinaridade |
| Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos Foco na pesquisa Foco da extensão Desenvolvimento local |
| Ambiente democrático e interdisciplinar Ética Excelência acadêmica Foco em resultado |
| Sustentabilidade |
| Sustentabilidade, ética e valorização do ser humano. |
| Valores no âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida |
| Desenvolvimento regional |
| O PPGTIC deve afirmar-se, como um Programa de Pós-Graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de um conhecimento interdisciplinar. |
| O PPGTIC deve afirmar-se, cada vez mais, como um Programa de Pós-graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida |
| Formação Cidadã |
| Interdisciplinaridade. Excelência acadêmica Inovação científica e tecnológica. Integração entre ensino, pesquisa e extensão. Ampliação da oferta. Ética e responsabilidade e compromisso social. Valorização das relações interpessoais. Comprometimento com a construção do saber e formação indivíduos melhores. Comprometimento da comunidade e a sociedade. Gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida. |

| |
|---|
| A ética deve sempre prevalecer no PPGTIC, sendo este um dos valores que norteiam este Programa. Formar o cidadão crítico para uma sociedade em crescente desenvolvimento. Promover o empreendedorismo através das inovações tecnológicas. |
| Vocação para ensino, pesquisa e extensão; ética; valorização do ser humano; respeito ao ambiente e inovação para um mundo melhor. |
| Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura; Compromisso com a excelência; Atitude inovadora; Integração com a comunidade, principalmente regional. |

Fonte: Da autora.

A Figura 22 apresenta a frequência com que as Unidades de Registro ocorreram, nas sugestões dadas pelos *stakeholders* desta pesquisa.

Figura 22 - Unidade de Registro Valores.



Fonte: Da autora.

A Unidade de Registro que mais foi sugerida pelos respondentes foi o Ensino, com 12 ocorrências. Posteriormente, destacam-se as URs “Formação cidadã” com 10 ocorrências, “Extensão” com 9 ocorrências, e “Pesquisa” com 5 ocorrências. Já, as URs “Desenvolvimento Regional”, “Sustentabilidade”, “Interdisciplinaridade”, tiveram 4 ocorrências cada (Figura 22).

4.2.1.2 Etapa 2 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados

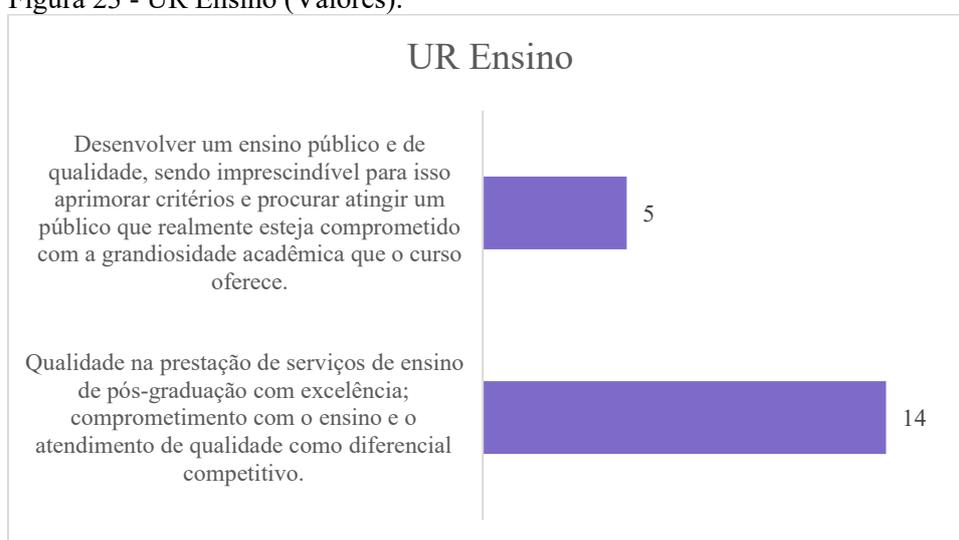
Aqui é apresentando o resultado da 2ª etapa dos Valores, em que os *Stakeholders* selecionaram, em cada UR, a frase que mais representava o PPGTIC.

Afinal, um Programa de Pós-Graduação deve ter características, virtudes e qualidades em diversas dimensões como no ENSINO, na PESQUISA e na EXTENSÃO, constituindo-se na

indissociabilidade entre estas dimensões, conforme estabelece o Art. 207, da Constituição Federal de 1988, tratando-se de instituições de ensino superior públicas: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

A Figura 23 o número de escolha das frases em que constava a UR Ensino.

Figura 23 - UR Ensino (Valores).



Fonte: Da autora

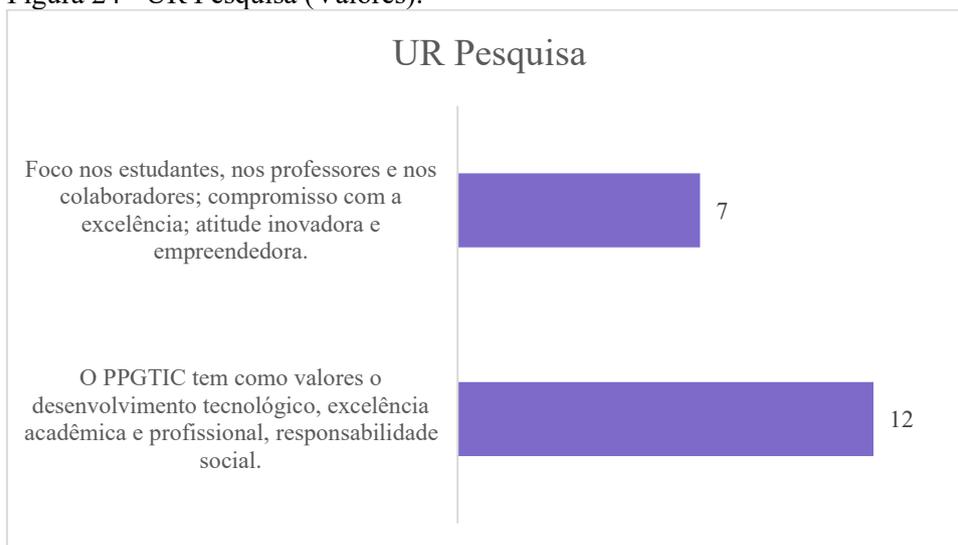
Conforme a Figura 23, tem-se:

A frase mais votada na dimensão Ensino, com 14 votos foi: “Qualidade na prestação de serviços de ensino de pós-graduação com excelência; comprometimento com o ensino e o atendimento de qualidade como diferencial competitivo”.

Com 5 votos: “Desenvolver um ensino público e de qualidade, sendo imprescindível para isso aprimorar critérios e procurar atingir um público que realmente esteja comprometido com a grandiosidade acadêmica que o curso oferece”.

Na Figura 24, referente à dimensão Pesquisa, com 12 votos a frase mais votada foi: “O PPGTIC tem como valores o desenvolvimento tecnológico, excelência acadêmica e profissional, responsabilidade social”.

Figura 24 - UR Pesquisa (Valores).

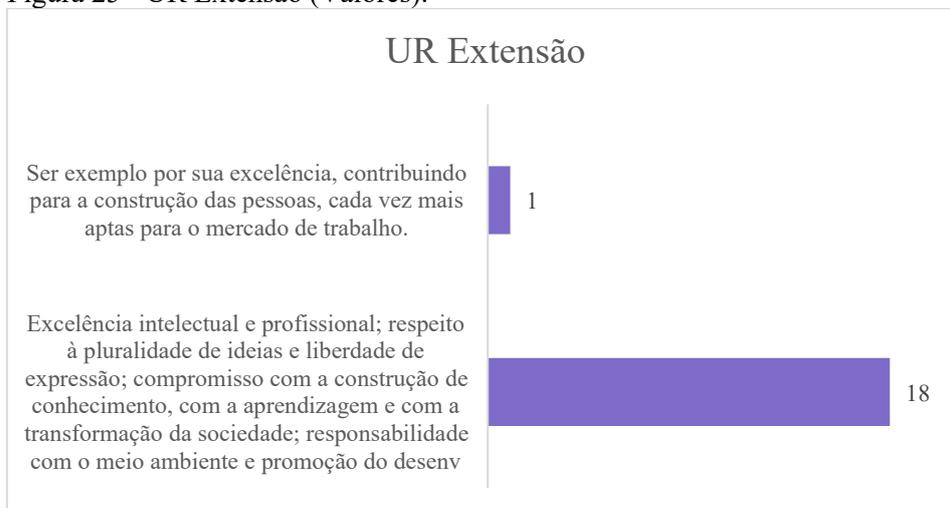


Fonte: Da autora.

E com 7 votos, a resposta foi: “Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores; compromisso com a excelência; atitude inovadora e empreendedora” (Figura 24).

Pode-se observar na Figura 25, que a maioria dos respondentes opinou na resposta: “Excelência intelectual e profissional; respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão; compromisso com a construção de conhecimento, com a aprendizagem e com a transformação da sociedade; responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável”, tendo sido selecionada 18 vezes.

Figura 25 - UR Extensão (Valores).

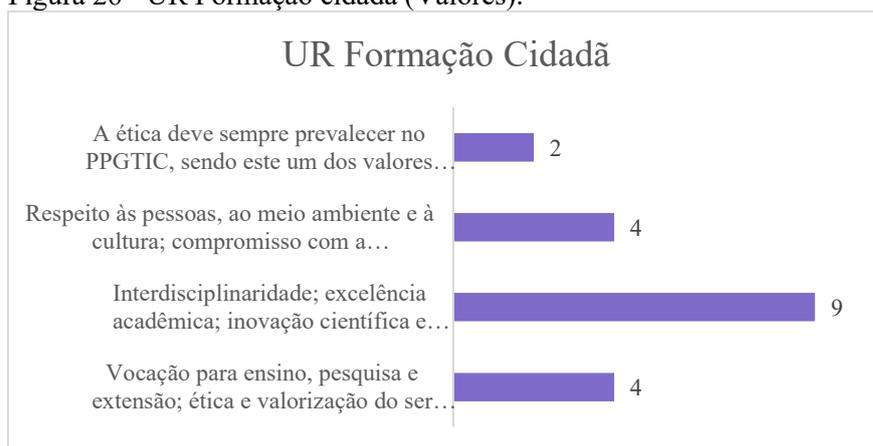


Fonte: Da autora.

E apenas 1 respondente, optou pela resposta: “Ser exemplo por sua excelência, contribuindo para a construção das pessoas, cada vez mais aptas para o mercado de trabalho” (Figura 25).

A Figura 26 diz respeito à UR Formação Cidadã, sendo a frase mais selecionada, com 9 votos: “Interdisciplinaridade; excelência acadêmica; inovação científica e tecnológica; integração entre ensino, pesquisa e extensão; ampliação da oferta; ética e responsabilidade e compromisso social; valorização das relações interpessoais; comprometimento com a construção do saber e formação indivíduos melhores; comprometimento da comunidade e a sociedade; gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida”.

Figura 26 - UR Formação cidadã (Valores).



Fonte: Da autora.

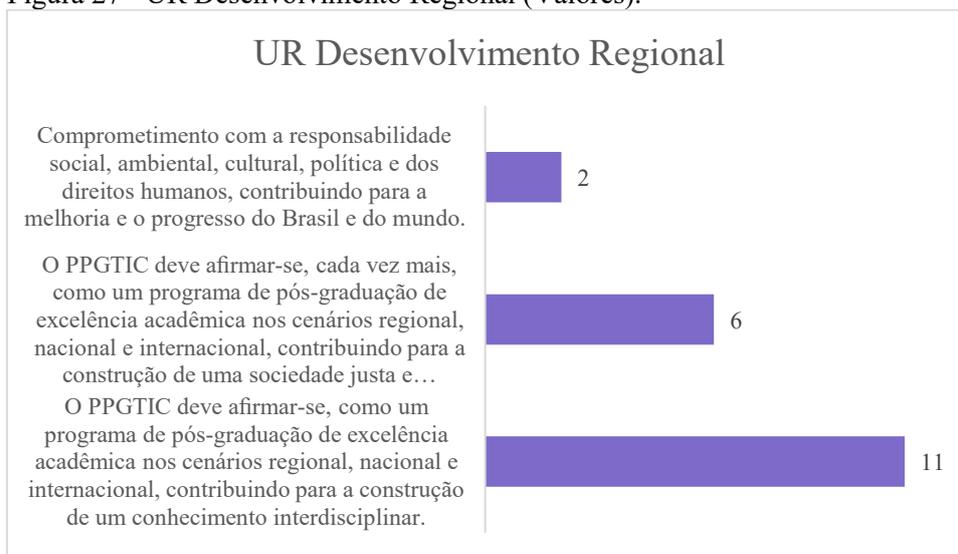
As 03 frases a seguir (Figura 26):

“Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura; compromisso com a excelência; atitude inovadora; integração com a comunidade, principalmente regional”. “Vocação para ensino, pesquisa e extensão; ética e valorização do ser humano; respeito ao ambiente e inovação para um mundo melhor”, receberam 4 votos cada uma.

“A ética deve sempre prevalecer no PPGTIC, sendo este um dos valores que norteiam este Programa, formar o cidadão crítico para uma sociedade em crescente desenvolvimento, promover o empreendedorismo através das inovações tecnológicas”, recebeu 2 votos.

A Figura 27, trata da Unidade de Registro referente ao Desenvolvimento Regional.

Figura 27 - UR Desenvolvimento Regional (Valores).



Fonte: Da autora.

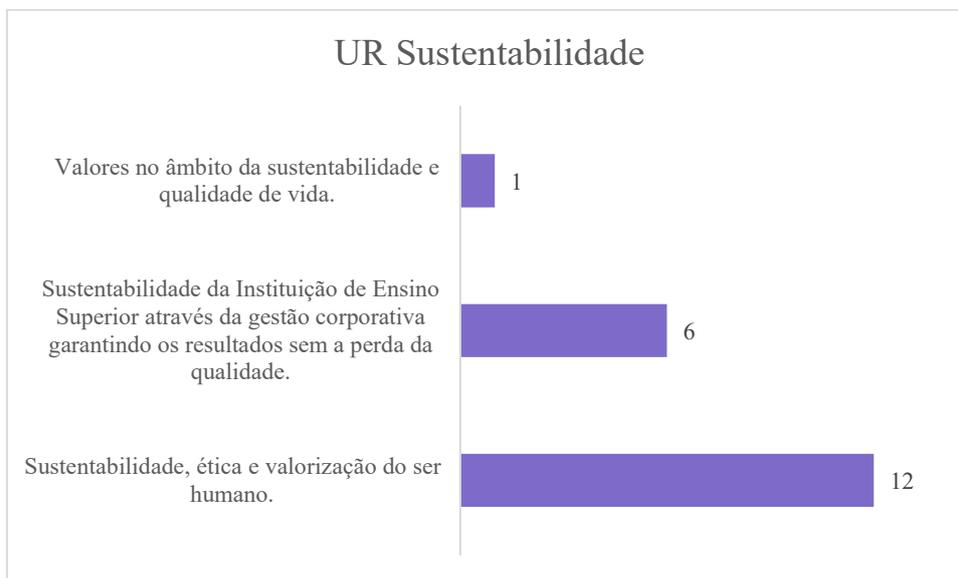
Na UR referente ao Desenvolvimento Regional, a frase mais votada foi: “O PPGTIC deve afirmar-se, como um Programa de Pós-Graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de um conhecimento interdisciplinar”, com 11 votos (Figura 27).

Com 06 votos a segunda mais votada foi: “O PPGTIC deve afirmar-se, cada vez mais, como um Programa de Pós-Graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida” (Figura 27).

E com apenas 02 votos, a frase: “Comprometimento com a responsabilidade social, ambiental, cultural, política e dos direitos humanos, contribuindo para a melhoria e o progresso do Brasil e do mundo” (Figura 27).

A Figura 28 trata da Sustentabilidade, sendo um dos pilares do PPGTIC e, pode-se verificar que a frase mais escolhida foi: “Sustentabilidade, ética e valorização do ser humano” com 12 votos.

Figura 28 - UR Sustentabilidade (Valores).



Fonte: Da autora.

Em segundo lugar, a frase que teve 06 votos foi: “Sustentabilidade da Instituição de Ensino Superior através da gestão corporativa garantindo os resultados sem a perda da qualidade” (Figura 28).

“Valores no âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida”, teve apenas 01 voto (Figura 28).

Conforme a Figura 29, a frase: “Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos, com foco na pesquisa na extensão e no desenvolvimento local”, foi a mais escolhida, com 12 votos.

Figura 29 - UR Interdisciplinaridade (Valores).



Fonte: Da autora.

E, com 07 escolhas, tem-se a frase: “Ambiente democrático e interdisciplinar, ética, excelência acadêmica e foco em resultado” (Figura 29).

4.2.1.3 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.

Conforme a Figura 30, houve algumas sugestões relativas aos valores elencados para o PPGTIC.

Figura 30 - Palavras sugeridas para os Valores



Fonte: Da autora.

Segundo a Figura 30, pode-se verificar que durante a aplicação do questionário, os participantes sugeriram além daqueles valores definidos nas etapas anteriores, alguns termos muito importantes para o crescimento do Programa. Sendo eles: “Redes de pesquisadores”, “Integridade e Honestidade”, “Atividades Empreendedoras”, “Integração”, “Resultados”, “Transparência”, “Prontidão para mudanças”, “Inovação”, “Respeito às pessoas”, “Propósito” e “Trabalho em Equipe”. Essas foram os termos sugeridos pelos *Stakeholders*.

4.2.1.4 Etapa 4 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Na etapa 4 foram analisadas as respostas dos participantes referentes aos Valores do PPGTIC, os quais foram sintetizados pela especialista e pela autora dessa dissertação, 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
- Valorização do ser humano

Os **Valores** serão apresentados em reunião do Colegiado Pleno do PPGTIC, que, inerentemente, tem como membros todos os docentes do Programa, representantes discentes e 01 TAE, o qual redige a ata. Contudo, esta reunião será aberta e por conseguinte, divulgada para participação da comunidade acadêmica. com previsão de realização em 27/02/2020.

Parte-se para explanação, no próximo tópico, das etapas de desenvolvimento (coleta de dados) para coproduzir a Missão do PPGTIC.

4.2.2 Etapas da coleta de dados para elaboração da Missão

Procedeu-se ao envio do questionário para as partes interessadas do PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos) para sugestão da **Missão** (APÊNDICE B), com prazo estabelecido para resposta.

E assim, ao final deste prazo, as respostas foram apresentadas pela autora desta dissertação à especialista (professora orientadora), que com base no texto, livremente criado pelos respondentes para definição da **Missão**, sugeriu a criação de Unidades de Registro (URs), quais sejam: (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Desenvolvimento regional, (6) Formação Cidadã, (7) Sustentabilidade e (8) Inovação.

As URs (7) e (8) foram realocadas em outras URs, pois possuíam apenas 1 frase correspondente a cada uma delas, não sendo possível ser utilizada no questionário já que era necessário ter mais de 1 opção para votação.

Ou seja, a especialista analisou os textos dos respondentes e definiu quais palavras/termos (Unidades de Registro), melhor representavam aquele texto, correspondente ao que o participante julgou ser a Missão do PPGTIC.

Após esta análise da especialista, estes textos criados pelos respondentes na 1ª etapa, puderam ser estruturados, possibilitando a execução da 2ª. rodada com *Stakeholders*.

2ª etapa

A partir dos textos, criados pelos respondentes e agrupados em cada uma das URs, definidas pela professora especialista, foi criado um novo formulário do *google* e enviado convite aos docentes, discentes e técnicos administrativos (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa), em que os respondentes poderiam escolher apenas uma opção de

Missão, em cada UR: (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Desenvolvimento regional e (6) Formação Cidadã.

A seguir, a autora desta dissertação, selecionou a opção mais escolhida pelos respondentes em cada uma das 06 URs, originando um novo questionário.

3ª etapa

Nesta etapa, com a lista das 06 Missões mais escolhidas, disponibilizou-se um novo questionário no *google forms*, sendo convidado o mesmo grupo de respondentes, para escolha de apenas 01 opção de **Missão**, com o objetivo de se alcançar o consenso, que é inerente à técnica *Delphi*.

4ª etapa

A **Missão** mais escolhida foi enviada aos participantes (mesmo grupo desde a 1ª etapa da *Delphi*), via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização das últimas adequações no texto; definindo-se um prazo para tal.

5ª etapa

Esta etapa comunicou a Missão do PPGTIC, construída pelas partes interessadas do Programa (mesmo grupo desde a 1ª etapa), via técnica *Delphi*, reafirmando a preocupação com a condução de um Planejamento Estratégico participativo, em um processo de cocriação. Ou seja, demonstra-se a busca do consenso do grupo e não, da imposição.

Contudo, há espaço para adequações, no sentido de melhoria do texto, pela pesquisadora e sua orientadora, sem a perda de significado, lembrando que, estas adequações foram expostas ao grupo presente, participante da dinâmica de construção da Matriz SWOT.

4.2.2.1 Etapa 1 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

O Quadro 10 apresenta as sugestões dadas pelos respondentes e separadas pela especialista em forma de UR, para unir aquelas frases que têm o mesmo significado, ainda que escritas de forma diferente.

Quadro 10 - Sugestões de Missão.

| Missão PPGTIC |
|--|
| Ensino |
| Formação de recursos humanos de excelência, pós-graduados em TIC, com capacidade crítica e consciência social para contribuir com o desenvolvimento da sua região de abrangência |
| A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação. |
| Fomentar o ensino, pesquisa e extensão, associado ao uso de tecnologias, estimulando o desenvolvimento profissional e social. |
| Promover a formação de mestres comprometidos com a inovação e aplicação das tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento regional. |
| Pesquisa |
| Promover, fortalecer e incentivar a melhoria da qualidade da pesquisa científica com inovação e sustentabilidade. |
| O PPGTIC tem por finalidade desenvolver e socializar o saber científico e tecnológico na intenção da formação de uma sociedade justa e democrática. |
| Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas. |
| Extensão |
| Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos. Formar pesquisadores competentes em seus programas de pós-graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade. Interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos. |
| Evolução das relações universidade-empresa pesquisa de interesses regionais e nacionais nas áreas de tecnologia da informação, educação e gestão formação de profissionais nos mercados acadêmico e profissional através de pesquisa básica e aplicada. |
| Interdisciplinaridade |
| Repassar, produzir e melhorar o conhecimento, atingindo as 3 linhas de pesquisa. Tendo em vista, que o programa é interdisciplinar. |
| Ser um programa com foco na sustentabilidade. |
| O PPGTIC tem como finalidade, promover a tecnologia e a inovação, tendo em vista o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão nas linhas da Tecnologia Computacional, Tecnologia Educacional e Tecnologia, Gestão e Inovação. Buscando investir no processo de ensino e aprendizagem fazendo com que a tecnologia e a inovação consigam integrar e incluir a sociedade de forma justa em todos os níveis de ensino. |
| Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade. |
| Desenvolvimento Regional |
| Cooperar com o crescimento intelectual e acadêmico de profissionais da região. Acrescentar conhecimento para os professores e demais pessoas que procuram o programa como uma forma de especialização e de aprimoramento profissional. |
| O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade. |
| Formação de excelência para profissionais, possibilitando melhores condições de trabalho e de vida para a população da nossa região. |
| formação cidadã (ligada ao papel da universidade em si) |
| Ser reconhecido com um programa de excelência e com participação na transformação da sociedade, contribuindo para a formação global do cidadão, na sua realização pessoal e profissional. |

Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais.

O principal objetivo do PPGTIC é formar recursos humanos com sólida formação na interdisciplinaridade, qualificados para o exercício da docência e atuação profissional nas áreas de tecnologias da informação e comunicação.

Fonte: Da autora.

As URs definidas para a MISSÃO são: Ensino, Pesquisa, Extensão, Interdisciplinaridade, Desenvolvimento Regional e Formação Cidadã (Figura 31).

Figura 31 - Unidades de Registro da Missão.



Fonte: Da autora.

Segundo a Figura 31, na frequência das Unidades de Registro, observou-se maior número de aparições, nas sugestões dos *stakeholders*, foi a “pesquisa”, sendo citada 13 vezes; assim como “extensão” mencionada 12 vezes; “ensino” com 10 menções; citada 4 vezes aparece a UR “interdisciplinaridade”; já, as URs “formação cidadã” e “desenvolvimento regional” são citadas 3 vezes cada uma.

Diante dos resultados, percebe-se que o destaque é a pesquisa, a extensão e o ensino, fundamentais para o desenvolvimento do PPGTIC, um Programa de Pós-Graduação da área interdisciplinar. E ainda, conforme o PDI da UFSC, “é necessário valorizar os eixos do ensino, pesquisa e extensão, que são os pilares de uma pós-graduação de qualidade e de excelência” (PDI, 2019, p. 13).

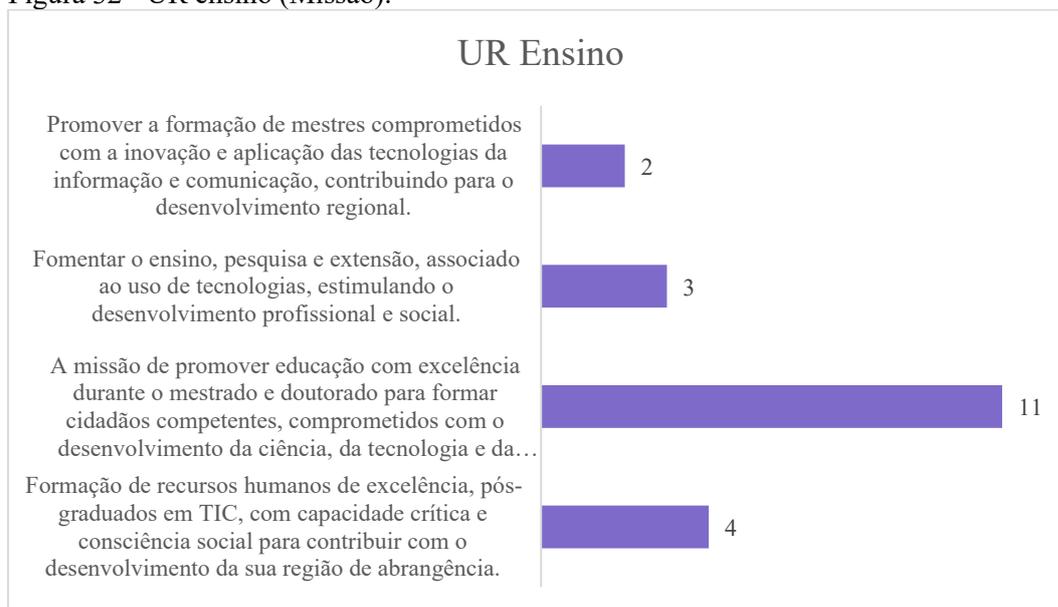
4.2.2.2 Etapa 2 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

A partir dos textos, agrupados em cada uma das URs, os respondentes deveriam escolher apenas uma opção de **Missão** em cada UR,

A seguir, são apresentados os resultados conforme os respondentes selecionavam as frases que mais se enquadravam em cada dimensão. Lembrando que, é inerente a um Programa de Pós-Graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO.

Segundo a Figura 32, referente à dimensão Ensino, a frase mais selecionada foi: “A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação”, com 11 votos.

Figura 32 - UR ensino (Missão).



Fonte: Da autora.

E, ainda, de acordo com a Figura 32:

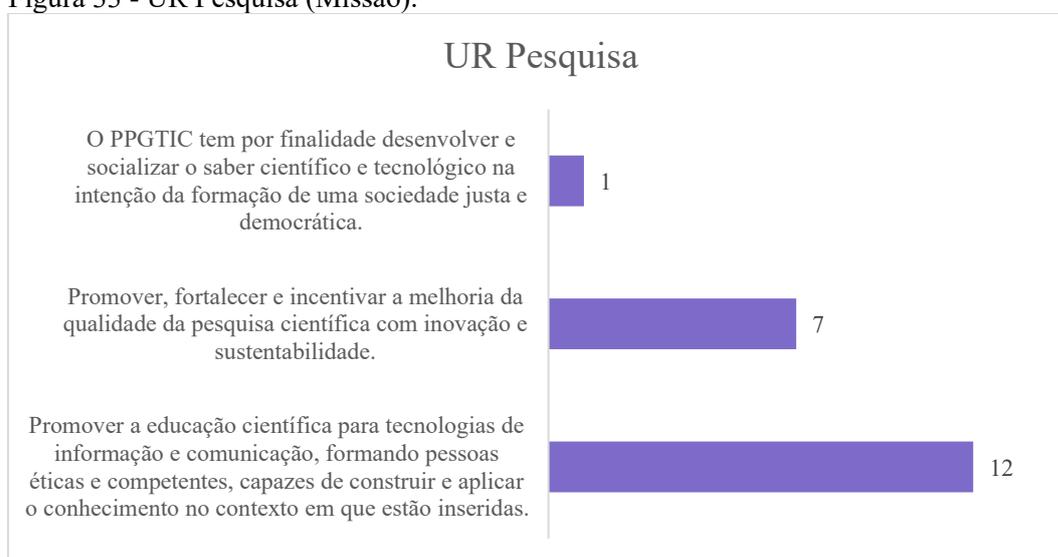
Em segundo lugar está: “Formação de recursos humanos de excelência, pós-graduados em TIC, com capacidade crítica e consciência social para contribuir com o desenvolvimento da sua região de abrangência”, com 04 votos.

E com 03 votos: “Fomentar o ensino, pesquisa e extensão, associado ao uso de tecnologias, estimulando o desenvolvimento profissional e social”. Apenas com 02 votos, tem-

se a frase: “Promover a formação de mestres comprometidos com a inovação e aplicação das tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento regional”.

Referente à UR Pesquisa (Figura 33), a frase mais selecionada foi: “Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas”, com 12 votos.

Figura 33 - UR Pesquisa (Missão).



Fonte: Da autora.

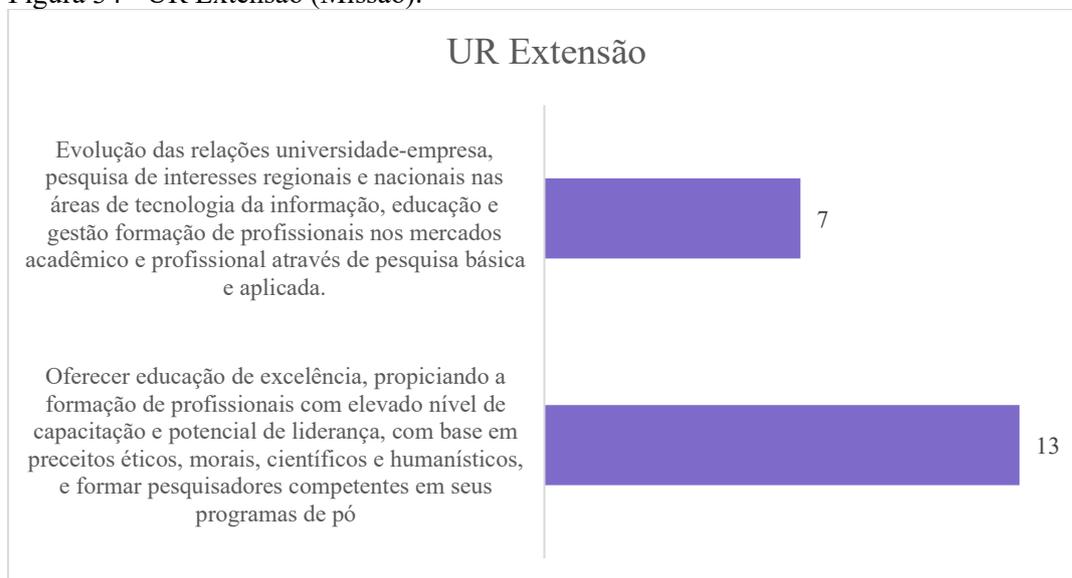
E, com 07 votos, tem-se a frase: “Promover, fortalecer e incentivar a melhoria da qualidade da pesquisa científica com inovação e sustentabilidade” (Figura 33).

Com 01 voto, a frase: “O PPGTIC tem por finalidade desenvolver e socializar o saber científico e tecnológico na intenção da formação de uma sociedade justa e democrática” (Figura 33).

Segundo a Figura 34 referente à dimensão Extensão, com 13 votos, a frase com maior votação foi: “Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos, e formar pesquisadores competentes em seus Programas de Pós-Graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do

conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade, interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos”.

Figura 34 - UR Extensão (Missão).



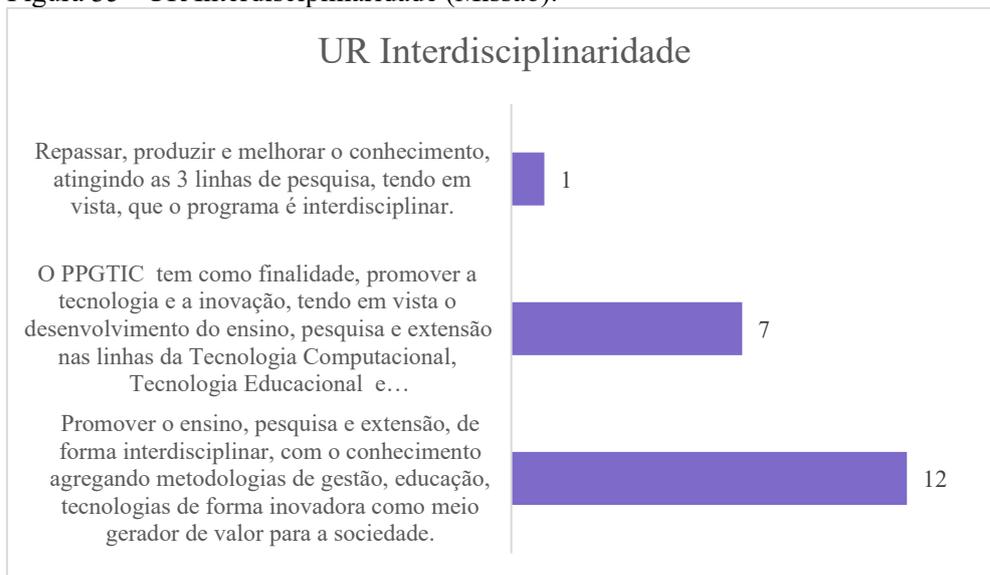
Fonte: Da autora.

E ainda, segundo a Figura 34:

Com 07 votos a frase: “Evolução das relações universidade-empresa, pesquisa de interesses regionais e nacionais nas áreas de tecnologia da informação, educação e gestão formação de profissionais nos mercados acadêmico e profissional através de pesquisa básica e aplicada”.

Como se pode observar na Figura 35, a frase mais selecionada na dimensão Interdisciplinaridade, foi: “Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade”, com 12 escolhas.

Figura 35 - UR Interdisciplinaridade (Missão).



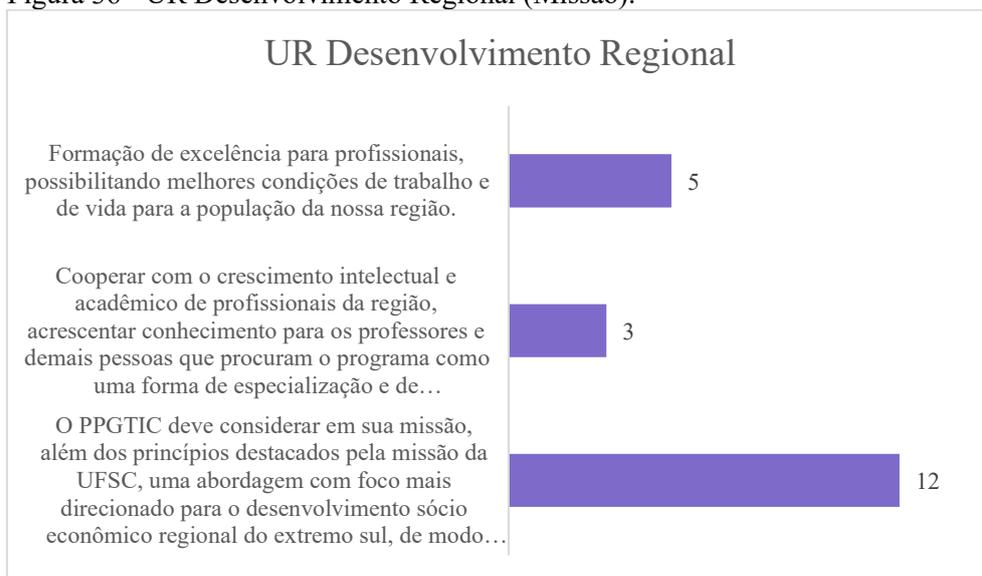
Fonte: Da autora.

Com 07 respostas, tem-se a frase: “O PPGTIC tem como finalidade, promover a tecnologia e a inovação, tendo em vista o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão nas linhas da Tecnologia Computacional, Tecnologia Educacional e Tecnologia, Gestão e Inovação. Buscando investir no processo de ensino e aprendizagem fazendo com que a tecnologia e a inovação consigam integrar e incluir a sociedade de forma justa em todos os níveis de ensino” (Figura 35).

A frase: “Repassar, produzir e melhorar o conhecimento, atingindo as 3 linhas de pesquisa, tendo em vista, que o Programa é interdisciplinar”, teve apenas 01 voto (Figura 35).

Conforme a Figura 36, a frase mais selecionada foi: “O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade”, com 12 votos.

Figura 36 - UR Desenvolvimento Regional (Missão).



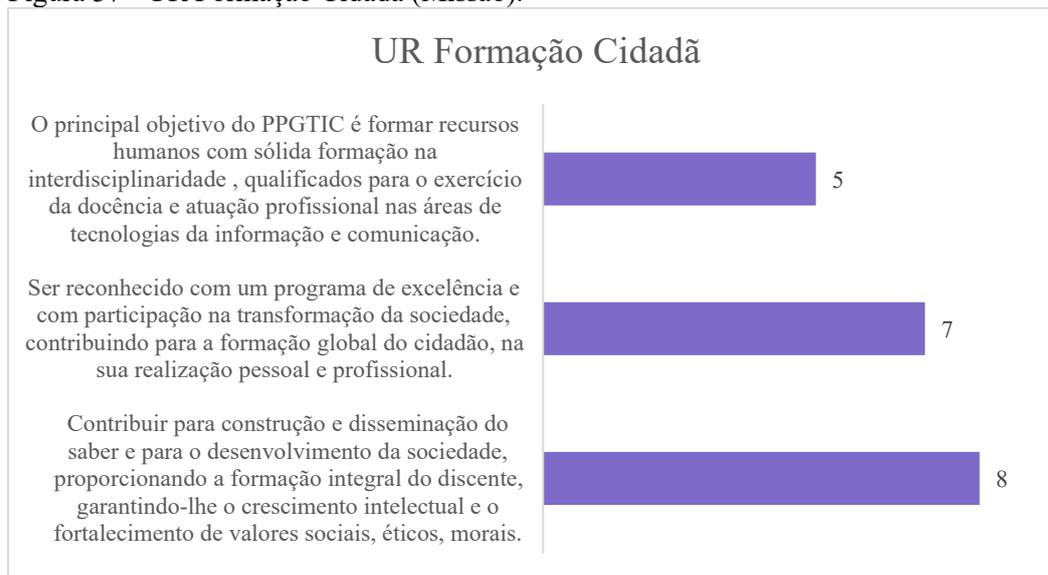
Fonte: Da autora.

Após, aparece a frase: “Formação de excelência para profissionais, possibilitando melhores condições de trabalho e de vida para a população da nossa região”, com 05 votos (Figura 36).

E com apenas 03 votos, a frase: “Cooperar com o crescimento intelectual e acadêmico de profissionais da região, acrescentar conhecimento para os professores e demais pessoas que procuram o Programa como uma forma de especialização e de aprimoramento profissional” (Figura 36).

De acordo com a Figura 37, na UR Formação Cidadã, pode-se verificar que houve um certo equilíbrio nas escolhas.

Figura 37 - UR Formação Cidadã (Missão).



Fonte: Da autora.

Obtendo-se 08 votos, está a frase: “Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais”.

Em segundo lugar: “Ser reconhecido com um Programa de excelência e com participação na transformação da sociedade, contribuindo para a formação global do cidadão, na sua realização pessoal e profissional”, com 07 votos.

E, com 05 votos: “O principal objetivo do PPGTIC é formar recursos humanos com sólida formação na interdisciplinaridade, qualificados para o exercício da docência e atuação profissional nas áreas de tecnologias da informação e comunicação”.

4.2.2.3 Etapa 3 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Foi enviado para os respondentes um novo formulário com a frase mais votada em cada uma das 06 Unidades de Registro (Ensino, Pesquisa, Extensão, Interdisciplinaridade, Desenvolvimento Regional e Formação Cidadã); ou seja, foram enviadas 06 frases, resultantes da 2ª etapa.

Como resultado da 3ª etapa, a Figura 38 apresenta as frases que receberam votação, a fim de coproduzir a Missão do PPGTIC.

Figura 38 - Frase que defina a Missão



Fonte: Da autora.

Segundo a Figura 38, tem-se:

A frase mais votada para ser a Missão do PPGTIC foi: “Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora com o meio gerador de valor para a sociedade”, com 9 votos;

“Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas”, obteve 6 votos.

Já, a frase: “A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação”, teve 3 votos.

As outras opções: “Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos, e formar pesquisadores competentes em seus Programas de Pós-Graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade, interagir

continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos”, obteve 2 votos.

“O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade”, obteve 1 voto.

4.2.2.4 Etapa 4 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Conforme obtido na etapa anterior, a frase mais votada para ser a Missão do PPGTIC foi: “Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora com o meio gerador de valor para a sociedade”. Portanto, a 4ª etapa constituiu no envio desta frase aos participantes para que tivessem a oportunidade de apontar alguma adequação que julgassem necessária.

A Figura 39 apresenta as palavras sugeridas pelos participantes para adequação da Missão do PPGTIC.

Figura 39 - Palavras sugeridas para Missão



Fonte: Da autora.

Conforme a Figura 39, as palavras sugeridas foram: Inovadora, Sustentável, Integração e ainda, Tecnologia Computacional, as quais foram incorporadas na Missão do PPGTIC, conforme descrito na próxima etapa.

4.2.2.5 Etapa 5 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

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**”.

A **Missão** do Programa foi coproduzida pelas partes interessadas, tendo sido consideradas, as adequações colocadas pelos respondentes, pois as etapas foram desenvolvidas utilizando o método *Delphi*, o qual assegura o anonimato e garante o consenso de todos os participantes.

A **Missão** será apresentada em reunião do Colegiado Pleno do PPGTIC, que, inerentemente, tem como membros todos os docentes do Programa, representantes discentes e 01 TAE, o qual redige a ata. Contudo, esta reunião será aberta e por conseguinte, divulgada para participação da comunidade acadêmica. com previsão de realização em 27/02/2020.

No próximo tópico serão apresentadas as etapas (coleta de dados) para a definição da **Visão** do Programa.

4.2.3 Etapas da coleta de dados para elaboração da Visão

Nos tópicos anteriores foram apresentadas as definições de Valores e Missão, restando a elaboração da **Visão** do PPGTIC, a qual foi desenvolvida em 05 etapas, conforme descrito a seguir:

1ª etapa

As partes interessadas do PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos), participaram da definição da **Visão** do PPGTIC, via resposta a um questionário (APÊNDICE C), disponibilizado no *google forms*, com prazo determinado para contribuições.

Findo o prazo, as respostas foram apresentadas pela autora desta dissertação à especialista (professora orientadora) que, com base no texto, livremente redigido pelos respondentes para definição da **Visão**, sugeriu a criação de Unidades de Registro (URs) tendo definido quais URs melhor representavam aquele texto, correspondente ao que os participantes

julgaram ser a visão do PPGTIC: (1) Extensão, (2) Interdisciplinaridade, (3) Desenvolvimento regional e (4) Referência para outros Programas. Inicialmente, considerou-se colocar as URs Ensino e Egresso; contudo, o Ensino foi originado de uma única frase, ou seja, apenas 1 participante a mencionou bem como Egresso; dessa forma, foram consideradas em outras URs.

Após esta análise da especialista, estes textos criados pelos respondentes puderam ser estruturados, possibilitando a execução da 2ª. rodada com as partes interessadas.

2ª etapa

Conforme os textos criados pelos respondentes e agrupados em cada uma das URs, definidas pela professora especialista, foi elaborado um novo formulário do *google* e enviado convite aos docentes, discentes e técnicos administrativos (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa), em que poderiam escolher apenas uma opção de **Visão**, em cada UR: (1) Extensão, (2) Interdisciplinaridade, (3) Desenvolvimento regional e (4) Referência para outros Programas.

Logo após, a autora desta dissertação, selecionou a opção mais escolhida pelos respondentes, em cada uma das 04 URs, originando um novo questionário e, por conseguinte, novo formulário foi disponibilizado no *google forms*.

3ª etapa

Nesta etapa, com a lista das 04 **Visões** mais escolhidas, disponibilizou-se um novo questionário no *google forms*, sendo convidado o mesmo grupo de respondentes, para escolha de apenas 01 opção de **Visão**.

4ª etapa

A **Visão** mais escolhida foi enviada aos participantes (mesmo grupo desde a 1ª etapa da *Delphi*), via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização de melhorias no texto.

5ª. etapa

Com base nos ajustes sugeridos pelos respondentes, a professora especialista e a autora desta dissertação, fizeram as adequações e chegaram à definição da **Visão**, conforme detalhado a seguir, no tratamento dos dados e discussão dos resultados.

4.2.3.1 Etapa 1 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Relativo à definição da **Visão**, em convergência com os ensinamentos de Pereira (2010, p. 87): “ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

Pode-se verificar no Quadro 11, as sugestões dadas pelos respondentes, classificadas em URs, as quais foram criadas pela especialista (professora orientadora), para unir aquelas frases que tinham o mesmo significado, segundo sua avaliação, são elas: Extensão, Interdisciplinaridade, Desenvolvimento regional e Referência para outros Programas.

Quadro 11 - Sugestões de Visão.

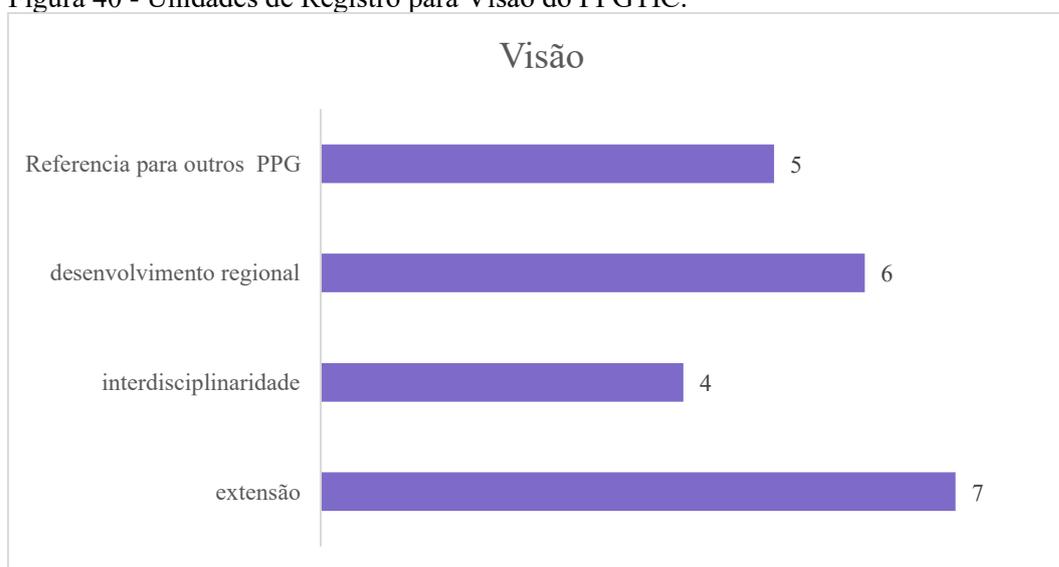
| Visão |
|--|
| Extensão |
| Mostrar onde o PPGTIC quer chegar e traze seus objetivos de longo prazo, bem como orientar suas ações e aspirações para o futuro. "Ser referência no mercado pela excelência do ensino de pós-graduação com a uso das Tecnologias em diversas áreas do conhecimento". |
| Consolidar o perfil do curso com base nas necessidades apresentadas pela região em que o curso está inserido, promovendo assim o aperfeiçoamento profissional e intelectual da comunidade universitária. |
| Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo. Oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente. Desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão. |
| Interdisciplinaridade |
| Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações. |
| Ser um Programa de Pós-Graduação stricto sensu interdisciplinar referência nacional e internacionalmente. |
| Ser uma Programa de Pós-graduação reconhecido pela educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento nacional nas áreas de gestão, computação e educação. |
| Na minha opinião, apesar ser um Programa interdisciplinar, penso que deveria ter mais disciplinas voltadas para cada linha de pesquisa, acredito que seria muito produtivo e agregaria mais conhecimento para os mestrados. |
| Desenvolvimento regional |
| Ser o Programa de Pós-Graduação referência no Brasil e no mundo em inovação em TICs que contribui mais e de forma efetiva para desenvolvimento da região onde está inserido. |
| Ensino de excelência e contribuição para a comunidade sul catarinense |
| Ser referência na promoção da inovação e tecnologia, visando o desenvolvimento econômico, educacional e social nas micro e macrorregiões do Vale do Araranguá, em todas as esferas do ensino, pesquisa e extensão. |
| Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa. |
| Referência para outros PPG |
| Ser reconhecido por sua excelência, inclusão. |
| Ser um Programa de Pós-Graduação de excelência |

| |
|---|
| Ser um programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação |
| Ser curso de excelência na qualidade e inovação do ensino, pesquisa e extensão na área de tecnologia |
| Alcance maior junto à comunidade, alcance maior junto ao egresso, Busca constante pela excelência e Internacionalização |

Fonte: Da autora.

A Figura 40 apresenta a frequência com que as Unidades de Registro ocorreram, com base nas sugestões dadas pelos respondentes.

Figura 40 - Unidades de Registro para Visão do PPGTIC.



Fonte: Da autora.

A frequência que mais se destaca foi a Unidades de Registro, “extensão” sendo citada 07 vezes, “desenvolvimento regional” citada 06 vezes. A “referência para outros PPG” foi citada 05 vezes. E a UR “interdisciplinaridade, sendo mencionada 04 vezes (Figura 40).

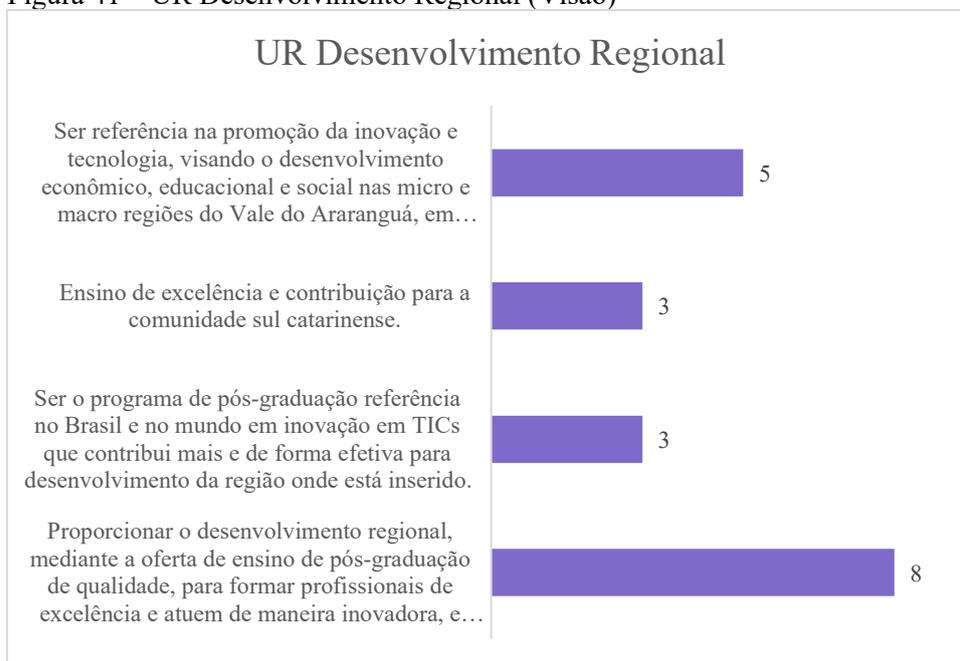
4.2.3.2 Etapa 2 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

A seguir, será apresentando o resultado da pesquisa referente à **Visão**. Para que o PPGTIC possa vislumbrar **onde** deseja chegar - a curto, médio e longo prazos - precisa definir sua **Visão**.

Portanto, cada *stakeholder* deveria selecionar a frase que melhor traduziria a VISÃO do PPGTIC, que foram agrupadas pela pesquisadora em URs, a seguir, os resultados são apresentados.

A Figura 41 apresenta a UR Desenvolvimento Regional.

Figura 41 – UR Desenvolvimento Regional (Visão)



Fonte: Da autora.

E ainda, conforme a Figura 41, tem-se:

A frase mais votada foi: “Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa”, com um total de 8 votos.

Em segundo lugar, com 5 votos: “Ser referência na promoção da inovação e tecnologia, visando o desenvolvimento econômico, educacional e social nas micro e macrorregiões do Vale do Araranguá, em todas as esferas do ensino, pesquisa e extensão”.

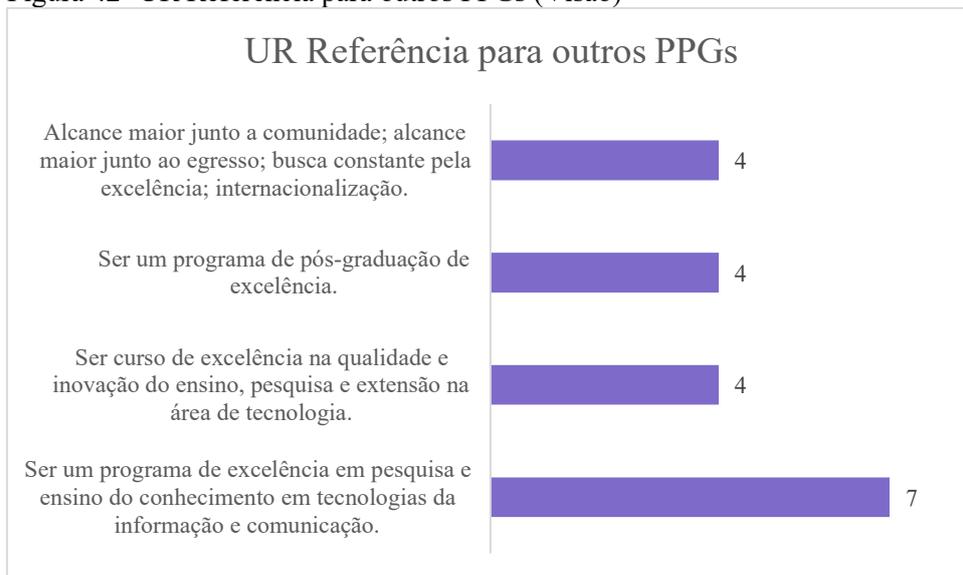
E, com 3 vezes cada uma, estão:

“Ser o Programa de Pós-Graduação referência no Brasil e no mundo em inovação em TICs que contribui mais e de forma efetiva para desenvolvimento da região onde está inserido”.

“Ensino de excelência e contribuição para a comunidade sul catarinense”, ambas foram escolhidas.

A Figura 42 mostra que, em se tratando da UR – Referência para outros PPGs, a mais votada foi: “Ser um Programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação”, com 7 votos ao total.

Figura 42- UR Referência para outros PPGs (Visão)



Fonte: Da autora.

E as frases (Figura 42), cada uma com 4 votos:

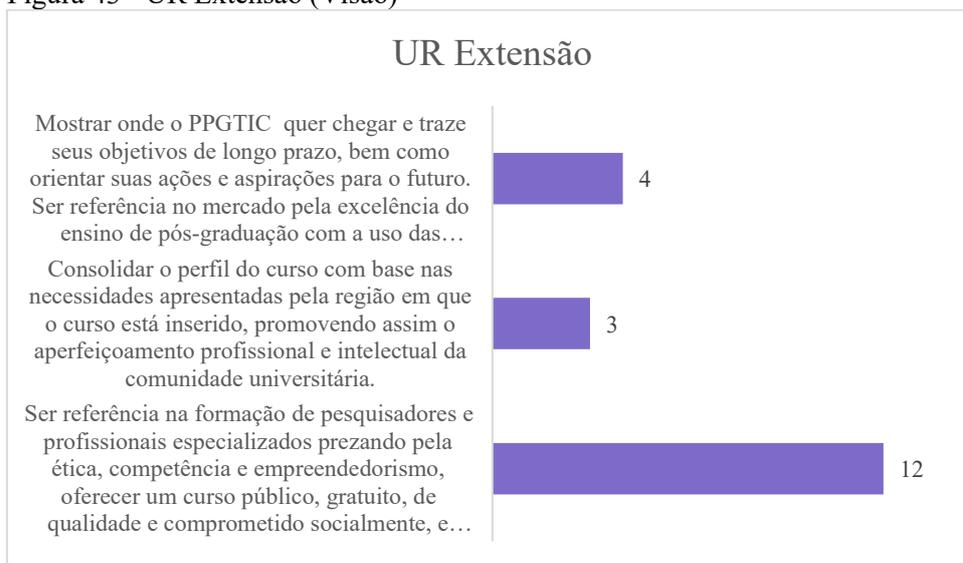
“Ser um Programa de Pós-Graduação de excelência”.

“Ser curso de excelência na qualidade e inovação do ensino, pesquisa e extensão na área de tecnologia”.

“Alcance maior junto à comunidade; alcance maior junto ao egresso; busca constante pela excelência; internacionalização”.

A Figura 43, trata da UR extensão, e a frase mais selecionada, dentre as elencadas, foi: “Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão”, com 12 votos.

Figura 43 - UR Extensão (Visão)



Fonte: Da autora.

Em segundo lugar está a frase: “Mostrar onde o PPGTIC quer chegar e trazer seus objetivos de longo prazo, bem como orientar suas ações e aspirações para o futuro, ser referência no mercado pela excelência do ensino de pós-graduação com a uso das Tecnologias em diversas áreas do conhecimento”, com 4 votos (Figura 43).

“Consolidar o perfil do curso com base nas necessidades apresentadas pela região em que o curso está inserido, promovendo assim o aperfeiçoamento profissional e intelectual da comunidade universitária”, com 3 votos (Figura 43).

Conforme a Figura 44, ao se considerar a UR Interdisciplinaridade, a frase mais escolhida foi: “Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações”, com 7 votos ao total.

Figura 44 - UR Interdisciplinaridade (Visão)



Fonte: Da autora.

E ainda, conforme a Figura 44, tem-se:

A segunda foi: “Ser um Programa de Pós-Graduação reconhecido pela educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento nacional nas áreas de gestão, computação e educação”, com 6 votos.

Com 5 votos: “Ser um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* interdisciplinar referência nacional e internacionalmente”.

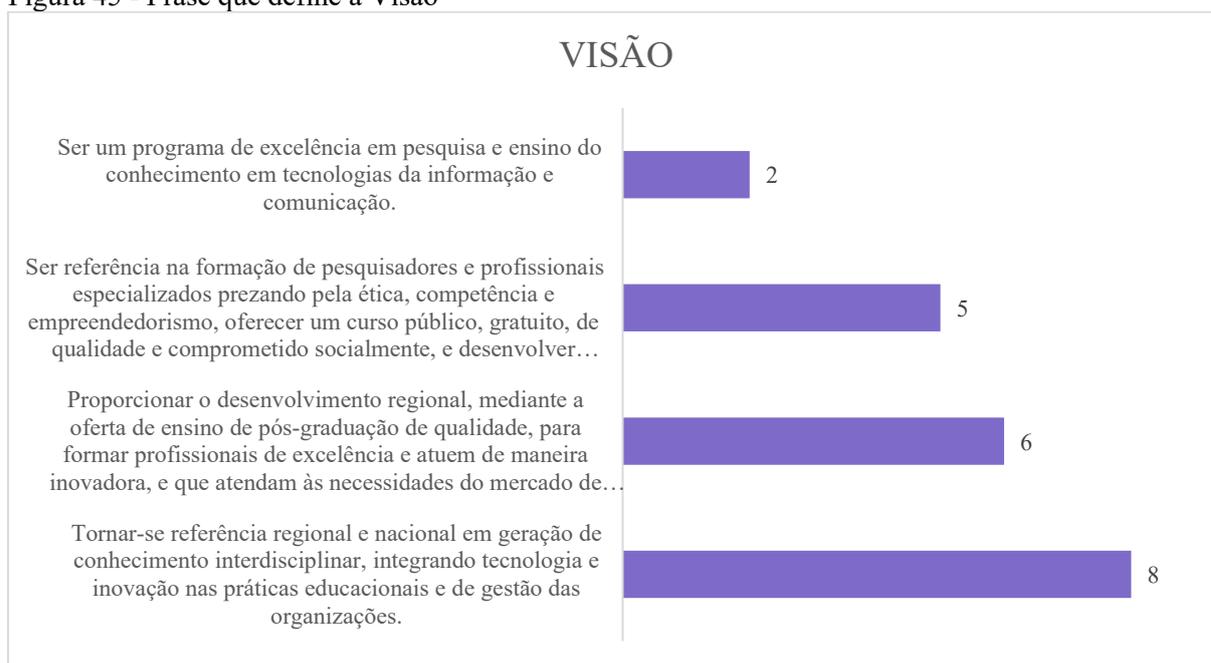
Apenas com 1 voto: “Ser um Programa interdisciplinar, deveria ter mais disciplinas voltadas para cada linha de pesquisa, seria muito produtivo e agregaria mais conhecimento para os mestrandos”.

4.2.3.3 Etapa 3 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Esta etapa tinha como objetivo juntar as frases mais votadas em cada UR da etapa anterior. Já que, os respondentes deveriam apenas eleger a frase que mais definisse a **Visão** do PPGTIC, na sua opinião.

Conforme a Figura 45, a campeã foi: “Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações”, com 8 votos.

Figura 45 - Frase que define a Visão



Fonte: Da autora.

E ainda, conforme a Figura 45, tem-se:

“Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa”, com 6 votos.

“Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão”, com 5 votos.

“Ser um Programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação”, com apenas 2 votos.

4.2.3.4 Etapa 4 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Nesta etapa foi apresentada a **Visão** mais votada na etapa anterior:

“Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações” (Figura 45).

Esta **Visão** foi enviada aos *stakeholders*, com o objetivo de permitir ainda, a realização de melhorias no texto.

Como resultado, os respondentes sugeriram 04 palavras para serem consideradas agregar na **Visão** do PPGTIC: Excelência, Interdisciplinar, Computacional e Internacionalmente.

Figura 46 - Palavras sugeridas para Visão



Fonte: Da autora.

Desmembrando as sugestões dos respondentes, fez-se a seguinte reflexão:

Excelência – “Ser excelência...”, segundo os pressupostos do Planejamento Estratégico, deve ser considerada ao se elaborar a Visão de uma organização (no caso, Programa) e não, apenas “Ser referência”. Afinal, “excelência” conota movimento, busca – enquanto “referência” – traduz passividade, enraizamento em uma posição confortável e, portanto, arriscada, já que a melhoria deve ser contínua e, na temática em estudo, os Programas de Pós-Graduação, mesmo aqueles com nota máxima (sete), devem buscar aprimoramento, tendo como *milestones*³⁹, as avaliações quadrienais. Demonstrando assim, que os respondentes do PPGTIC, ao definirem “excelência”, estão atualizados com esta temática.

“Interdisciplinar” e “Internacionalmente” – são quesitos fundamentais em todas as áreas de avaliação da CAPES.

³⁹ *Milestones* ou Marcos são pontos significativos do projeto, eventos cuja ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas – *stakeholders* – de modo a terem clara visibilidade do seu cumprimento (RODRIGUES, 2017).

Em relação à Interdisciplinaridade, a exemplo do que aconteceu em 2019, com a realização dos seminários de meio termo na sede da CAPES⁴⁰, em Brasília, em que – independentemente da área – foi recorrente à menção da importância da interdisciplinaridade, discutida e reforçada pela equipe de avaliação da CAPES e pelos coordenadores, como crucial para a sobrevivência dos Programas. Sobremaneira as novas tecnologias e metodologias ativas de aprendizagem, que requerem características interdisciplinares do corpo docente e discente; e ainda, o “ser interdisciplinar”, essencial para atração e retenção de alunos junto aos cursos de mestrado e doutorado. Sendo o PPGTIC um Programa Interdisciplinar, esta característica é condição *sine qua non* de existência, relativa à razão de ser do PPGTIC e, justamente por isso, é termo constante em sua Missão.

Em relação à Internacionalização – com o novo formulário de avaliação, esta dimensão passa a ter um maior peso na pontuação para avaliação quadrienal, que ocorrerá em 2021, demonstrando a importância de formalização de convênios com pesquisadores e universidades em todo o mundo bem como, a capacitação de seu quadro docente e discente em termos de maior mobilidade acadêmica, oportunizando a realização de pós-doutorados pelos docentes e intercâmbio entre os discentes, além de visitas e missões técnicas, em formatos de menor duração, mas que também são relevantes para fortalecer as parceiras, que podem ser demonstradas pela realização de eventos conjuntos e, sem dúvida, pesquisas, com foco na qualificação da produção científica, com vistas a alcance de maior impacto. Estas parcerias não são apenas obtidas “para fora”, ou seja, devem estar refletidas na grade de disciplinas e atividades de pesquisa, com a oferta de unidades curriculares em outro idioma – neste momento, a língua inglesa, demonstrada sua importância pelo CAPES print (Programa Institucional de Internacionalização)⁴¹.

40 O Seminário de Meio-Termo é uma avaliação intermediária e fornece um diagnóstico da qualidade de cada área, que discute perspectivas para os próximos anos. O Seminário é uma etapa preparatória para a próxima Avaliação Quadrienal, que ocorre em 2021 (CAPES, 2019).

41 Fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização das instituições contempladas nas áreas do conhecimento por elas priorizadas; Estimular a formação de redes de pesquisas internacionais com vistas a aprimorar a qualidade da produção acadêmica vinculadas à pós-graduação; Ampliar as ações de apoio à internacionalização na pós-graduação das instituições contempladas; Promover a mobilidade de docentes e discentes, com ênfase em doutorandos, pós-doutorandos e docentes para o exterior e do exterior para o Brasil, vinculados a programas de pós-graduação stricto sensu com cooperação internacional; Fomentar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional; e Integrar outras ações de fomento da CAPES ao esforço de internacionalização (CAPES, 2019).

Quanto à palavra Computacional, lembrada por alguns respondentes, vale ressaltar que o PPGTIC tem o curso de mestrado com 03 linhas de pesquisa: (1) Tecnologia Educacional, (2) Tecnologia, Gestão e Inovação e (3) Tecnologia Computacional, a pode ser percebida como sendo “mais técnica”, tendo apresentado menor procura nos processos seletivos de alunos; assim, esta linha necessita da reflexão se, realmente, está conseguindo ser interdisciplinar. Ou seja, se contempla os alunos do Programa, egressos de cursos de graduação, das mais diversas áreas, sobremaneira da pedagogia e ainda, das sociais aplicadas, o que pode ser uma barreira para comunicação e alinhamento de expectativas entre discentes e docentes.

Então, este repensar já foi realizado na proposta do curso de doutorado do PPGTIC, em que a linha Tecnologia Computacional passou a ser denominada “Tecnologias Digitais”, com vistas a desenvolver novas tecnologias computacionais para aplicação nas áreas de educação e gestão. Sendo assim, quando aprovado o curso de Doutorado, as disciplinas do mestrado, bem como seu conteúdo programático, serão sincronizadas com a proposta do Doutorado, pois os dois cursos funcionarão concomitantemente.

4.2.3.5 Etapa 5 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Diante das considerações apresentadas na 4ª. Etapa, a **Visão** do PPGTIC, ao atender as sugestões dos respondentes, ficou assim formulada:

“Ser reconhecido internacionalmente como um Programa interdisciplinar de excelência, regional, nacional e internacional, em geração de conhecimento interdisciplinar, agregando e integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações”.

Contudo, a especialista, juntamente com a autora desta dissertação, após análise exaustiva, com objetivo de tornar a **Visão** adequada à realidade do PPGTIC –construção que requer vislumbrar o curto, médio e longo prazos – delimitaram:

- manteve-se o escopo “internacionalmente”, com a compreensão de que somente a partir da aprovação, funcionamento e amadurecimento do Curso de Doutorado é que o PPGTIC poderá alcançar, via qualificação da produção científica de seus docentes e discentes, o patamar de reputação internacional.
- excluiu-se “de excelência, regional, nacional e internacional”, pelo fato de se considerar que o escopo já está contemplado ao mencionar a busca pelo reconhecimento internacional. Afinal, a CAPES está valorizando a internacionalização dos Programas para fins de avaliação; contudo, o PPGTIC

somente consolidará o âmbito internacional, ao marcar sua presença nacionalmente.

- excluiu-se “em geração de conhecimento interdisciplinar”, pois anteriormente, já havia menção a ser um “Programa interdisciplinar”, além do que “em geração de conhecimento interdisciplinar” é muito genérico, não acrescentando valor.
- excluiu-se “agregando”, pelo fato de se considerar que “integrando”, já contemplava o sentido expressado pelos respondentes.

Estas adequações, resultaram que:

O PPGTIC tem por Visão "**Ser reconhecido nacional e internacionalmente como um Programa interdisciplinar de excelência, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações**".

A **Visão** será apresentada em reunião do Colegiado Pleno do PPGTIC, que, inerentemente, tem como membros todos os docentes do Programa, representantes discentes e 01 TAE, o qual redige a ata. Contudo, esta reunião será aberta e por conseguinte, divulgada para participação da comunidade acadêmica. com previsão de realização em 27/02/2020.

4.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Porter (1986) define os FCS como um número limitado de áreas de uma determinada organização ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior.

Ou seja, a partir do reconhecimento que é preciso determinar uma metodologia sobre quais dados são essenciais, e ainda, sobre o modo como podem ser analisados, deve-se proceder à definição de quem, na organização, identificará esses fatores bem como a técnica a ser utilizada. Portanto, para o PPGTIC, definiu-se que os FCS serão elencados pela coordenação e subcoordenação do Programa, via entrevista pessoal. Afinal, Quintella, Lemos e Leitão (2009^a) destacam que o processo de interpretação dos FCS é subjetivo e, portanto, exige reflexão, não havendo fórmulas prontas para descobrir os FCS da organização.

Para Price (1997, p. 70), “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da organização: seus clientes, posicionamento, estabilidade financeira e estratégia empresarial. Por exemplo, em uma empresa que entrega documentos, o cumprimento

do prazo pode ser um fator crítico. O autor destaca que, os FCS definem somente as áreas críticas e não, todas as áreas importantes da organização.

4.3.1 FCS – Coordenação e Subcoordenação do PPGTIC

Em 19 e 26 de novembro de 2019, respectivamente, foram feitas entrevistas com a coordenação do PPGTIC, em que a autora desta dissertação apresentou uma explicação sucinta do que são os Fatores Críticos de Sucesso para alinhamento da definição e assim, procedeu a seguinte pergunta:

“O que o PPGTIC tem que ter para *sobreviver* no segmento em que atua? Não é o que o Programa tem ou deixa de ter, na visão do segmento de educação e não, da UFSC”.

FCS apontados pela Coordenação:

1. Universidade pública, gratuita e de qualidade.
2. Maior número de bolsas para os alunos;
3. Acompanhamento e adesão às políticas do sistema de avaliação da pós-graduação;
4. Articulação entre ensino, pesquisa e extensão;
5. Convênios internacionais para mobilidade docente e discente;
6. Integração com a UFSC Florianópolis, mas – ao mesmo tempo – fortalecimento de identidade própria, regional e local;
7. Infraestrutura física adequada às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
8. Orientação interdisciplinar;
9. Quadro docente qualificado com produções científicas relevantes;
10. Reputação de credibilidade junto à comunidade.

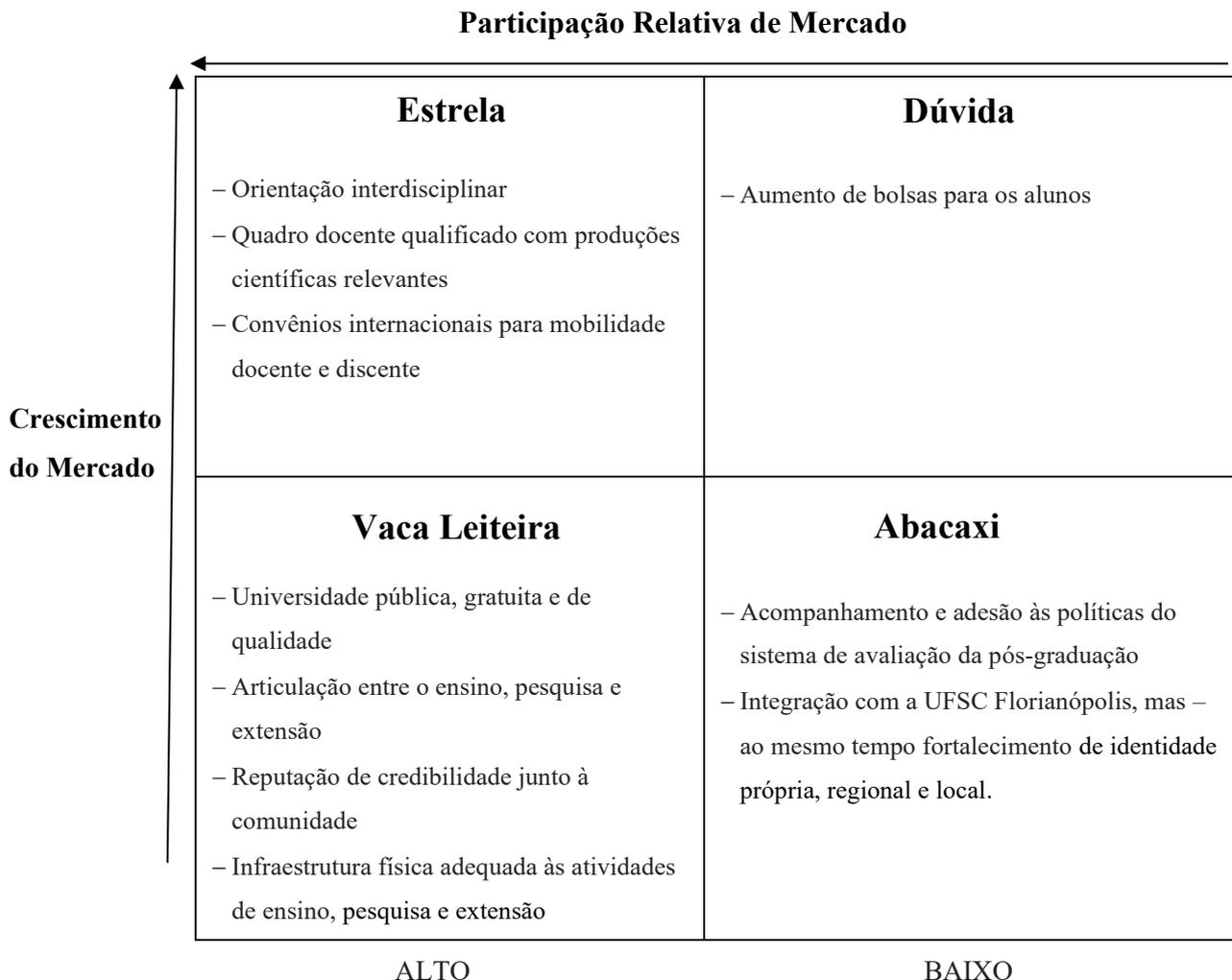
FCS apontados pela Subcoordenação:

1. Autonomia com uma base diversificada de recursos, obtidos com projetos junto à iniciativa privada e governo e não apenas, contar com os recursos definidos pelo orçamento da anual, tendem ao contingenciamento;
2. Estar em sintonia com a o governo e a iniciativa privada;
3. Formalizar convênios para internacionalização com aumento do intercambio de alunos e da mobilidade docente;
4. Alunos do PPGTIC que fazem pesquisa, não apenas contando com recursos de bolsas do Programa, mas de projetos;

5. Desenvolver inovação que possibilite o Registro de Direitos Autorais e Patentes (Propriedade Intelectual), advinda dos docentes e discentes do Programa;

Com base nas entrevistas realizadas com a coordenação e subcoordenação do PPGTIC, foi desenvolvida a Matriz *Boston Consulting Group* (BCG) para o Programa (Figura 47), que conforme Kotler (2000), trata-se de uma ferramenta analítica, que visa definir e classificar os produtos ou unidades de negócio de uma organização, conforme seu potencial. Permite à organização analisar sua participação e crescimento no mercado, com o objetivo de se tomar as decisões mais adequadas sobre cada produto ou negócio analisado.

Figura 47 - Matriz BCG do PPGTIC.



Fonte: Da autora.

Segundo Gracioso (2007), a Matriz BCG é desenvolvida em 04 (quatro) quadrantes relacionados às metáforas:

Serviço “Estrela”, são aqueles líderes em um mercado em expansão. Requerem da organização certo grau de atenção e investimento; porém, trazem muitos resultados.

Serviço “Abacaxi”, não tem destaque no mercado em que atua, e como agravante, o mercado está em baixa. É um serviço que consome muitos recursos da empresa e não traz resultados. No médio e longo prazo, se a empresa nada fizer, o abacaxi pode levar a empresa a fechar as portas.

Serviço “Vaca Leiteira”, tem uma elevada participação no mercado; porém, o mercado está com baixo crescimento. Tal produto é importante, por exemplo, para gerar caixa para produtos “Estrela” e “Dúvida”.

Serviço “Dúvida”, estão em mercados em crescimento; porém, sua participação no mercado ainda é uma interrogação. São serviços que exigem investimentos por parte da organização, por exemplo, em estratégias de marketing.

A seguir, serão destacados alguns pontos em cada quadrante da Matriz BCG (Figura 43), para o PPGTIC:

- **Manutenção da universidade pública, gratuita e de qualidade.** É considerada uma “vaca leiteira”, pois, vislumbra-se horizonte de crescimento, a universidade pública está sendo ameaçada, por vários cortes do atual governo, até mesmo com a possibilidade de privatização das universidades federais.
- **Orientação interdisciplinar,** É considerada “estrela”, pois a interdisciplinaridade faz parte dos 5Is da Pós-Graduação, sendo ela um quesito relevante no contexto das instituições. Os Programas que praticam a interdisciplinaridade estão em expansão, ou seja, estão ampliando os seus horizontes, a interdisciplinaridade traz resultado ao PPGTIC.
- **Infraestrutura física para desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.** A infraestrutura física do PPGTIC, atualmente precária, nunca foi a ideal para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo um “abacaxi”, pois exige investimentos em equipamentos, salas em prédio que já esgotou em espaço para abrigar os 04 Programas de Pós-Graduação. Além disso, o prédio em que funcionam os cursos de graduação é alugado, estando em constante ameaça de perda do espaço pela falta de pagamento do aluguel. Há dependência à UFSC Florianópolis, justamente pelo fato de a sede concentrar as instâncias administrativas e de maior infraestrutura. Não sendo atividade fim da universidade

a manutenção da infraestrutura predial, por exemplo, sua *core competence*⁴² é o ensino!

- **Integração com a UFSC Florianópolis, mas – ao mesmo tempo fortalecimento de identidade própria, regional e local.** A necessidade de investimento e pessoal especializado em comunicação, nos diversos meios, sejam nos convencionais - TV, rádio - ou ainda, nas redes sociais, requer profissionais qualificados e focados nesta atividade. A UFSC Florianópolis tem a AGEKOM, que é a Agência de Comunicação da UFSC; contudo, esta não consegue atender as necessidades da própria sede, muito menos dos outros *campi*. Dessa forma, a comunicação também é um “abacaxi”, pois não representa a atividade fim da universidade, mas seria essencial para a consolidação da identidade da UFSC, especialmente, na região de Araranguá, em que de forma recorrente, observa-se que a população confunde a UFSC com o IFSC ou nem mesmo tem conhecimento, da existência da universidade na cidade. Também é relevante lembrar das cruciais estratégias para definição da presença/identidade digital da UFSC nas mídias sociais, que apesar de indispensável, praticamente inexistem!
- **Bolsas para os alunos.** São uma “interrogação”, pois apesar de escassas desde o início do Programa, foram fundamentais para estímulo à fixação de alunos em atividades de pesquisa e dedicação integral aos laboratórios. Houve o corte das agências financiadoras (CAPES, CNPq e FAPESC), afetando diretamente os Programas nota 3. Foram obtidas apenas 02 novas cotas FAPESC, que têm que ser administradas, envolvendo elaboração e publicação de edital de seleção, o que demanda tempo dos TAEs da secretaria e dos professores da comissão de bolsas. Inclusive, para análise de recursos. Isso pressiona, cada vez mais, a busca por novas fontes de recurso, com a submissão de projetos em agências de fomento e estabelecimento de relação com a iniciativa privada, em busca de recursos. Contudo, o modelo de inovação brasileiro ainda tem que evoluir para que haja regulação e proteção jurídica nesta relação, principalmente, para a comercialização do conhecimento com o registro adequado de direitos autorais, patentes; ou seja, da Propriedade Intelectual, protegendo a pesquisa acadêmica e garantindo o

⁴² Competência nuclear.

reconhecimento dos pesquisadores da universidade bem como, de novas fontes de remuneração para a pesquisa e inovação. Ao mesmo passo que, atenção deve ser dada a abusos mascarados em novos programas governamentais – para “aproximação” da universidade com o mercado, especialmente, as IES públicas – que podem se configurar em mais uma alternativa para o sucateamento da universidade, em que os professores têm que buscar outras fontes, não como opção de incremento à pesquisa, mas para garantia de infraestrutura básica, carência da qual a comunidade acadêmica já está padecendo.

4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT

Para a condução da análise SWOT propriamente dita, como etapa inicial, optou-se pela realização de uma dinâmica teste, com 06 participantes.

4.4.1 Dinâmica Teste

Em 08/10/2019, às 15h na UFSC *campus* Araranguá, unidade Mato Alto, foi realizado um teste com 06 participantes, 02 docentes e 04 discentes do PPGTIC⁴³, como etapa anterior à realização da dinâmica propriamente dita, que culminará com a matriz *SWOT*. Este teste serviu para verificar possíveis inconsistências, oportunizando agir em melhorias.

Primeiramente, a autora desta dissertação fez uma apresentação para os participantes, com vistas a explicar o objetivo da pesquisa e, em linhas gerais, a importância do Planejamento Estratégico para as organizações. E ainda, com vistas a alinhar o conhecimento do grupo em relação aos principais conceitos inerentes à definição de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades – que constituem a análise do ambiente interno e externo do PPGTIC – fundamentais para a dinâmica a ser aplicada, questionou-se o grupo sobre experiências anteriores com as técnicas, para elaboração da análise SWOT.

Na sequência, apresentou-se um jogo de tiro ao alvo separado por cores, em que cada cor representava um quadrante da análise SWOT, da seguinte forma: Amarela – Forças; Verde – Oportunidades; Roxa – Fraquezas e, Vermelha – Ameaças. Desta forma, foi solicitado a um

⁴³ Foram convidados alunos e professores do PPGTIC, sendo que, apenas 06 confirmaram. O critério utilizado para este convite foi a proximidade de relação com a autora desta dissertação.

voluntário 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.

A Figura 48 registra o grupo participante da dinâmica, etapa de teste, bem como o quadro da sala, em que foram redigidas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameças do PPGTIC.

Figura 48- Realização da Dinâmica Teste



Fonte: Da autora.

Destaca-se que, as contribuições para definição das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameças ocorreram em 03 etapas: Dinâmica Teste, Café com Dinâmica e *Delphi* final e assim, optou-se por apresentar estes resultados em um único Quadro 12, ao final da descrição destas 03 etapas, evitando cair em redundância.

4.4.2 Café com dinâmica: análise SWOT

Foram convidados para o “Café com dinâmica”, todos os professores e discentes do PPGTIC, alguns egressos e Técnicos Administrativos (da rede de contato da autora desta dissertação) bem como 01 representante 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 (Análise SWOT), na visão dos participantes.

A dinâmica aconteceu em 27/11/2019, às 13:30h, na UFSC Mato Alto, com 12 participantes, dentre eles: professores, discentes, egressos e o TAE – Administrador, responsável pela condução do Planejamento Estratégico do CTS – Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde, *Campus UFSC Araranguá* (Figura 49).

Figura 49 - Café com dinâmica



Fonte: Da autora.

Destaca-se que, 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*, pelo uso da consulta online com o envio de questionários via *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, a exemplo do que já havia sido feito na dinâmica teste; contudo, com algumas melhorias sugeridas pelos participantes daquela etapa, a autora desta dissertação apresentou o objetivo do trabalho e a importância do Planejamento Estratégico 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, o mesmo questionamento já havia sido feito na dinâmica do grupo teste.

E assim, segundo o mesmo rito apresentado no tópico anterior (da dinâmica teste), procedeu-se à explicação de como se daria a dinâmica, tendo sido solicitado a um voluntário, para iniciar o jogo.

Ao acertar o alvo (Figura 50), 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.

Figura 50 - Acertando o alvo.



Fonte: Da autora.

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, a mediadora – com o auxílio da professora orientadora – agrupou 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, em reuniões de orientação, demandando significativo tempo de análise e discussão entre a mediadora e a professora orientadora.

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!

4.4.3 Etapa *Delphi* da análise SWOT

A partir da organização das contribuições do Café com dinâmica, devido a presença de apenas 12 participantes, optou-se por recorrer à *Delphi* para dar uma nova oportunidade para alcance de maior participação. Dessa forma, foi enviado um novo formulário, disponibilizado no *google forms*, com as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças levantadas pelo grupo do Café.

O Quadro 12 apresenta as contribuições levantadas pelos participantes das 3 etapas para construção da análise SWOT do PPGTIC.

Quadro 12- Contribuições das 3 etapas da Análise SWOT.

| Forças | Oportunidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Caráter interdisciplinar - Laboratórios consolidados de tecnologia e inovação - Corpo Docente qualificado - Visibilidade de produção - Alinhado ao contexto regional - Qualidade discente - Caráter Interdisciplinar (Natureza) - Ser de fácil acesso fisicamente - Disposição à realização do planejamento estratégico - Diversidade do portfólio de projetos - formação acadêmica de grupos de pesquisa - Disponibilidade para firmar parcerias com empresas e comunidade - Localização em função de outros programas de mestrado gratuitos - "Marca UFSC" - Perseverança do corpo docente - Relação próxima docente-discente - Capacidade de expansão - Ser gratuito - Grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente - Disciplinas que conversam com o mercado de trabalho atual - Ambiente amigável - Único Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar na área das TIC na Região; - Capacidade para formação de egressos no contexto da INOVAÇÃO - especialmente em projetos para instituições e empresas de base tecnológica. - Capacidade de fomentar e criar sinergia com Instituições Internacionais por meio de convênios e parcerias com a força da identidade UFSC. - Organização de Eventos Internacionais com a participação de pesquisadores internacionais - Oportunidade para professores da rede de ensino local ofertando disciplinas com vagas para alunos não regulares - Curso na modalidade presencial - Parcerias internacionais - Qualidade no Ensino - Atuação comprometida com as problemáticas sociais da cidade e região. - Áreas de pesquisas inovadoras. | <ul style="list-style-type: none"> - Importância do PPGTIC para o desenvolvimento social e regional - Trabalhos interdisciplinares em parcerias - Criação da cidade universitária, onde haverá indústrias e universidades, oportunizando emprego aos egressos do PPGTIC) - O PPGTIC atende toda a região Sul do Estado de Santa Catarina - Ter uma Incubadora e Startup em Araranguá - Possibilidade de bolsas - Trânsito mais livre entre os departamentos (Diálogo facilitado entre os departamentos, tornando as questões burocráticas mais práticas) - Internacionalização do Programa - Mais qualificação para atuar no mercado de trabalho - Localização geográfica próxima a duas capitais - Expansão de número de cursos ofertados - Divulgação dos trabalhos e projetos para o público externo - Atuação dos egressos na região de cobertura - Ter professores com maior capacidade de transferir conhecimento - Crescimento da economia regional - Qualificação de profissionais em área interdisciplinar - Localização geográfica - Abertura do curso de doutorado. - Empregos na área - Formação qualificada. - Formação atual de acordo com a sociedade. - Possibilidade de Mestrado e doutorado profissional - Possibilidade de Mestrado e Doutorado a distância/híbrido - Parcerias com empresas da Região para oportunizar estágios e empregos - Único Programa de Pós-Graduação interdisciplinar, gratuito entre Fpolis e POA - Criação de novos convênios com Instituições Públicas e/ou Privadas - Parcerias internacionais - Oportunidade de bolsas para discentes - Internacionalização do Programa - Ampliar o quadro de docentes. - Focar suas pesquisas em problemas de impacto social |

| <ul style="list-style-type: none"> - Docentes com alta capacitação em suas áreas de pesquisa específicas. - Agregar conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> - Um local online para publicação das pesquisas - A população local tem a oportunidade de fazer pós-graduação - ampliar o olhar interdisciplinar e transversal na academia. - Ampliação de espaços de diálogo entre o campo científico e a realidade social. - Região (sul de SC) com grande demanda de pessoal qualificado em Tecnologia da Informação. - Ampliar possibilidades profissionais de seus discentes |
|--|--|
| Fraquezas | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> - Pouca oferta de disciplina por trimestre - Baixo engajamento dos discentes com o Programa - Pouca produção acadêmica e divulgação - Infraestrutura precária - Falta laboratórios de informática - Distanciamento da SEDE - Falta valorização das produções em estrato superior (A1 e A2) - Falta de comunicação entre todos os envolvidos no Programa - Pouco engajamento/comprometimento dos docentes, discentes e técnicos administrativos - Demora na divulgação de notas e feedback para os alunos da disciplina (quanto a avaliação) - Baixa produtividade dos docentes e discentes em periódicos qualificados (Área Interdisciplinar) - Falta desenvolver a cultura interdisciplinar (alguns professores tem perfil disciplinar e não mudam sua postura); - Desvalorização das universidades da região - Falta de profundidade em disciplinas específicas devido ao conjunto eclético dos discentes - Grupos de pesquisas vinculados ao Programa não colaboram entre si; - Programa jovem num campus jovem - Muita cobrança dos alunos e pouco orientação. - Em sala de aula, disciplinas são entregues como se fossem um EAD - Estar dividida em duas unidades (Mato Alto – Jardim das Avenidas), sendo uma dividida com a Unisul. - Falta bolsas para alunos - Professores com acúmulos de tarefas | <ul style="list-style-type: none"> - Contingenciamento de recursos (corte de bolsas, nota do Programa) - Concorrência de outras IEs - Indefinição do Qualis CAPES - Future-se nos moldes atuais - Falta de um curso de doutorado - Falta de identidade pelo distanciamento da Sede - Falta de financiamento - Infraestrutura física precária - Contingenciamento dos recursos necessários para as atividades do curso - Corte de bolsas para Programas notas 3 (Programas jovens) - Poucos concursos para professores - Concorrência de outras instituições de ensino superior e EAD's - Falta de editais de financiamento para IEs Federais - Privatização do ensino superior - Falta de apoio Institucional para construção da identidade da UFSC - Instabilidade política - Instabilidade econômica - Número de relação candidato/vaga é baixa no Programa - Baixo número de ingressantes e egressos nos cursos de tecnologia (EC e TIC) na UFSC Araranguá - Projetos de baixo impacto. - Número baixo de candidatos no Programa. - Falta de investimento nos campi fora da capital - Falta de apoio institucional - Além das relacionadas na matriz, talvez o preconceito da região da atuação de mulheres na área de TI. - Evasão de Alunos por diversos motivos |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Poucos professores na coordenadoria especial interdisciplinar em TIC - Falta de autonomia - Melhorar a articulação entre as linhas de pesquisa por meio de projetos e eventos do PPGTIC (integrado) - Constituir maior interlocução entre as linhas e acompanhamento de produção entre os pares. - Divulgação do PPGTIC - comunicação externa" - Aulas somente durante o dia. - Falta de um canal ou revista do próprio PPGTIC para publicação de artigos das pesquisas dos alunos e dos egressos - Pouca utilização de ferramentas de tecnologia no desenvolvimento das atividades do Programa. - Poderia ter vagas reservadas aos servidores da UFSC - Docentes com fragilidades nas habilidades didático-pedagógicas. - Falta de divulgação do Programa e processos seletivos o para o público externo - Falta de formação (básica ou complementar) para os discentes sobre princípios da pesquisa, escrita científica - Assédio moral de docente com estudante - Desigualdade quanto ao nível de conhecimento requerido, em Tecnologia da Informação (técnico/computacional) para/com os discentes entre as linhas de pesquisa." - Formato das aulas podem desmotivar | <ul style="list-style-type: none"> - Vulnerável às decisões da Sede (UFSC Fpolis) - Poucas vagas / redução de bolsas de estudo - Disputa interna entre departamentos - Políticas de educação que desfavorece cursos com nota 3 a se desenvolverem. - Baixo investimento da universidade no Programa para implementar novas ferramentas de tecnologia. - vagas ociosas. - Surgimento de Universidades Privadas na Região - Ensino EAD; - Discentes não recomendarem a formação na UFSC devido aos relacionamentos com os docentes - Outros cursos de mestrado da região |
|---|--|

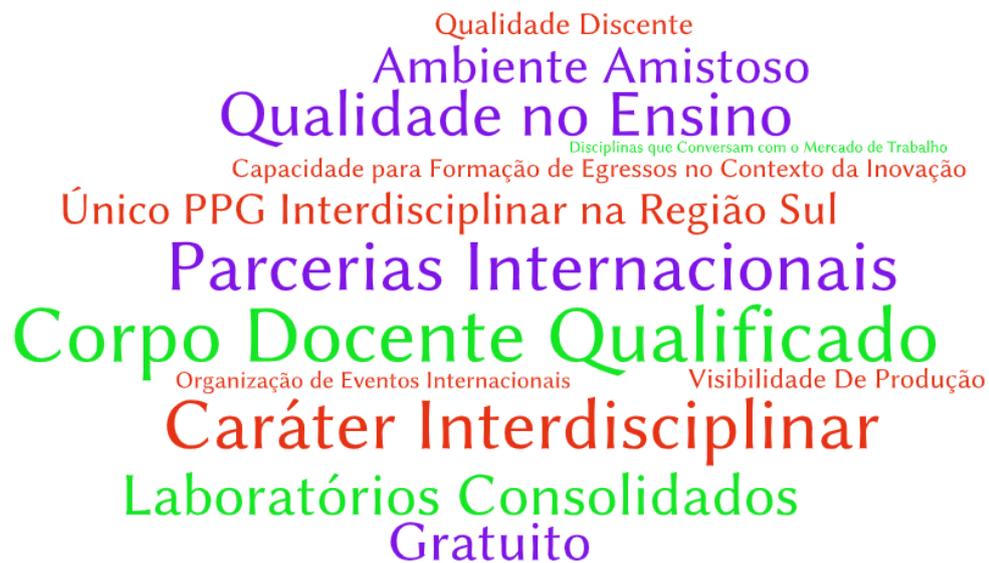
Fonte: Da autora.

4.4.4 Análise dos Resultados via Nuvem de Palavras

A Figura 51 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:

- Caráter interdisciplinar – 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.

Figura 51 - Nuvem de palavras – Pontos Fortes.



Fonte: Da autora.

- Corpo docente qualificado – 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.
- 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.

Apesar do PPGTIC ser um Programa recente, muitas informações demonstram ações de internacionalização com universidades e pesquisadores de todo o mundo, envolvidos em projetos de pesquisa e extensão, principalmente, aqueles ligados ao – Laboratório de Experimentação Remota (RexLab), instalado no PPGTIC, com universidades estrangeiras. Dentre as parcerias do RexLab estão: Universidad Católica de Temuco (Chile), Universidad Nacional de Educación a Distancia (Espanha), Universidad Nacional de Rosario (Argentina), Universidad Nacional de Santiago del Estero (Argentina), Ulster University (Inglaterra), Université TÉLUQ (Canadá). E, também através do envio de 3 mestrandos (2017; 2018 e 2019) do PPGTIC para cursarem período sanduíche na Université TÉLUQ, no Canadá.

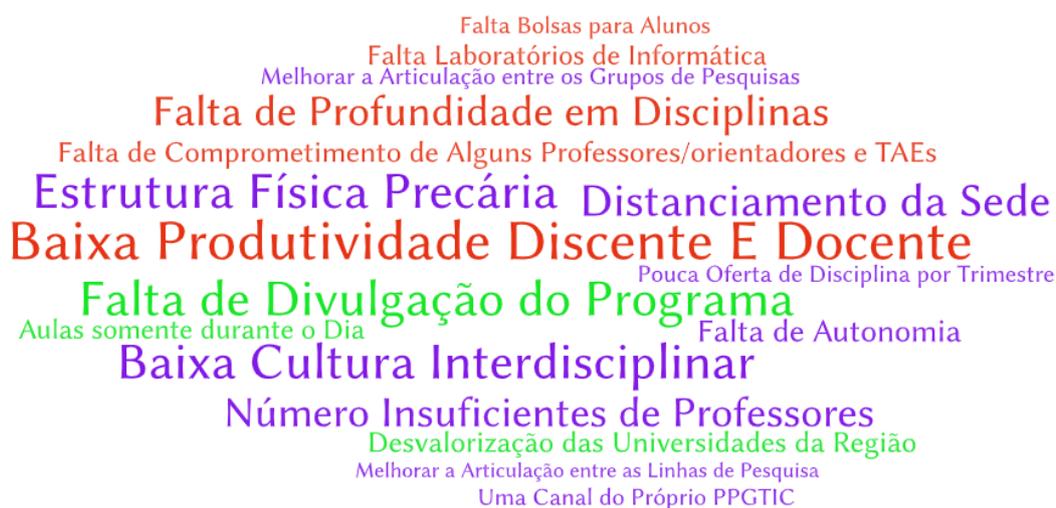
Outro exemplo, são os palestrantes de várias universidades estrangeiras que têm comparecido ao SITED – Simpósio Ibero-Americano de Tecnologias Educacionais, realizado todos os anos na cidade de Araranguá-SC, promovido pelo RexLab com apoio do PPGTIC, que tem fortalecido as parcerias com o Programa, em 2018 palestraram: (1) Prof. Alberto Oscar Cupani, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; (2) Prof. Bill Williams, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal; (3) Profa Neuza Pedro, Universidade de Lisboa, Portugal. A edição de 2019, ocorreu de 04 a 06 de junho de 2019: (1) Prof. Miguel Zapata Ros, Universidade de Murcia, Espanha; (2) Profa. María Isabel Rita Pozzo, Universidad Nacional de Rosario, Argentina; (3) Prof. Alberto Cardoso, Universidade de Coimbra, Portugal; (4) Prof. Hamadou Saliah-Hassane, Université TÉLUQ Montreal, Canadá; (5) José Manuel Moran Costas, Universidade de São Paulo; (6) Romero Tori Universidade de São Paulo; (7) Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Universidade Federal de Santa Catarina.

Por fim, deve-se destacar que, há a participação de professores como revisores de artigos em periódicos científicos internacionais bem como em congressos, além de serem autores de artigos internacionais, iniciativas que contribuem com a internacionalização.

Em relação à Figura 52, alguns **Pontos Fracos** destacados foram:

- Baixa produtividade discente e docente em periódicos qualificados (A1 e A2) – as produções intelectuais dos docentes, bem como dos seus discentes apontam a consolidação do Programa, com o aumento do IndProd⁴⁴, que ao se considerar apenas periódicos científicos, alcança em torno de 2,80⁴⁵, ao se considerar os professores do mestrado. Caso seja considerado o corpo docente previsto para atuar no curso de Doutorado do PPGTIC, este índice alcança 3,00. No curso de mestrado, a publicação docente está concentrada em periódicos B1, necessitando focar em estratos superiores. Vale lembrar que, o novo formulário de avaliação da CAPES valoriza a publicação docente aliada à discente.

Figura 52 - Nuvem de palavras – Pontos Fracos.



Fonte: Da autora.

- Estrutura física com problemas – a UFSC Araranguá, possui duas unidades: **Mato alto**, onde funciona a pós-graduação, inclusive, a secretaria integrada, que atende os 04 Programas de Pós-Graduação e as salas dos coordenadores, salas de alguns professores bem como alguns laboratórios. Contudo, é na unidade do Jardim das

⁴⁴ IndProd se refere ao índice de produtividade dos docentes.

⁴⁵ Os cálculos do IndProd para o curso de Mestrado e Doutorado foram feitos com base nas publicações do *lattes* do corpo docente, do período de 2014 a julho de 2019, dos respectivos cursos (o ano de início do mestrado do PPGTIC foi 2014).

Avenidas, onde funciona os cursos de graduação, que estão: a biblioteca, a sala da direção e toda a estrutura administrativa, nas proximidades, o restaurante universitário. Outro agravante é que os laboratórios de informática estão localizados somente nesta unidade bem como alguns laboratórios de professores, o que dificulta o acesso por muitos mestrandos, devido a distância de cerca de 4 km, entre o Mato Alto (em que acontecem as aulas) e a Unidade Jardim das Avenidas.

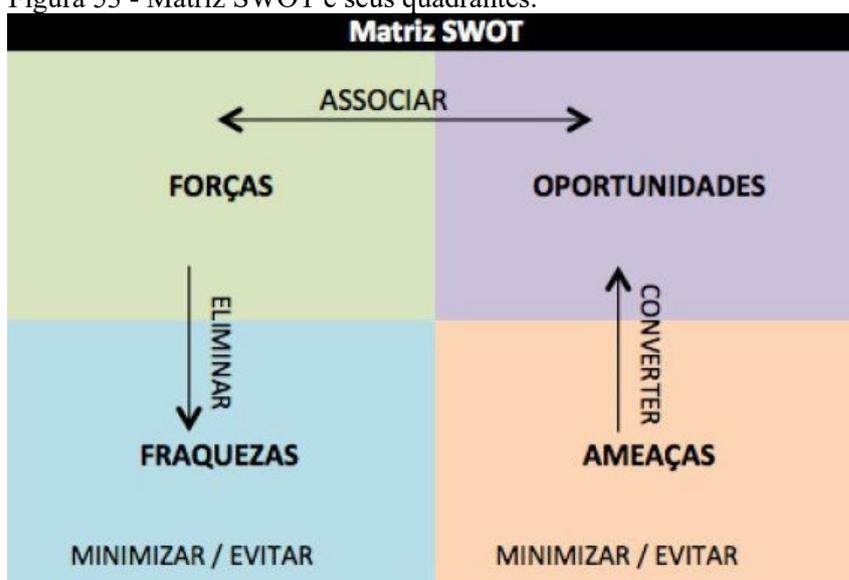
- Falta divulgação do Programa – a universidade como um todo carece de uma estrutura de comunicação institucional, para divulgação de suas ações e fortalecimento de sua marca perante a comunidade. Por exemplo, a AGEKOM (Agência de Comunicação da UFSC) está localizada na sede, em Florianópolis, não conseguindo cobrir os eventos que acontecem nas demais unidades; e ainda, mesmo existindo esta estrutura, não se percebe um trabalho consolidado quanto à presença digital nas mídias sociais, o que exigiria o aumento dos servidores alocados na comunicação da universidade (vagas de concurso) bem como sua qualificação. Conforme comentado na Dinâmica com Café, até mesmo os próprios servidores e professores de outros cursos, desconhecem o PPGTIC bem como a universidade, sendo comum confundir a UFSC com o IFSC.

Nas nuvens de palavras-chave (Figura 51 e 52), optou-se por apresentar somente aquelas, que foram mais citadas nos momentos da Dinâmica teste, do Café com dinâmica e da Aplicação da *Delphi* final.

4.4.5 Matriz SWOT

Diante disso, com base na Matriz construída (Figura 53), pode-se relacionar os itens de cada um dos quadrantes.

Figura 53 - Matriz SWOT e seus quadrantes.



Fonte: Dutra (2014).

O objetivo é analisar com profundidade as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, estabelecendo as relações entre elas, a fim de associar as Forças e Oportunidades, converter as Ameaças em Oportunidades e utilizar as Forças para eliminar as Fraquezas identificadas, conforme orientação de Dutra (2014).

4.4.5.1 Associação entre Forças e Oportunidades

Esta seção apresenta a associação entre Forças e Oportunidades, as quais se destacam na Figura 54, a junção completa consta no (APÊNDICE M).

A Fo1⁴⁶, “qualidade no ensino”, pode estar diretamente relacionada à Op 1 “abertura do curso de doutorado”, sendo o único gratuito entre as duas capitais: Florianópolis e Porto Alegre, isso gerará um desenvolvimento da região de Araranguá.

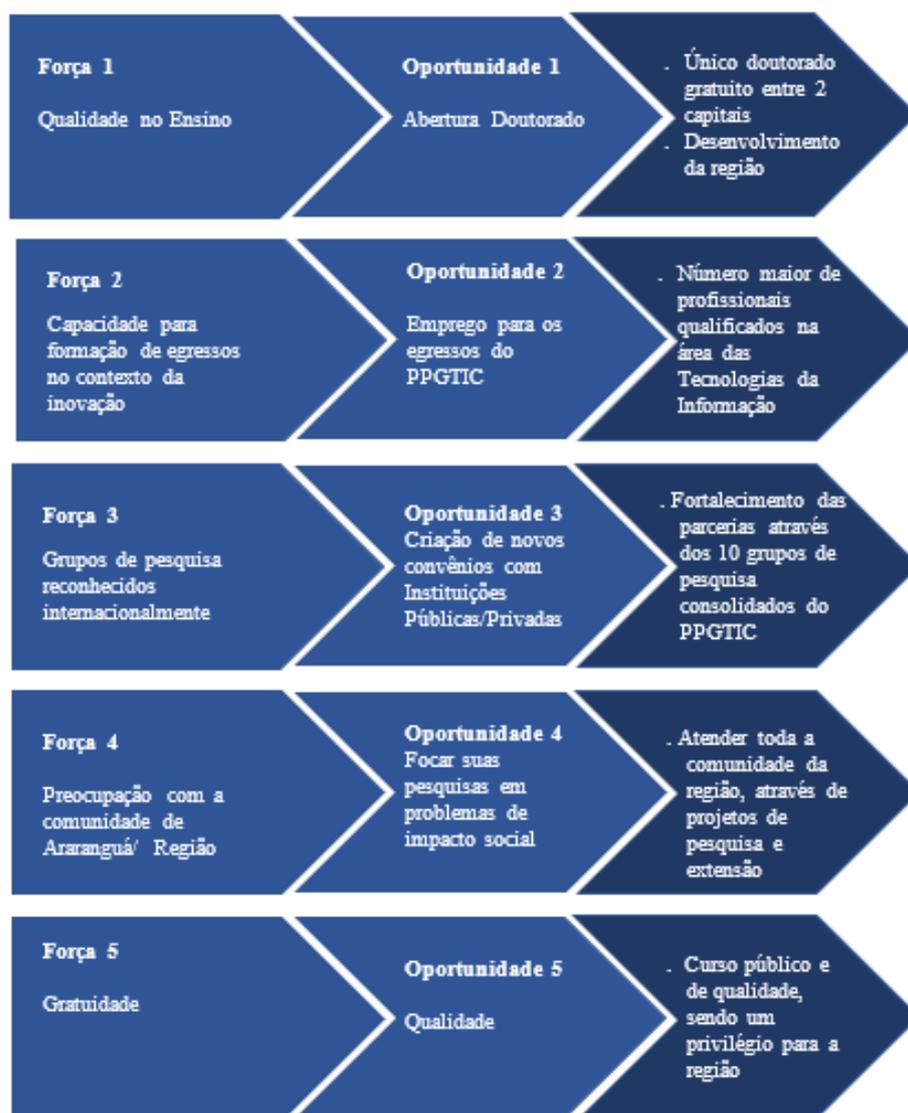
Fo2, “capacidade para formação de egressos no contexto da inovação” é uma força que associada à Op2 “oportunidade de emprego para os egressos do Programa”, oportuniza aumento de profissionais qualificados na área das tecnologias da informação.

A Fo3, “grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente”, tem relação direta com a Op3 “criação de novas parcerias com várias instituições, tanto privadas como públicas”. Uma

⁴⁶ Os acrônimos Fo correspondem à Força, Fr à Fraqueza, Op à Oportunidade e Am à Ameaça.

ação que a associação entre essa força e oportunidade, é o fortalecimento dos 10 grupos de pesquisa existentes no PPGTIC, criando convênios com instituições internacionais, oportunizando a internacionalização do Programa e a sua visibilidade.

Figura 54 - Associações entre as Forças e as Oportunidades identificadas.



Fonte: Da autora.

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.

Em relação à Fo5, pode-se destacar a “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

A seguir, será explanada a conversão das Ameaças em Oportunidades, conforme a Figura 51.

4.4.5.2 Conversão das Ameaças em Oportunidades

As Ameaças devem ser convertidas em Oportunidades existentes e em novas Oportunidades, conforme demonstra a Figura 55.

As principais ameaças averiguadas de acordo com a 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”.

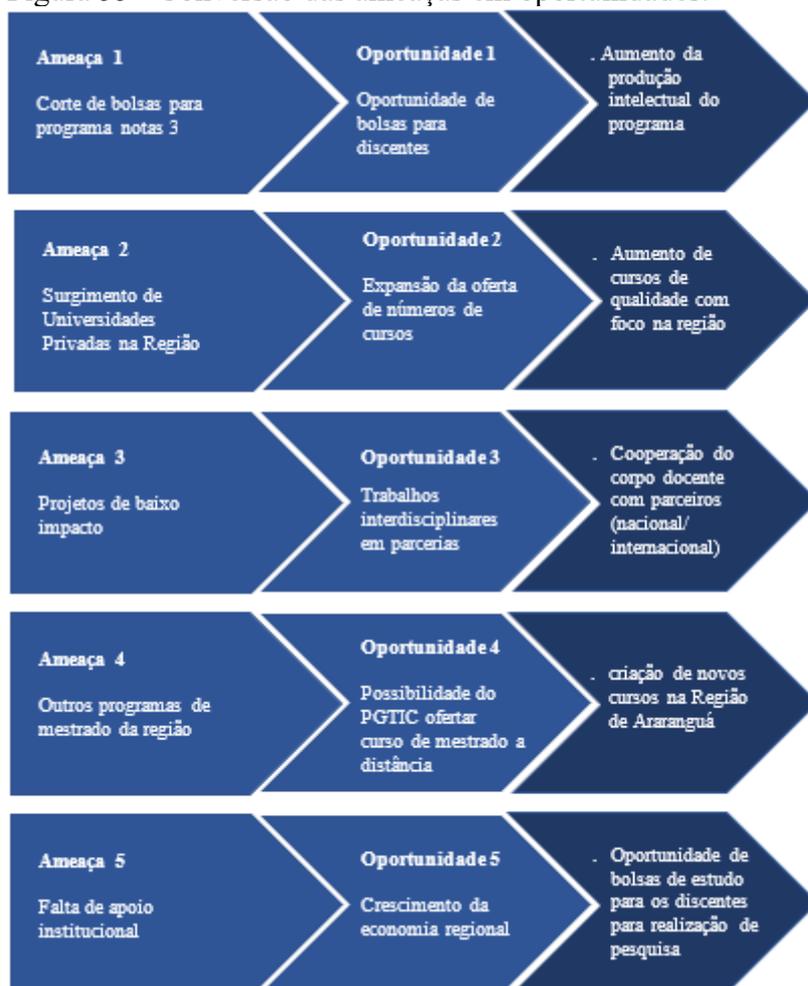
A Am1 pode ser minimizada pela Op1 “oportunidade de bolsas para discentes”, tendo como ação, a possibilidade de maior dedicação dos alunos para produção científica, contribuindo com o aumento da produção do Programa.

E, ao utilizar a Am2, para transformar em Op2, tem-se a ação, aumento do número de cursos de qualidade na região.

Já, a Am3 “projetos de baixo impacto”, cruzada com a Op3 “trabalhos interdisciplinares em parcerias”, tem-se como ação incrementar a cooperação do corpo docente⁴⁷ do Programa em desenvolvimento de projetos de pesquisa e de extensão, com parcerias internacionais ou até mesmo, nacionais, fazendo com ocorra a internacionalização do Programa, oportunizando bolsas para alunos com oportunidades de intercâmbio.

⁴⁷ Ao total são 22 professores.

Figura 55 - Conversão das ameaças em oportunidades.



Fonte: Da autora.

E, ao utilizar a Am4 “outros Programas (cursos) 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 os discentes para realização de pesquisas. (APÊNDICE N)

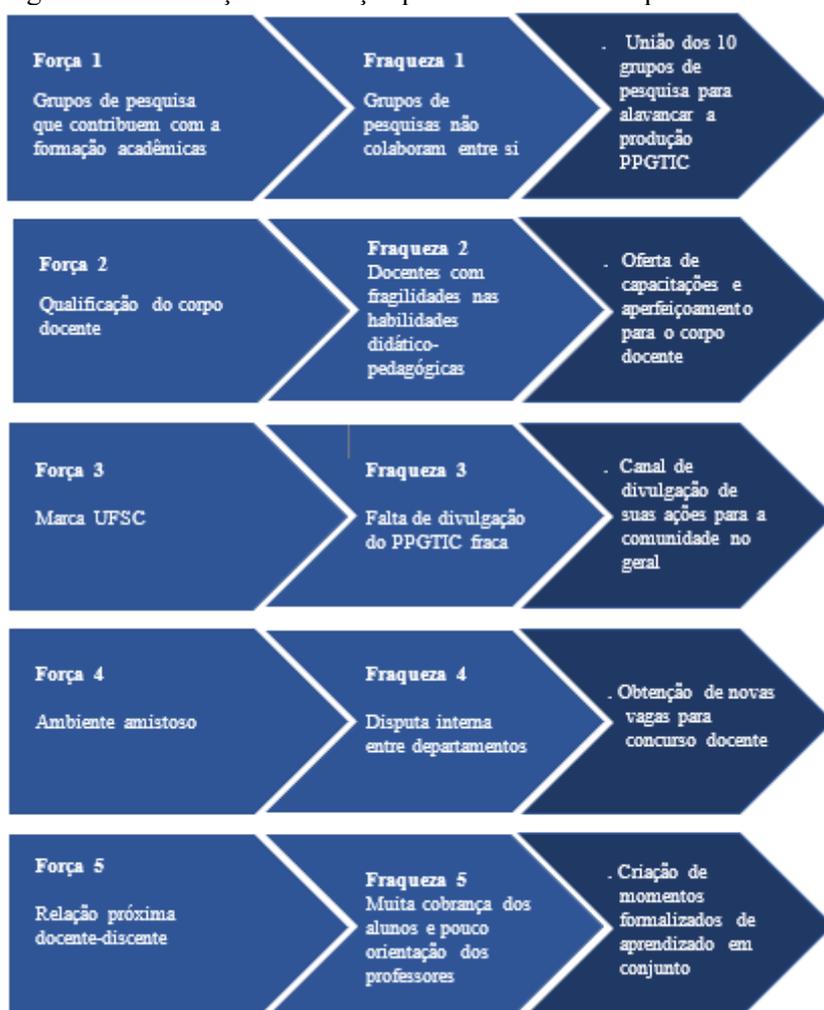
Parte-se para explanação, no próximo tópico, da utilização das Forças para eliminar as Fraquezas, levantadas pelos participantes nas dinâmicas: teste, Café com dinâmica e *Delphi*.

4.4.5.3 Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas

Um dos principais benefícios da elaboração da Análise SWOT é a possibilidade de utilizar as Forças identificadas para eliminar ou reduzir as Fraquezas (APÊNDICE O).

A Figura 56 apresenta um resumo dessa análise, em que a Fo1, “grupos de pesquisa que contribuem com a formação acadêmica”, pode e deve eliminar a Fr1, pois existem alguns laboratórios que não colaboram entre si, não demonstrando interdisciplinaridade entre os envolvidos e alavancar a produção científica.

Figura 56 - Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas.



Fonte: Da autora.

Além disso, a Fo2 “qualificação do corpo docente” pode impactar diretamente na redução da Fr2. Afinal, um “corpo docente qualificado” pode buscar a redução da Fr2, referente a debilidade quanto às habilidades didático-pedagógicas do grupo, com a ação de oferta de

capacitações e aperfeiçoamento para o corpo docente, utilizando novas tecnologias da informação e comunicação, por exemplo.

A se considerar a Fo3, que está diretamente relacionada à “reputação da marca UFSC”, busca-se eliminar a Fr3 “falta de divulgação do PPGTIC”, seja para a comunidade interna, seus próprios alunos, para a comunidade, outras instituições. Ao desenvolver um canal de divulgação das ações do Programa, impulsionaria sua visibilidade, ocasionando a identificação do Programa, pela comunidade, à marca UFSC.

Em se tratando da Fo4 “ambiente amistoso”, ao utilizá-la para eliminar a Fr4 “disputa interna entre departamentos, uma ação poderia ser a obtenção de novas vagas para concurso docente, pois os professores da Coordenadoria Especial Interdisciplinar em Tecnologias da Informação e Comunicação – que não chegam a constituir um departamento, o que exigiria o número mínimo de 15 docentes – estão sobrecarregados com atividades de ensino e extensão, além do acúmulo de cargos administrativos.

A Fo5 “relação próxima docente-discente” pode impactar diretamente na Fr5, “muita cobrança dos alunos e pouca orientação dos professores”, a ação estaria relacionada à criação de momentos formalizados de aprendizado em conjunto e, uma alternativa seria a formalização da banca de qualificação no curso de mestrado⁴⁸, etapa que poderia evidenciar a quantidade de atividades a serem desenvolvidas na pesquisa da dissertação em relação ao tempo dedicado pelo professor para orientação; sendo um momento importante para despertar a atenção de ambas as partes.

4.5 PROCESSO ESTRATÉGICO: QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Em relação às estratégias, apresentam-se a seguir, algumas definições:

A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas, rapidamente, para o futuro; antes que os concorrentes possam imitá-las (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

Não há organização sem estratégia, o que acontece é que, muitas vezes, a estratégia não está formalizada, não é consciente (PEREIRA, 2011).

⁴⁸ Atualmente, o curso de mestrado tem um momento semelhante ao que seria a banca de qualificação com apenas 1 crédito de seminário integrador, cursado na disciplina de metodologia da pesquisa, que tem 2 créditos, essas disciplinas são obrigatórias.

A estratégia corresponde às regras, que conduzem à tomada de decisão nas condições de desconhecimento parcial. Porém, é idealizada segundo as organizações a formulam, sendo competência dos níveis gerenciais superiores e pode ser aplicada por meio de diversas abordagens (BEPPLER; PEREIRA, 2013). A estratégia, 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, os quais devem participar da sua implantação.

Portanto, para o PPGTIC, definiu-se que as Estratégias serão elencados pela coordenação e subcoordenação do Programa, via entrevista pessoal, que corresponde à CDF.

Quanto às Questões Estratégicas, que foram priorizadas pela CDF, para que sejam elaboradas as Estratégias (O que fazer para resolver a Questão Estratégica?). Assim que todas as Questões Estratégicas tenham suas respectivas Estratégias, adotar-se-á o mesmo procedimento para as Ações Estratégicas (Como fazer para resolver a Estratégia?), ou seja, para cada Estratégia se tem que listar suas respectivas Ações Estratégicas.

Como inspiração para a construção das Questões Estratégicas, além do que já se construiu até agora nesta dissertação, 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 Planejamento Estratégico.

Portanto, foram elencadas, no Quadro 13: (1) **Questões estratégicas** - Ensino, Pesquisa, Extensão, Internacionalização, Inovação, Interdisciplinaridade, Comunicação e Divulgação, Inclusão Social e Diversidade, Administração, Sustentabilidade; sendo que cada coluna possui como cabeçalho: **Estratégias, Ações, Indicadores e Resultados Esperados**.

Destaca-se que 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 um Programa 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.

Quadro 13 - 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) ⁴⁹ |
| | 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 ⁵⁰ |
| | 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 ⁵¹ |
| | 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 ⁵² |
| Pesquis a | Qualificar a produção intelectual do corpo docente permanente do PPTIC com discentes do PPGTIC | Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve verificar as publicações em periódicos científicos (<i>Qualis A1, A2</i>), | 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 |

⁴⁹ Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

⁵⁰ Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

⁵¹ Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

⁵² Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

| | | | |
|--|---|---|--|
| para estratos superiores do <i>Qualis</i> Capes | capítulos de livros, livros - que atendam critérios de estratos superiores da área Interdisciplinar | | deve ter, pelo menos, 4 publicações em periódicos <i>Qualis</i> A1 e A2 no quadriênio ⁵³ |
| 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 <i>software</i>) | Corpo Docente Permanente do PPGTIC com discente(s) (atual ou egresso) do PPGTIC deve ter, pelo menos, 5 publicações relevantes no quadriênio ⁵⁴ |
| 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 <i>Qualis</i> A1 e A2 e em livros que atendam a critérios de estratos superiores | <ul style="list-style-type: none"> • Número de artigos publicados por cada aluno • Número de livros/capítulos publicados por cada aluno | <ul style="list-style-type: none"> • Cada mestrando deve possuir, pelo menos, 01⁵⁵ publicação em <i>Qualis</i> A1 ou A2 nos 02 anos referentes ao período regular do curso • Cada mestrando deve possuir, pelo menos, 01⁵⁶ 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 ⁵⁷ . |

⁵³ Conforme os quesitos do documento de área de 2016 a produção intelectual tinha os pesos: Corpo Discente 35% e Produção Intelectual dos Docentes Permanentes 35% , totalizando 70%; no novo documento de área (ainda não oficial) o Corpo Discente e a Produção Intelectual dos Docentes Permanentes passaram a ser centrais, tendo sido agregados, com peso de 70% na avaliação. Ou seja, a produção intelectual deve primar pela autoria/coautoria de docentes e discentes do Programa, considerando os egressos, que agora devem ser acompanhados por um período de 05 anos.

⁵⁴ Segundo o novo documento da área interdisciplinar (ainda não oficial) as cinco produções mais relevantes devem ser indicadas no COLETA (plataforma Sucupira). Esta já era uma determinação do antigo documento de área.

⁵⁵ Vinculado ao seu orientador, segundo o novo formulário de avaliação da CAPES (CAPES, 2018).

⁵⁶ Vinculado ao seu orientador, segundo o novo formulário de avaliação da CAPES (CAPES, 2018).

⁵⁷ O objetivo é ter, em 04 anos (quadriênio).

| | | | | |
|-----------------|---|--|--|---|
| | 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 ⁵⁸ . | 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. |
| 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. |

⁵⁸ O documento da área interdisciplinar recomenda o máximo de 10 orientandos por docente permanente (Documento da Área Interdisciplinar, 2016, p. 15).

| | | | | |
|----------------------------|--|--|---|---|
| | 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 a 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 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 intercambio de professores e encaminhar mestrados 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 parecerias e buscar os meios para fomentar a vinda de professores visitantes e possibilitar e 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 ⁵⁹ 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. |
| 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 |

⁵⁹ Criar comissão de internacionalização em Reunião de Colegiado.

| | | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| | 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 |
| Inclusão Social e Diversidade | 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: Da autora.

- * Estes indicadores devem ter um período de parada para avaliação (*milestone*), a ser definido pela Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE), que será criada em reunião do Colegiado Pleno de apresentação do PE. Pois, por exemplo, ao se colocar como período de um indicador, o “quadriênio”, segue-se a periodicidade de avaliação da CAPES, a agência reguladora dos cursos de pós-graduação no Brasil. Contudo, se não houver paradas intermediárias para mensuração do desempenho, provavelmente, o Programa não consiga atingir os resultados esperados no final do quadriênio de avaliação. Portanto, é fundamental a avaliação periódica pela comissão, para acompanhamento dos indicadores e assim, possibilitar correções, permitindo orientar docentes, discentes, TAEs sobre ações pontuais para atingir os objetivos de longo prazo.

4.6 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 (Quadro 14), 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.

Quadro 14 - Mapa estratégico PPGTIC 2020-2024

| | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| 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 | |

Fonte: Da autora.

4.7 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

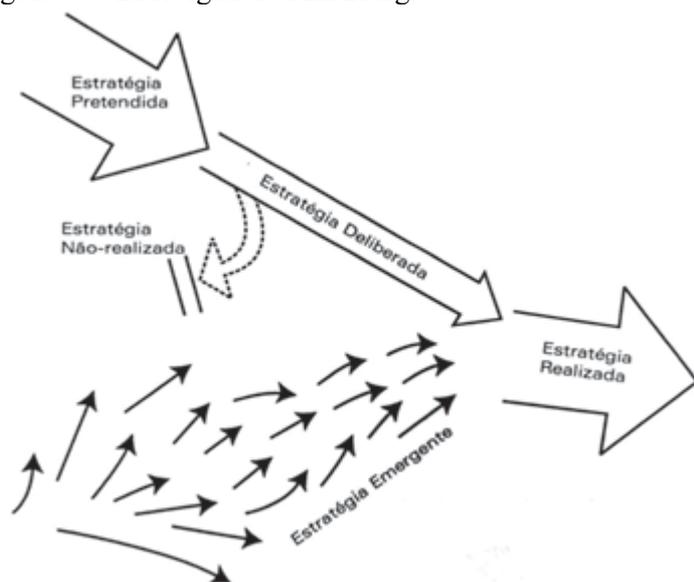
Finalizou-se o momento 2 do PE, tendo sido coproduzidos os Valores, Missão e Visão do PPGTIC, bem como a análise SWOT, processos do Planejamento Estratégico.

A partir desse momento é realizada a implementação, acompanhamento e controle do PE, é o momento de agir, valorizando a cocriação do conhecimento pelos *stakeholders*.

O PPGTIC criará comitês com representação de docentes e discentes para realizar o acompanhamento e controle do PE. A equipe responsável deverá ser definida em reunião do Colegiado Delegado, com respaldo da CDF, que dará suporte a este processo.

Contudo, é importante destacar que existe a possibilidade de modificar determinada Estratégia ou Ação Estratégica, no momento de colocá-la em prática. E segundo Mintzberg et al. (2000), este fato é denominado de Estratégia Emergente, conforme é apresentado na Figura 57.

Figura 57 - Estratégias de Mintzberg.



Fonte: Mintzberg *et al* (2000, p.19).

4.8 PERGUNTAS ESSENCIAIS PARA PE

Como já mencionado no capítulo da Introdução, o Planejamento Estratégico deve responder a seis perguntas: (1) onde a organização está?; (2) onde quer chegar?; (3) como chegará lá?; (4) quando deve estar lá?; (5) quem a ajudará a chegar lá? e (6) como medirá e avaliará o progresso do plano? (COTTERMAN e WILBER, 2000).

Nesse sentido, este tópico terá como foco a apresentação da produção científica dos docentes, que é considerado o indicador mais significativo da qualidade de um Programa de Pós-

Graduação, uma vez que resume o resultado das atividades realizadas (MEC, 2012). Sendo assim, optou-se por este recorte, na busca pela resposta às perguntas acima colocadas.

Considerando as exigências e indicadores de avaliação da CAPES, além da elaboração, implantação e contínua avaliação do Planejamento Estratégico, há os indicadores operacionais, que devem ser acompanhados para autoavaliação do Programa. Afinal, todos os anos, é necessário informar à CAPES, via Plataforma Sucupira, desde a atualização de dados socioeconômicos da região de atuação do Programa até, por exemplo, a produção científica de seus docentes/discentes. Estas informações são analisadas pela CAPES, em especial, a cada quadriênio.

No âmbito da pós-graduação, o debate sobre os indicadores de avaliação da produção intelectual acontece com a instituição do QUALIS, pela CAPES, um instrumento que auxilia a averiguação da qualidade da produção intelectual dos docentes e discentes dos Programas de Pós-Graduação (SOUZA, 2002).

Há uma crescente influência, desde a implementação do instrumento QUALIS, em 1998, a ponto de exercer papel central nos rumos da produção científica das áreas (BONINI, 2004).

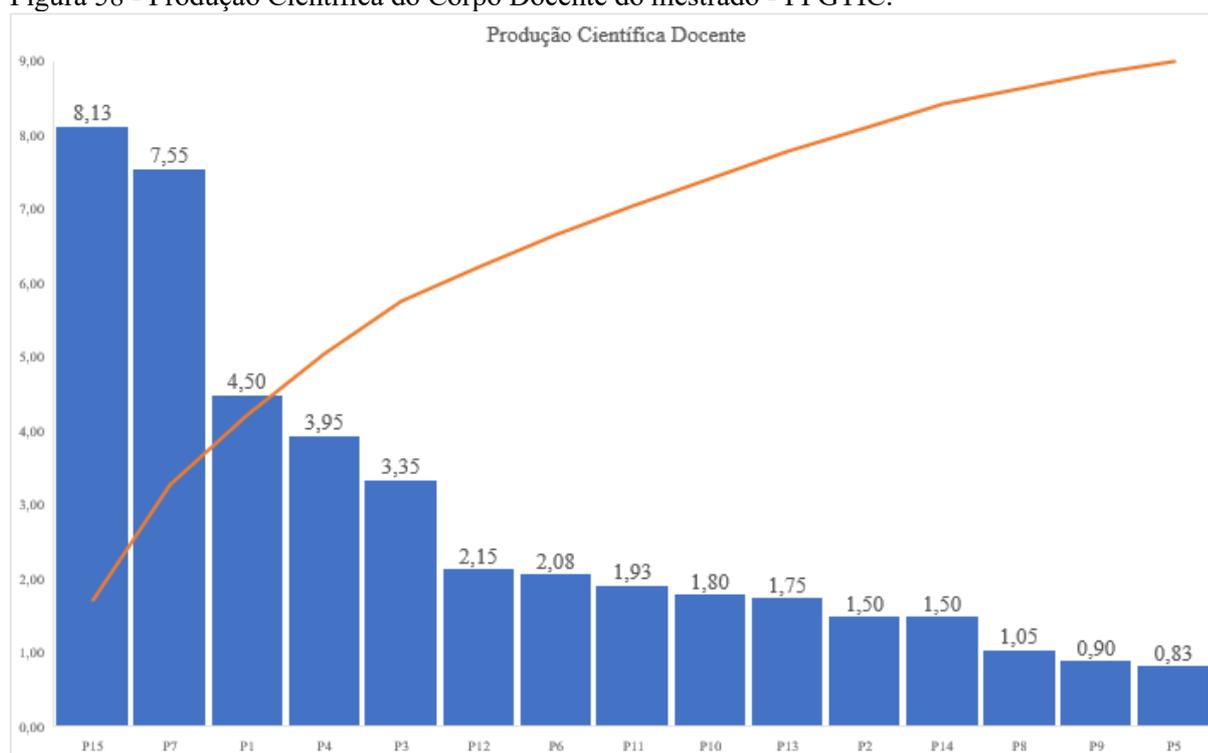
Em termos de produção científica docente:

(1) onde o PPGTIC está?

O PPGTIC é composto por 15 professores permanentes, e na Figura 58, em se tratando da Produção Intelectual, pode-se verificar que há 01 professor com o Indprod (Índice de Produção) em 8,13, até aquele com o menor valor, 0,83.

Para fins de quantificação da produção intelectual será utilizada a metodologia da Área Interdisciplinar, que envolve o cálculo do indicador de produção docente, a partir da produção relevante declarada, conforme descrito no documento de Área 2016, com valores de referência de, no mínimo, **0,45 para mestrado** e 0,65 para doutorado (CAPES, 2019). Isso demonstra que a produção não está equilibrada entre os professores permanentes do PPGTIC e tal equilíbrio é sugerido no documento da área interdisciplinar como um dos critérios de avaliação dos Programas.

Figura 58 - Produção Científica do Corpo Docente do mestrado - PPGTIC.



Fonte: Da autora.

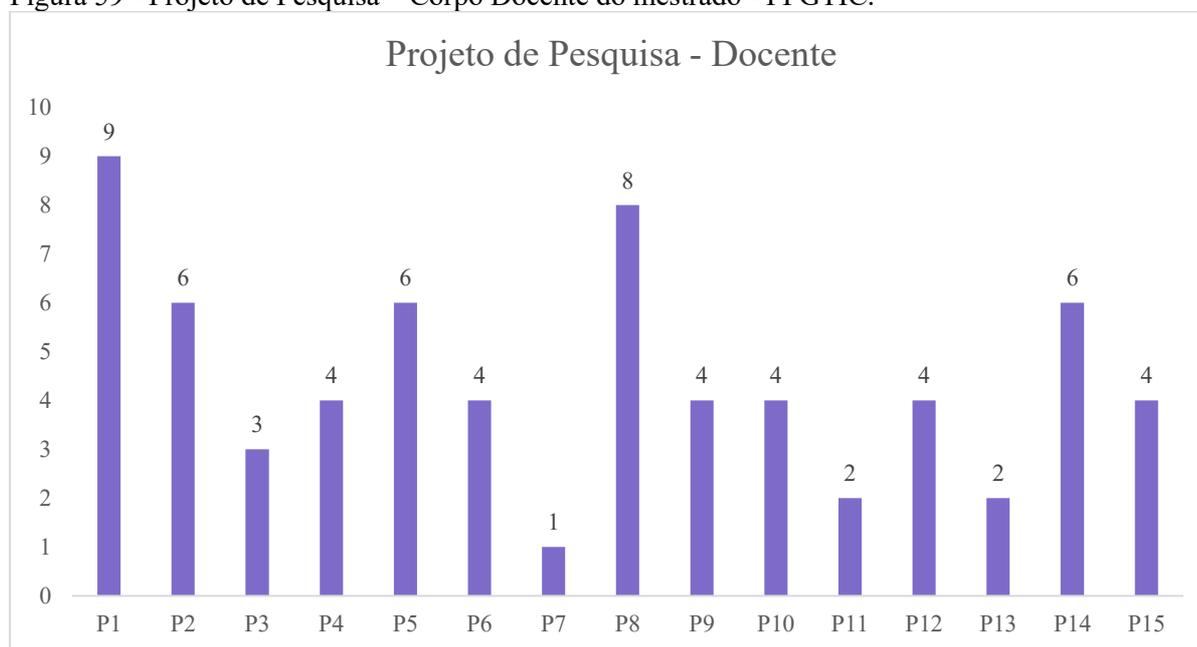
Dentre os indicadores que apontam a consolidação do Programa está o aumento do IndProd⁶⁰ dos docentes, considerando apenas periódicos científicos, alcançando em torno de 3,00; destaca-se que, o objetivo é elevar a produção qualificada em extratos superiores, A1 e A2. Pois, os docentes com alta produção apresentam maior concentração em revistas avaliadas como B1.

A Figura 59 retrata a quantidade de projetos de pesquisa dos 15 docentes permanentes do PPGTIC, informação obtida via levantamento do currículo *lattes*, considerando o período de 2014 até 2019; sendo que, todos os professores permanentes possuíam vínculo com projetos de pesquisa, quando foi feito este levantamento, abril de 2019.

A inserção social do Programa está pautada pelos projetos de pesquisa dos alunos e professores. Afinal, trata-se de um mestrado interdisciplinar e assim, um dos seus objetivos é fomentar o desenvolvimento regional, tendo pesquisas focadas na inserção social, em região que tem o menor índice de desenvolvimento humano do Estado, o extremo sul catarinense.

⁶⁰ IndProd se refere ao índice de produtividade dos docentes permanentes,

Figura 59 - Projeto de Pesquisa – Corpo Docente do mestrado - PPGTIC.



Fonte: Da autora.

(2) Onde quer chegar?

Usando como excelência, a produção científica do corpo docente da proposta do curso de Doutorado do PPGTIC, submetida em 2019 e em processo de avaliação pela CAPES, procura-se chegar no mínimo, ao INDPROD de 3,00, para o curso de Mestrado⁶¹.

(3) Como chegará lá?

A partir do aumento da produção científica dos docentes, atrelada aos alunos do PPGTIC, com a busca por projetos de pesquisa em editais de fomento, obtendo-se recursos para financiamento de bolsas para remuneração de alunos e professores e assim, conseqüentemente, o maior tempo disponibilizado para a pesquisa na pós-graduação, tende a gerar artigos em eventos e periódicos de impacto internacional.

O intercâmbio docente e discente, também é fator crucial para a internacionalização do PPGTIC e formação de parcerias com universidades para divulgação de maior abrangência, dos resultados dos projetos de pesquisa.

⁶¹ Salienta-se que há 02 professores previstos para o curso de doutorado, que não estão no mestrado.

(4) Quando deve estar lá?

Como o PDI e Planejamento Estratégico da UFSC estão construídos para um horizonte de 05 anos, o mesmo tempo será considerado para a melhoria da produção científica do Programa.

Contudo, considerando o próximo marco (*milestone*), em que fecha a avaliação quadrienal da CAPES, os docentes e discentes darão início ao esforço conjunto, este, com a formação dos comitês (descritos a seguir), em março de 2020.

(5) quem a ajudará a chegar lá?

Formação de comitês de alunos, representantes de cada grupo de pesquisa, para apresentação de suas investigações e verificação de ações interdisciplinares entre esses grupos. Esses alunos terão o papel de divulgar, dentro de seu grupo de pesquisa e professor orientador, tais ações com potencial de colaboração bem como revistas científicas mais adequadas para publicação. Este comitê deverá se reunir periodicamente, tendo primeiro encontro no início do ano.

Será apresentado pela coordenação do PPGTIC os cálculos para se obter o INDPROD, sendo que, a coordenação (professora orientadora) e a autora desta dissertação, colocam-se à disposição para contribuir na construção deste processo.

(6) Como medirá e avaliará o progresso do plano?

O processo será mensurado utilizando os mesmos critérios da CAPES, mesmos pesos; inclusive, já se tem uma planilha com esses cálculos, da produção científica do corpo docente do PPGTIC, referentes ao mês de julho de 2019. Contudo, como será mencionado nas Considerações Finais, como oportunidade para trabalhos futuros, está o acompanhamento dos indicadores da nova ficha de avaliação da CAPES, que no momento de elaboração desta dissertação, ainda não havia sido formalizada.

4.9 RESULTADOS DO PPGTIC: AUTOAVALIAÇÃO E PESQUISA EGRESSOS

No novo documento da área Interdisciplinar, que ainda não foi divulgado oficialmente, cresce a importância dos indicadores relativos à autoavaliação e acompanhamento dos egressos do Programa, por 05 anos.

Primeiramente, serão apresentados:

a) Os resultados da **Pesquisa com os egressos** do PPGTIC, que foi realizada, nos anos de 2018 e 2019.

b) E, posteriormente, será abordada a iniciativa, que envolveu a aplicação de um questionário-teste para a **Pesquisa de autoavaliação** do Programa.

a) Pesquisa com egressos do PPGTIC – 2018 e 2019

A dimensão Impactos acadêmicos e sociais, destaca a necessidade de acompanhamento dos **egressos**, com o indicador: “Destino, atuação e avaliação dos **egressos** em relação à formação recebida”. E ainda, há na dimensão Atividades de formação, com o indicador “Qualidade da produção de discentes e **egressos**”.

Demonstrando a relevância de envolver os alunos, do Programa ao qual o professor e aluno/orientando pertencem para pontuação junto à CAPES. Ou seja, um professor pode estar credenciado em mais de um Programa de Pós-Graduação; contudo, deve divulgar suas publicações juntamente com seus orientandos em cada Programa ou ainda, buscar a interdisciplinaridade, envolvendo os membros de sua equipe, vinculados ao seu grupo de pesquisa com outros grupos, Programas e universidades, lembrando da importância de produzir em conjunto, neste caso, com os seus alunos/orientandos do PPGTIC, devido o valor atribuído à qualificação da produção intelectual, em detrimento do número pelo número, ou seja, da quantidade.

Com base na pesquisa com **egressos** do mestrado do PPGTIC, **realizada em dezembro de 2018**, momento em que havia um total de 54 ex-alunos, pois o PPGTIC é um Programa relativamente novo (em funcionamento desde junho de 2014), com primeiros egressos no ano de 2016.

O mestrado não atende apenas alunos da cidade, pois 15,09% de seus egressos são provenientes de cidades gaúchas e 3,77% originários de Angola. Ou seja, 81,13% dos egressos residiam, antes da entrada no mestrado, em Santa Catarina (destes, 45% em Araranguá).

Em relação ao perfil sociodemográfico dos egressos do mestrado, obteve-se que: 47,2% tem de 31 a 40 anos; 30,2% de 26 a 30 anos; 17% têm mais de 40 anos e; 5,7% entre 20 e 25 anos; 54,7% são do sexo masculino. Em relação à renda mensal, antes da titulação, destaca-se: 34% estavam entre R\$ 954,00 a R\$ 2.862,00; 26,4% de R\$ 2.862,01 a R\$ 4.770,00 e; 22,6% de R\$ 4.770,01 a R\$ 9.540,00. Já, após a titulação, houve um aumento nos rendimentos: 24,5% estão entre R\$ 954,00 a R\$ 2.862,00; 22,6% de R\$ 2.862,01 a R\$ 4.770,00 e; 34% de R\$ 4.770,01 a R\$ 9.540,00.

Identificou-se o tipo de instituição em que os egressos desenvolvem suas atividades profissionais; dentre elas: Instituições de ensino privado (34,0%); Empresa privada (34,0%); Universidade pública (24,0%) e; Administração pública (8,0%). Resultado que corrobora com

Velloso (2004)⁶², demonstrando que o trabalho dos mestres titulados no país é bastante diversificado, aqueles que atuam nas Áreas básicas, permanecem trabalhando em instituições de ensino, sendo cumprido o papel de aperfeiçoar docentes para o ensino superior, previsto na origem dos estudos sobre os pós-graduados no país.

Porém, observa-se o crescimento da presença de mestres em outros segmentos ocupacionais, quase 20% na administração e serviços públicos, e outro tanto, em empresas públicas e privadas, pois a pós-graduação também tem a atribuição de preparar quadros para outros setores da vida social, e mesmo para profissionais liberais. Por exemplo, nas áreas tecnológicas, o trabalho na academia diminuiu e aumenta a parcela dos que estão em empresas públicas e privadas, alcançando 40%.

Quanto à profissão atual dos egressos e sua relação com a formação obtida junto ao Programa: 86,8% afirmaram que há ligação e 13,2%, que não há, estes últimos apontaram as razões pelas quais isso ocorreu: Dificuldade de inserção no mercado de trabalho na região com 42,9%; Insatisfação com o salário na área de formação acadêmica com 28,6%; Tornaram-se empresários com 14,3%, dentre outros.

Quanto às motivações para ingressar no Programa, podendo ser selecionada mais de uma alternativa, os egressos indicaram: Seguir carreira acadêmica com 71,7%; Aumento da empregabilidade com 28,3%; Melhoria de remuneração com 49,1%; Satisfação pessoal com 60,4%; Aprimoramento técnico e reciclagem de conhecimento com 49,1% (Nesta questão, havia a possibilidade de seleção de mais de uma opção, por isso, quando somados, os índices ultrapassam 100%).

Dentre as 03 linhas de pesquisa existentes no Programa foi possível identificar equilíbrio nos percentuais, que é reflexo dos critérios para o ingresso no curso, que mantém tal proporção entre o número de vagas entre as linhas. Contudo, a linha de Tecnologia Computacional, que pode ser percebida como sendo “mais técnica”, tem apresentado menor procura, o que levou os gestores do curso a repensarem a grade de disciplinas para a proposta do curso de Doutorado. Assim, a linha de “tecnologia computacional” sofreu reformulação das disciplinas e de seu conteúdo programático, passando a ser chamada, de ‘tecnologias digitais’.

Pelo contexto supracitado, percebe-se que, na região de Araranguá, não somente o egresso do mestrado acadêmico do PPGTIC será o futuro ingressante no curso do Doutorado acadêmico. Afinal, a região carece de doutores, estando distante cerca de 200 km de instituições de ensino

⁶² VELLOSO, J. Mestres e doutores no país: destinos profissionais e políticas de pós-graduação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 123, set./dez. 2004.

públicas, que ofertam cursos de Doutorado, os quais estão concentrados nas capitais dos Estados, Florianópolis-SC e Porto Alegre-RS. E ainda, considera-se que, a natureza interdisciplinar do Programa, que pode combinar na formação de doutores para atuarem nas instituições de ensino (básico, fundamental e superior) da região bem como impactar em mão de obra qualificada, visto que, 34% dos egressos, informaram atuar em empresas privadas e 66% como professores em Instituições de ensino privado e funcionários de IES Públicas⁶³.

Quanto à pesquisa com **egressos** do PPGTIC, **realizada em dezembro de 2019**, tendo o questionário permanecido disponível para resposta online, no período de 05 a 22/12/2019.

Como principais resultados, obteve-se que: dos 84 egressos até então, apenas 03 não participaram, resultando em 81 respondentes.

Em relação à renda mensal após a titulação como mestre, destaca-se: 19,75% estão entre R\$ 954,00 a R\$ 2.862,00; 24,69% de R\$ 2.862,01 a R\$ 4.770,00; 41,98% de R\$ 4.770,01 a R\$ 9.540,00; 6,17% de R\$ 9.540,00 a R\$ 14.310,00; 3,70% acima de R\$ 14.310,00; 2,47% não trabalham atualmente; e 1,23% não possui vínculo empregatício, pois é bolsista CNPQ, de curso de doutorado.

Quanto à profissão atual dos egressos e sua relação com a formação obtida junto ao Programa: 92,59% afirmaram que há ligação e 7,41%, que não há. Ou seja, a percepção positiva aumentou, em relação ao ano de 2018, em que 86,8% afirmaram haver ligação.

Caso o respondente indicasse que “não”, havia ligação da formação obtida no Programa com sua profissão atual, tais respondentes deveriam apontar as razões pelas quais isso ocorreu, quais sejam: Dificuldade de inserção no mercado de trabalho na região com 50,0%; Insatisfação com o salário na área de formação acadêmica com 16,67% (na pesquisa do ano anterior, 28,60% estavam insatisfeitos); e; Nenhuma das alternativas anteriores, 33,33%.

Quanto às **motivações** para ingressar no PPGTIC, a ordem se manteve igual à da pesquisa do ano anterior, os egressos indicaram: Seguir carreira acadêmica com 71,60%; Aumento da empregabilidade com 29,63%; Melhoria de remuneração com 48,15%; Satisfação pessoal com 69,14%; Aprimoramento técnico e reciclagem de conhecimento com 55,56%.

Identificou-se a quantidade de egressos que possuíam bolsa durante o curso: 61,73% responderam não; 20,99% que receberam bolsa durante todo o curso; e 16,05% receberam bolsa durante parte do curso. Para aqueles que receberam bolsa, foi questionado se mesmo sem bolsa, teriam cursado o mestrado: 50% responderam que não e 50%, que sim. O ínfimo número e valor

⁶³ Na cidade de Araranguá, além da UFSC, como IES pública, há o IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina e, nas cidades vizinhas de Sombrio e Santa Rosa do Sul, o IFC – Instituto Federal Catarinense

das bolsas oferecidas pelos órgãos de fomento em cursos de pós-graduação demonstra a pouca valorização do saber vinculado a uma área de conhecimento (ESTEVAM; GUIMARÃES, 2011)⁶⁴ e a dificuldade de cursos novos e, portanto, com conceito 03 (três) têm de se consolidar, pelo baixo fomento recebido.

Sendo que, vale destacar que, no contexto atual, de contingenciamento de recursos do governo federal, a dificuldade é maior, pois os Programas nota 03 tiveram suas cotas cortadas, não havendo bolsas das agências de fomento tradicionais (nível federal), tendo o PPGTIC sido contemplado com 02 (duas) bolsas de agência de fomento do Governo do Estado de Santa Catarina. Sendo que, esse número de bolsas foi o mesmo para todos os Programas, aprovados neste edital, mesmo aqueles com nota superior e assim, que contam com cotas de bolsas das agências de fomento do governo federal.

Quanto aos egressos, ao serem indagados se estão cursando o doutorado: apenas 8,64% indicaram que sim: em 02 Programas da UFSC – Engenharia e Gestão do Conhecimento, e Jornalismo (apenas 01) e, na UFRGS – Informática na Educação e Ciência da Computação. Destaca-se ainda, que o percentual é alto, ou seja, 90,54% dos egressos do PPGTIC, que apesar de não estarem cursando o doutorado, têm a intenção de fazê-lo.

Quanto ao tempo decorrido entre a titulação no mestrado e o início da atuação profissional dos egressos, obteve-se: 2,47% dos respondentes não exercem atividade profissional desde a titulação do mestrado; 65,43% já exercia atividade profissional antes da titulação no mestrado; 20,99% até 6 meses; 8,64% acima de 6 até 12 meses; e 2,47% (01 egresso) não possui vínculo trabalhista, pois é bolsista de pesquisa.

Também foram identificados os maiores **obstáculos** para a entrada no mercado de trabalho, após a titulação no mestrado: 56,98% não encontrou obstáculos; 32,56% ressaltam a falta de oferta de vagas na região; 2,33% apontou a dificuldade em conciliar os estudos com a atividade profissional; 3,49% relataram motivos pessoais; 2,33% já exerciam atividade profissional; e 2,33% destacaram a falta de experiência.

Identificou-se o tipo de instituição em que os egressos desenvolvem suas atividades profissionais; entre os principais resultados, obteve-se: Instituições de ensino privado (30,61%); Empresa privada (23,47%); Universidade Pública (16,33%); Administração Pública (14,29%);

⁶⁴ ESTEVAM, H. M.; GUIMARÃES, S. Avaliação do perfil de egressos do programa de pós-graduação *stricto sensu* em educação da UFU: impacto na formação docente e de pesquisador (2004-2009). **Avaliação**, Campinas, p. 703-730, 2011.

Institutos Federais (7,14%); Instituição de Pesquisa (3,06%); Instituição de educação básica pública (2,04%); e Desempregado atualmente (3,06%). Mantendo-se a tendência da pesquisa de 2018.

Quanto ao curso analisado ter sido sua primeira opção, pois muitos candidatos, ao tentar o ingresso em um curso de pós-graduação, realizam diferentes processos seletivos, obteve-se: 82,72% indicaram ter sido sua primeira opção e 17,28%, não. Por fim, obteve-se que 100,0% dos egressos indicaria, o curso.

A CAMPE deve assumir a realização da pesquisa com os egressos bem como a apuração e divulgação de relatórios, como já mencionado (O **questionário de egresso** é apresentado no Apêndice P).

b) Pesquisa de autoavaliação do PPGTIC: 2019

Também há, no novo documento da área Interdisciplinar, a necessidade de realização periódica da autoavaliação dos Programas, especificamente, na dimensão Proposta do Programa, há o indicador: “Processos, procedimentos e resultados da **autoavaliação** do Programa, com foco na formação discente e produção do conhecimento”.

Para pré-teste junto aos alunos do Programa, a autora desta dissertação com a profa orientadora, elaborou um questionário para a pesquisa de autoavaliação, com o objetivo de ser uma 1ª versão do formulário de autoavaliação do PPGTIC. Esta pesquisa envolve questões sobre aspectos pedagógicos do curso de mestrado (conteúdo, recursos didáticos utilizados, material fornecido etc); do corpo docente (titulação, didática, domínio de conteúdo, etc); bem como aspectos relativos à infraestrutura física e atendimento da secretaria; autoavaliação do aluno.

Este questionário foi enviado aos alunos, que haviam cursado disciplinas no último trimestre de 2019, tendo sido disponibilizado via *google forms*, permitindo acesso para resposta de forma online, no período de 13 a 23 de dezembro de 2019. Contudo, foram obtidas poucas respostas, mas suficientes para agir em adequações, que serão repassadas para a CAMPE, a qual deve acompanhar o aprimoramento e aplicação do instrumento de coleta de dados, realizar sensibilização junto aos alunos, professores e TAEs para levantamento dos dados e adesão à pesquisa; decidir sobre o tratamento dos dados obtidos e também, a trabalhar para a divulgação da pesquisa de autoavaliação do Programa com a elaboração de relatório, o qual deve - ano a ano - demonstrar os pontos de melhoria e possíveis novos focos de atenção, que surgirem de um período de avaliação para o outro, demonstrando que o PPGTIC está em busca de melhoria contínua.

Enfim, tanto a pesquisa com os **egressos** quanto de **autoavaliação** do PPGTIC deve ser respondida de forma voluntária. Ou seja, os alunos não podem ser direcionados para um laboratório ou mesmo, colocados a responder o questionário em uma disciplina específica, na presença de um

professor, o que poderia gerar constrangimento. Dessa forma, é necessário realizar um trabalho de sensibilização para adesão à pesquisa, principalmente, quanto ao levantamento de autoavaliação, que aconteceu em formato de teste. Estas ações devem ser assumidas pela CAMPE (O **questionário de autoavaliação**, que foi utilizado como teste em 2019, é apresentado no Apêndice Q).

5. 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”⁶⁵ 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 geral desta dissertação, 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 Planejamento Estratégico 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 necessários⁶⁶.

O Planejamento Estratégico, 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

⁶⁵ Termo que se refere à nova geração que utiliza os *smartphones* como recurso virtual de ensino aprendizagem. Este termo foi mencionado em palestra no SITED – Simpósio Ibero-Americano de Tecnologias Educacionais, 2019.

⁶⁶ Esta dissertação alcança a etapa de implementação, não sendo abordadas, a avaliação e o controle.

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.

Em relação aos objetivos específicos:

- Realizar Busca Sistemática de Literatura sobre Planejamento Estratégico e temas relacionados para que se possa compreender qual o arcabouço teórico circunda este trabalho, buscando também, identificar o Planejamento Estratégico no contexto das Instituições de Ensino Superior e ainda, da pós-graduação;

Estes objetivos foram alcançados, tendo sido escolhida a BSL e levantamento exploratório para complementação das definições, taxonomia, *drivers* e barreiras para o uso do PE nas organizações e outros assuntos afetos ao Planejamento Estratégico. Inclusive, buscando pesquisas, que apresentassem o PE aplicado na Educação, e ainda, em Programas de Pós-Graduação.

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

Este objetivo foi alcançado com levantamento feito nas páginas dos Programas da UFSC; ou seja, verificando-se que, apenas 14 Programas da UFSC têm Planejamento Estratégico divulgado em sua página. Contudo, conforme já mencionado nesta dissertação, a PROPG tem orientado que os PPGs da UFSC elaborem e implantem seus PEs, pois além de importante ferramenta de gestão é uma exigência da CAPES, sendo indicador da nova ficha de avaliação, independentemente da área do Programa,

- Adaptar metodologias/ferramentas para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC;

Com base na revisão de literatura foram identificados modelos, metodologias/ferramentas para elaboração do PE; tendo sido selecionada como principal norteador o modelo de Pereira (2010), o qual coloca que o primeiro momento exige o diagnóstico para se iniciar o PE, ou seja, a Coalização Dominante Formal, que deve sinalizar se a ocasião é propícia à elaboração do PE. Diante disso, com a necessidade de organização interna pela definição de identidade do PPGTIC, que está buscando o curso de Doutorado, além da pressão das instâncias superiores ao Programa: CAPES e PROPG da UFSC, a Coalização Dominante Formal do PPGTIC decidiu iniciar a elaboração do PE em 2019.

- Coproduzir a Missão, Visão, Valores e análise dos ambientes externo e interno do PPGTIC;
- Elaborar os Fatores Críticos de Sucesso, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para que o Programa alcance seus objetivos;

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 Planejamento Estratégico 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 Planejamento Estratégico 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 Planejamento Estratégico, o que somente será possível com o passar do tempo, configurando-se em oportunidade para realização de trabalhos futuros.

Para tanto, os indicadores da nova ficha de avaliação da CAPES, ainda não formalizados, 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.

Somente com o 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 desta dissertação não esgotam o tema abordado, sugere-se que outros estudos sejam feitos a fim de complementar esse trabalho; que possam ser desenvolvidos, provenientes dos resultados desta dissertação.

- Realizar o *Balanced Score Card* (BSC) – um conceito que permite mensurar e monitorar as ações, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo. A análise dos indicadores de desempenho é feita através de 04 perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aperfeiçoamento e Crescimento. O BSC permite que o gestor visualize os processos da organização de forma ampla e verifique se as atividades estão sendo executadas em consonância com os seus objetivos previstos no PE.

- *Key Performance Indicator* (KPI) – Os KPIs são 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 Planejamento Estratégico 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. Nesse sentido, 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. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976. 114 p. (Coleção Administração e Gerencia; 17).

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional – regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas**. São Paulo: Cortez. 2000.

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilha do Excel. 2**, São Paulo: Atlas, 2003.

AL-BALUSHI, R. A.; FORTUNE, C.; KAKA, A. The implementation of corporate strategies through the use of an enterprise Project Management Model (EPMM) - The case of telecommunication operator. **21st Annual Conference on Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2005, September 7, 2005 - September 9, 2005**, 2005. London, United kingdom. Association of Researchers in Construction Management. p.635-644.

ALVAREZ BLANCO, A. S. 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**, v. 15, n. 2, p. 159-171, 2001-082001.

ALVAREZ BLANCO, A. S. Investigación de problemas críticos y su aplicación académica en la Maestría en Educación Médica. **Educación Médica Superior**, v. 18, n. 1, 2004-032004.

ALVES, J. F. S. A. A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras. **Colóquio Luso-Brasileiro de Educação-COLBEDUCA**, v. 3, 2018.

AMARAL, H. C. M. **O processo de planejamento estratégico do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina**. 311 f. 2012. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

ANDRADE, P. S. G. de. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo - USP, 1988.

ANSOFF H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENFERMAGEM. Agenda estratégica para a pesquisa e pós-graduação da enfermagem brasileira. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 56, n. 6, p. 599-600, 2003-122003.

BELIVEAU, M. E.; WARNES. C. A.; HARRINGTON. R. A.; NISHIMURA. R. A.; O’GARA. P. T.; SIBLEY. J. B.; OETGEN. W. J. Organizational Change, Leadership, and the Transformation of Continuing Professional Development: Lessons Learned From the American College of Cardiology. **Journal of Continuing Education in the Health Professions**, v. 35, n. 3, p. 201-210, Sum2015.

BENINCÁ, D. **Universidade e suas fronteiras**. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2011.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2013.

BERTONCELLO, C.; BUJA, A.; SILENZI, A.; SPECCHIA, M. L.; FRANCHINO, G.; LAZZARI, A.; BALDO, V. Good governance competencies in public health to train public health physicians. **International Journal of Public Health**, v. 60, n. 6, p. 737-749, Sep2015.

BONINI, A. Qualis de Letras/Linguística: Uma análise de seus fundamentos. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v.1, n.2, p. 141-159, 2004.

BORGES, D. F.; DE ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001. Disponível em : <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397/4982>. Acesso: 03 maio 2019.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. **Decreto nº 19.851**, de 11 de abril de 1931. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário [...]. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 24 jan.2019.

BRASIL. **Decreto nº 29.741**, de 11 de julho de 1951. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 10 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº. 3.849**, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm. Acesso em: 10 nov. 2019.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional – LDB**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro, de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm. Acesso em: 19 set. 2019.

BRASIL. **Portaria MEC no 21**, de 21 de dezembro de 2017. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1284644/do1-2017-12-22-portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640. Acesso em 05 set. 2019.

BRASIL. **Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes**. Contribuição da pós-graduação brasileira para o desenvolvimento sustentável: Capes na Rio+20 / Brasília: Capes, 2012. 194 p. ISBN em processamento 1. Pós-graduação brasileira 2. Desenvolvimento sustentável 3. Formação de recursos humanos I. Título II. Título: Capes na Rio+20.

CAVALCANTI, R. **Análise SWOT / FOFA**, fofa, gestão de marketing, Matriz BCG, matriz swot, swot. 2017. Disponível em: <https://www.agoraos.com.br/blog/analise-swot/>. Acesso em: 07 mar. 2019.

CAPES. **Avaliação Quadrienal**. 2017. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/relatorios-finais-quadrienal-2017/20122017-INTERDISCIPLINAR-quadrienal.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

CAPES. **Capes lança Plataforma Sucupira para gestão da pós-graduação**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/6810-capes-lanca-plataforma-sucupira-para-gestao-da-pos-graduacao>. Acesso em: 07 mar. 2019.

CAPES. **Competências**. 2012. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/80-conteudoestatico/acesso-a-informacao/5418-competencias>. Acesso em 14 ago. 2019.

CAPES. **Cursos Avaliados e Reconhecidos**. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaConhecimento.jsf?areaAvaliacao=45>. Acesso em: 09/10/2019.

CAPES. **Documento de Área: INTERDISCIPLINAR**. 2016b. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/INTE_docarea_2016_v2.pdf. Acesso em: 10 nov 2020.

CAPES. **Documento de Área, Área 45: Interdisciplinar 2019**. Disponível em: https://capes.gov.br/images/Documento_de_%C3%A1rea_2019/INTERDISCIPLINAR.pdf. Acesso em: 15 set. 2019.

CAPES. **Documento da Área Interdisciplinar da Capes 2013**. Disponível em: http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Interdisciplinar_doc_area_e_comiss%C3%A3o_ATT27SET.pdf. Acesso em: 21 maio. 2019.

CAPES. **Documento da área. 2014 a 2018**. Disponível em: <http://capes.gov.br/component/content/article/44-avaliacao/4674-interdisciplinar>. Acesso em: 27 fev. 2019.

CAPES. **Ficha de Avaliação**. Disponível em: [capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.

CAPES. **História e missão**. 2019. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>. Acesso em: 15 mar. 2019.

CAPES. **O que é o Sistema UAB**. 2016a. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/uab/o-que-e-uab>. Acesso em: 27 jan. 2020.

CAPES. **Programa Institucional de Internacionalização – CAPES – PrInt**, 2019. Disponível em: <https://capes.gov.br/bolsas-e-auxilios-internacionais/capes-print>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CAPES. **Plataforma Sucupira**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/plataforma-sucupira>. Acesso em 07 ago. 2019.

CAPES. **Plataforma Sucupira: Cursos Avaliados e Reconhecidos**. 2019. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoRegiao.jsf;jsessionid=IpC19tcuSCVdbQWNHksjYjWE.sucupira-213>. Acesso em 25 jan 2020.

CAPES. **Requisito para Apresentação de Proposta de Cursos Novos (APCN) Área 45: Interdisciplinar 2019**. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/Criterios_apcn_2019/INTERDISCIPLINAR.pdf. Acesso em: 15 set. 2019.

CAPES. **Seminário de Meio-Termo teve início nesta segunda**. Disponível em: <https://capes.gov.br/36-noticias/9768-seminario-de-meio-termo-teve-inicio-nesta-segunda>. Acesso em: 21 de out. 2019.

CARLOS, O.; ROBERTO, P.; AILYN, F.; VIVIAN, E. The development of scientific competencies from graduate programs. **Revista Electronica de Veterinaria**, v. 18, n. 11, 2017.

CASTRO, A. B. C. de.; BRITO, L.M.P.; DOS SANTOS, R.S.; VARELA, J.H. DE S. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **HOLOS**, v. 2, p. 195-211, 2015.

CHARLE, C.; VERGER, J. **História das universidades**. 1951. São Paulo: UNESP, 1996. 131 p.

CHOO, CHUN Wei; ALVARENGA NETO, R. C. D. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 592-610, 2010. CIDA – Canadá.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. xxviii, 610 p. ISBN 9788535237719.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundações e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **5 etapas no Planejamento Estratégico e como implementar em sua empresa**. 2004. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/etapas-do-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 15 set 2019.

CHIDIAC, E. **Strategic management of diversity in the workplace: A comparative study of the United States, Canada, United Kingdom and Australia**. Taylor and Francis, 2018. 1-176

CHITTY, G. Heritage and Archaeology: Responding to the Internationalisation Agenda in Postgraduate Teaching and Learning. **Historic Environment-Policy & Practice**, v. 6, n. 2, p. 110-121, Sep2015.

CORDIOLI, L. A. **Diretrizes para análise ambiental do planejamento estratégico de marketing em universidade comunitária**. 311 f. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

CORONINI, R.; MANGEMATIN, V. From individual scientific visibility to collective competencies: The example of an academic department in the social sciences. **Scientometrics**, v. 45, n. 1, p. 55-80, May1999.

COTTERMAN, J. D.; WILBER, J. S. **Strategic Planning For Dummies**. (2000). Disponível em: <http://www.altmanweil.com/about/articles/article.cfm?ArticleID=142>. Acesso em: 27 nov. 2019.

COSTA, H. A.; NASCIMENTO, E. P. Benchmarking Internacional de Práticas Interdisciplinares: o caso das Universidades. In NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do e PENA-VEGA, Alfredo. *Novas dimensões da Universidade: sustentabilidade, interdisciplinaridade e inserção social*. Rio de Janeiro: Garamond, p.39-76, 2012.

CROZATTI, J. Cultura organizacional e modelo de gestão - conceitos e interações. **Caderno de Estudos (USP)**, São Paulo, v. 10, n.18, p. 36-50, 1998.

CRISPIN, S.; Hancock, P.; Male, S. A.; Baillie, C.; MacNish, C.; Leggoe, J.; Ranmuthugala, D.; Alam, F. Threshold capability development in intensive mode business units. **Education and Training**, v. 58, n. 5, p. 521-539, 2016.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã**. 3. ed. São Paulo: UNESP, 2007.

CUNHA, L. A. **A Universidade Temporã: o Ensino Superior da Colônia à Era Vargas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

DA COSTA, S. S. Changing cycles: The necessary rupture to achieve excellence. **Brazilian Journal of Otorhinolaryngology**, v. 81, n. 1, p. 1-3, 2015.

DAGNINO, G. B.; CINICI, M. C. **Research methods for strategic management**. Taylor and Francis Inc., 2015. 1-377.

DURANTE, M. C. J.; FOLETTI, P. R.; SILVA, A. d. R.; BORDIGNON, N. A. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão no ensino superior: estudo de caso na Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 3, p. 59-77, 2017.

ENSINO SUPERIOR. UNICAMP. **Romper com o passado**. 2015. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/reportagens/o-modelo-de-universidade-no-brasil-ficou-muito-atrasado-diz-criador-do-plano-academico-da-federal-do-abc>. Acesso em 26 jan 2020.

ESHTIAGHI, N.; ROBERTSON, S.; WARREN-MYERS, G. Good practice groundwork: Managing initial meetings with higher degree research students. **Education for Chemical Engineers**, v. 7, n. 4, p. e196-e202, 2012.

ESTEVAM, H. M.; GUIMARÃES, S. **Avaliação do perfil de egressos do programa de pós-graduação stricto sensu em educação da UFU: impacto na formação docente e de pesquisador (2004-2009)**. Avaliação, Campinas, p. 703-730, 2011

FACIONE, P. A. Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Research findings and recommendations (Report). Newark: **American Philosophical Association**. 1990.

FAORO, R. R.; OLEA, P. M.; ROESCH, S. M. A.; ABREU, M. F. D. Diferenciação e foco para obtenção de vantagem competitiva: o caso da beta sistemas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 20, n. 3, p. 838-856, 2014-092014.

FAUZI, A.; WIDJAJANTI, D. B. Self-regulated learning: The effect on student's mathematics achievement. **5th International Conference on Research, Implementation, and Education of Mathematics and Science, ICRIEMS 2018, May 7, 2018 - May 8, 2018**, 2018. Yogyakarta, Indonesia. 1: Institute of Physics Publishing.

FÁVERO, M. de L. de A. **A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, 2016.

FORSYTH, H.; Laxton, R.; Moran, C.; Van Der Werf, J.; Banks, R.; Taylor, R. Postgraduate coursework in Australia: Issues emerging from university and industry collaboration. *Higher Education*, v. 57, n. 5, p. 641-655, 2009.

FUCCI, M. Modelo de gestión de los servicios informativos para optimar la cooperación y las relaciones interinstitucionales de la Universidad del Zulia (LUZ). **Revista de Ciencias Sociales**, v. 12, n. 1, p. 173-185, 2006-042006.

FREIRE, P. de S. **Aumente qualidade e quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projetos e artigos científicos**. 1. ed. - Curitiba, PR: CRV, 2013..

GAJ, L. **Administração estratégica: O estado da arte, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial**. Tese (Doutorado). 1986. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 1988.

GEOCAPES. **Sistema de Informações Georreferenciadas**. 2018. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes> Acesso em: 15 set 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILMORE, F. F.; BRANDENBURG, R. G. Anatomy of corporate planning. **Harvard Business Review**, 40(6), 61–69, 1962.

GOMES, E. **Jornal da UNICAMP**. 191 - ANO XVII - 23 a 29 de setembro de 2002. País tem história universitária tardia. Disponível em: https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/setembro2002/unihoje_ju191pag7a.html. Acesso em: 27 jan 2020.

GOODMAN, M.; DINGLI, S. **Creativity and strategic innovation management**. Taylor and Francis, 2013. 1-288.

GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA. **O que é Planejamento Estratégico**. 2016. Disponível em: <http://estrategia.trt10.jus.br/index.php/planejamento-estrategico>. Acesso em: 22 dez 2019.

GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. Implications of the IABC excellence study for PR education. **Journal of Communication Management**, v. 7, n. 1, p. 34-42, 2003.

HALL, P. D.; DIPIRO, J. T.; ROWEN, R. C.; MCNAIR, D. A Continuous Quality Improvement Program to Focus a College of Pharmacy on Programmatic Advancement. **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 77, n. 6, 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. **The Harvard Business Review Book Series**, p. 03-28, 1994.

HARGER, C. A. **Planejamento estratégico em organização universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.

HERNDON, C. M.; HAMMER, M. J.; SCHIMMELPFENNIG, J. K.; CRAIG, D. S. Awareness and implementation of recommendations made by the Strategic Planning Summit for Pain and Palliative Care Pharmacy in PGY1 pharmacy residency programs. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, v. 7, n. 5, p. 614-620, Sep-Oct2015.

HERNDON, C. M.; STRASSELS, S. A.; STRICKLAND, J. M.; KRAL, L. A.; CRAIG, D. S.; NESBIT, S. A.; FINLEY, R. S.; MCPHERSON, M. L. Consensus recommendations from the strategic planning summit for pain and palliative care pharmacy practice. **Journal of Pain and Symptom Management**, v. 43, n. 5, p. 925-944.e910, 2012.

HODGKINSON, M. The role of higher education institutions in facilitating organization learning: With HRD managers. **Human Resource Development International**, v. 3, n. 3, p. 361-375, 2000.

HUMEREZ, D. C. de; JANKEVICIUS, J. V. **Evolução Histórica do Ensino Superior no Brasil**. Conselho Federal de Enfermagem. http://www.cofen.gov.br/enfermagem-e-formacao-artigos-cientificos_31492.html. 13/05/2015.

INDICADORES DO CAPG (2020). Disponível em:
<https://capgadm.sistemas.ufsc.br/publico/totaisAlunosStrictoSensu.xhtml>

IRBA, D.; PURWANTO, P.; SUNOKO, H. R. The Analysis on Continous Development Strategy at Farming Production Centre of Mifee Program in Merauke Regency. **3rd International Conference on Energy, Environmental and Information System, ICENIS 2018, August 14, 2018 - August 15, 2018**, 2018. Semarang, Indonesia. EDP Sciences.

JANOTTI, A. **Origens da universidade: a singularidade do caso português**. 2 Ed. São Paulo: Edusp, 1992.

JARZABKOWSKI, P.; GIULIETTI, M.; OLIVEIRA, B.; AMOO, N. "We Don't Need No Education"-Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 1, p. 4-24, 2013.

JENNINGS, D. Strategic management and the case method. **Journal of Management Development**, v. 15, n. 9, p. 4-12, 1996.

JOYCE, P. **Strategic leadership in the public services**. Taylor and Francis, 2012. 1-346

JUNG, P.; KENNEDY, M.; WINDER, M. J. Protected block time for teaching and learning in a postgraduate family practice residency program. **Canadian Family Physician**, v. 58, n. 6, p. E323-E329, Jun2012.

KAI, J. A critical analysis of accountability in higher education its relevance to evaluation of higher education. **Chinese Education & Society**, 42(2), 39-51. doi: 10.2753/CED1061-1932420204, 2009.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011. 279 p. ISBN 9788522461875.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing** – 9. ed. – São Paulo: Pearson, 2003.

KLUMB, R.; FERREIRA, F. M.; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Service Desk, posso ajudá-lo? ou melhor, você pode me ajudar? **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 20, n. 3, p. 823-837, 2014-092014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAPENDA, J. **Planejamento estratégico e processo decisório**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio>. Acesso em: 18 ago. 2019.

LI, H.; YANG, X.; ZHAO, S. Research on postgraduate's personal Knowledge Management based on Blog and RSS. **Proceedings - 2008 International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling, KAM 2008**, 2008. p.191-195.

LIMA, A. J. **Bases epistemológicas das principais propostas teóricas na formulação do planejamento estratégico para bibliotecas universitárias**. Tese de doutorado. Florianópolis: UFSC, 2003

LOPOKOIYIT, M.; ONYANGO, C.; KIBETT, J. K. Extension management competency needs of agricultural extension agents in Kenya. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 6, p. 11-20, 2013.

LUCK, H. **Pedagogia interdisciplinar**: fundamentos teórico-metodológico. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MACCARI, E. A.; ALMEIDA, M. I. R. D.; RICCIO, E. L.; ALEJANDRO, T. B. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 2, p. 369-383, 2014-062014.

MAGALHÃES, L. S.; SOUZA, M. P. D. Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 84-100, 2019-032019.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, D. Developing performance and impact indicators and targets in public and education libraries. **International Journal of Information Management**, v. 21, n. 2, p. 167-179, 2001.

MARTINS, P. E. M. O Brasil versus a Universidade. **Cadernos EBAP**, nº 51 – maio de 1990.

MARTINS, D. d; SOUZA, D. D. M. O.; MELO, K. C. Utilização do Método *Delphi* no processo de planejamento estratégico: duas perspectivas e a garantia de eficiência e heterogeneidade. **Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, v. 26, p. 2006, 2006.

MAVROGIANNI, R. Planning strategies: Theory and practice. **Academia (Greece)**, v. 2018, n. 12, p. 179-204, 2018.

MEC. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 2012**. Disponível em: Acesso em: 07.set 2018.

MEC. Prouni - **Programa Universidade para Todos**. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>. Acesso em: 27 jan. 2019a.

MEC. FIES - **O Fundo de Financiamento Estudantil**. Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br/?pagina=fies>. Acesso em: 27 jan. 2019b.

MEC. **Programa de Bolsa Permanência**. Disponível em: <http://permanencia.mec.gov.br/>. Acesso em: 27 jan. 2019c.

MEC. **Programa Nacional de Assistência Estudantil**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pnaes>. Acesso em: 27 jan. 2019d.

MELO, F. C. C. d; LIMA, A. K. d. C.; CORSO, J. M. D.; POVOA, A. C. S.; SILVA, W. V. d. Fatores Críticos de Sucesso para o Planejamento Estratégico em uma Rede Pública de Ensino. **RAUnP**. ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp.](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.), v. 8, n. 1, p. 40-54, 2015.

MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. n. 14, mai./ago., 2000.

MENDOZA, L. F.; ESCOBEDO, M. Perez, J. L.; AZZARO-PANTEL, C.; PIBOULEAU, L.; DOMENECH, S.; AGUILAR-LASSERRE, A. Selecting the best portfolio alternative from a hybrid multiobjective GA-MCDM approach for New Product Development in the pharmaceutical industry. **IEEE SSCI 2011 - Symposium Series on Computational Intelligence - MCDM 2011: 2011 IEEE Symposium on Computational Intelligence in Multicriteria Decision-Making**, 2011. IEEE Computer Society. p.159-166.

MORIN. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

MORITZ, G. de O.; MORITZ, M. O.; PEREIRA, M. F. **Planejamento por cenários prospectivos**: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012. x, 111 p. ISBN 9788522468140.

MORHY, L. Brasil – Universidade e Educação Superior. In: **Universidade no Mundo: universidade em questão**. Vol.2. Lauro Morhy (Org.). Editora Universidade de Brasília: Brasília, 2004.

NASCIMENTO, J. V. d. **O futuro da pós-graduação no Brasil: novos tempos e velhos desafios**. 2019. I South Brazilian Symposium on Neurosciences.

NAVARRO, J. Construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de Educación Superior venezolanas. **Investigación y Postgrado**, v. 28, n. 1, p. 147-164, 2013-062013.

NECKEL, R.; KÜCHLER, A. D. (Org.). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: https://agecom.ufsc.br/files/2010/12/Livro_UFSC50Anos_2010_web.pdf. Acesso em: 22 jan 2020.

NOVIKOV, S. V. State Regulation and Stimulation of High-Tech Industries. **Amazonia Investiga**, v. 8, n. 19, p. 308-315, Mar-Apr2019.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p. ISBN 9788522453214.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p. ISBN 8522436746.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 294 p. ISBN 9788522460779.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; SIMS, M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. **Synthesis and Modifications of Nano-Structures Materials by Energetic Ion Beams Proceedings on the Indo German Workshop on synthesis, February 20, 2005 - February 24, 2005**, 2006. 2: Elsevier. p.251-261.

OKUMUS, F.; WONG, K. K. F. In pursuit of contemporary content for courses on strategic management in tourism and hospitality schools. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 2, p. 259-279, 2005.

PRIMO, P.; OLIVA, E. D. C.; KUBO, E. K. D. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 20, n. 2, p. 371-396, 2014-082014.

PARANHOS FILHO, M. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibpex, 2007. 340p.

PATTINSON, H. M.; SOOD, S. C. Marketers expressing the future: Scenario planning for marketing action. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 417-426, May2010.

PAULA, C. H. D.; SILVA, W. C.; EMMENDOERFER, M. L.; ABRANTES, L. A. Dilema Orçamentário: A Busca pela Estabilidade no Contexto de Retração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 940-965, 2018-122018.

PILLAY, N. A first course in genetic programming. **ITiCSE 2004 Conference, July 28, 2004 - July 30, 2004**, 2004. Leeds, United kingdom. 4: Association for Computing Machinery. p.93-96.

PLANETA BIOLOGIA. **O que é taxonomia** – Classificação taxonômica. 2019. Disponível em: <https://planetabiologia.com/o-que-e-taxonomia-classificacao-taxonomica/amp/>. Acesso em: 18 dez. 2019.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Cursos Avaliados e Reconhecidos**. 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoIes.jsf?areaAvaliacao=45&areaConhecimento=90100000>. Acesso em: 22 jan 2020.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. v. ISBN 9788522458639.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

PEREIRA, E. Q; DO NASCIMENTO, E. P. A interdisciplinaridade nas universidades brasileiras: trajetória e desafios. **Redes**, v. 21, n. 1, p. 209-232, 2016.

PNAD. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **PNAD Contínua 2017**: número de jovens que não estudam nem trabalham ou se qualificam cresce 5,9% em um ano. 2012. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano>. Acesso em: 10 jan 2020.

PORTALISO. **Ferramentas de Planejamento Estratégico**. 2019. Disponível em: <https://ferramentas-da-qualidade.portaliso.com/ferramentas-de-planejamento-estrategico>. Acesso em: 10 jun 2019.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSGRAD. **História**. 2020. Disponível em: <https://posgrad50.ufsc.br/historia/>. Acesso em: 10 set 2019.

Pinto, V. R. R.; Motter Junior, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. V.6, n.4 p. 1-28. 2012.

PRICE, A. O que os livros de benchmarking não dizem. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**-2a Edição. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.

PROPG. Pró-Reitoria de Pós-Graduação. **Programas de Pós-Graduação**. 2020. . Disponível em: <https://propg.ufsc.br/cap/programas-de-pos-graduacao/>. Acesso em: 10 mai 2019.

PPGTIC. Programa de Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. **Linhas de pesquisa**. 2019. Disponível em: <https://ppgtic.ufsc.br/linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 10 mai 2019.

RAJESH KUMAR, S.; HAMID, S. Analysis of learning analytics in higher educational institutions: A Review. **5th International Visual Informatics Conference, IVIC 2017, November 28, 2017 - November 30, 2017**, 2017. Bangi, Malaysia. Springer Verlag. p.185-196.

RICHARDSON, J.; CORBITT, B.; LING, L. Adhocracy drives evolutionary change in higher education curriculum. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, v. 9, n. 6, p. 99-112, 2009.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F.; AMARAL, H. C. M. A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 170-196, mai./ago. 2012

ROMANYUK, V.; GRINKEVICH, A.; AKHMADEEV, K.; POZDEEVA, G. Strategic planning features of subsurface management in Kemerovo Oblast. **20th International Scientific Symposium of Students, Postgraduates and Young Scientists on Problems of Geology and Subsurface Development, PGON 2016, April 4, 2016 - April 8, 2016**, 2016. Tomsk, Russia. 1: Institute of Physics Publishing.

ROSAS, F. S. **Indicadores de impacto, visibilidade e colaboração para a produção científica da Pós-graduação brasileira: um estudo nos programas de excelência na área de Zootecnia**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. **Encontro Anual Da Anpad**, v. 26, p. 1-4, 2002.

RUBINO, A. N. Desafios de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. **Investigación y Postgrado**, v. 22, n. 2, p. 147-163, 2007-122007.

SALMI, J.; FROUMIN, I. Excellence initiatives to establish world-class universities: Evaluation of recent experiences. **Voprosy Obrazovaniya**, v. 2013, n. 1, p. 25-68, 2013.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 83, n. 24, p. 627-641, 2003.

SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Planejamento Estratégico**. 2019. Disponível em: <https://www.ead.senac.br/cursos-livres/planejamento-estrategico/?uf=SP&p=1574&c=Ara%C3%A7atuba>. Acesso em: 10 set. 2019.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2007. 131 p. ISBN 8576490757.

SEVERINO, A. J. Questões epistemológicas da pesquisa sobre a prática docente. **XIII Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino**. Recife: ENDIPE, 2006.

SHEARER, C.; BOSMA, M.; BERGIN, F.; SARGEANT, J.; WARREN, A. Remediation in Canadian medical residency programs: Established and emerging best practices. **Medical Teacher**, p. 1-8, 2018.

SILVA, E. G. da. **A gestão da infra-estrutura física das Universidades no contexto do planejamento estratégico: estudo de caso em uma instituição universitária goiana.** 141 f. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, J. E. O. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** 150 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SILVA, D. P. **Planejamento Estratégico: Proposta de Metodologia.** XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_026.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

SILVA, M. O. S.; CARVALHO, D. B. B. A. Pós-graduação e a produção de conhecimento no serviço social brasileiro. **Revista brasileira de pós-graduação**. Brasília, n. 4, v. 8, p. 192-216, 2007.

SILVA, J. C. da; SHIGUNOV, F.; FERRARO, M. L. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DO PDI DA UFSC.** xiv Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. 2014.

SILVA, T. **O processo de planejamento estratégico como instrumento de legitimação da gestão de universidades estaduais.** 474 f. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SISTEMA DE COTAS. **Sistema de Cotas.** 2019. Disponível em: <http://sistema-de-cotas.info/>. Acesso em: 27 jan. 2020.

SOKOL, R. J.; CHIK, L.; ZADOR, I. Approaching the millennium: perinatal problems and software solutions. **Early Human Development**, v. 29, n. 1-3, p. 51-56, 1992.

SOUZA, P.; SOUZA, R. M.; PETRI, S. M.; LUNKES, R. J. Development of balanced scorecard as a strategic management for a graduate program. **IEEE Latin America Transactions**, v. 13, n. 1, p. 277-283, 2015.

SOUZA, E. P.; PAULA, M. C. S. Qualis: a base de qualificação dos periódicos científicos utilizada na avaliação CAPES. **Infocapes**, Brasília, v. 10, n.2, abr./jun. 2002.

SUCUPIRA, N. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

SUCUPIRA, Plataforma Sucupira. **APCN.** 2019 Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf#>. Acesso em: 20 nov. 2019

TANGKESALU, A. A.; SUSENO, J. E. Information System of Performance Assesment on Startup Business using Simple Multi-Attribute Rating Technique Exploiting Ranks (SMARTER).

3rd International Conference on Energy, Environmental and Information System, ICENIS 2018, August 14, 2018 - August 15, 2018, 2018. Semarang, Indonesia. EDP Sciences.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

THOMAS, E; WOODS. JR. **Como a igreja católica construiu a civilização Ocidental**. São Paulo: Quadrante, 2008.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management: concepts and Cases**. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

UFG. **Nosso histórico**: a história da regional Goiás da UFG. Disponível em: <https://www.goias.ufg.br/p/11739-historico>. Acesso em: 21 jan 2020.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Aniversário da Pós-Graduação UFSC: meio século de inquietude, iniciativa, criação e desenvolvimento**. 2019a. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/12/meio-seculo-de-inquietude-investimento-iniciativa-criacao-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 06 de dez. 2019.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Histórico do Planejamento na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. Disponível em: https://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Historico_do_Planejamento_na_UFSC.pdf. Acesso em: 06 de dez. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/>. Acesso em: 10 set. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/01/PDI-2020-2024.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2019c. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Plano-de-trabalho-para-elabora%C3%A7%C3%A3o-do-PDI-2020-2024-1.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC é aberto para consulta pública**. 2019b. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/10/plano-de-desenvolvimento-institucional-da-ufsc-e-aberto-a-consulta-publica/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico do Campus de Araranguá (2012 – 2016)**. Araranguá: UFSC, 2012. 64 p. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1MOyvKzjOGTV9Be36lBGuRAo3hToxLYvP> . Acesso em: 15 set. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC**. 2019d. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC ascende em ranking internacional de universidades e figura entre as 7 melhores do país**. 2019f. Disponível em:

https://noticias.ufsc.br/2019/09/ufsc-ascende-em-ranking-internacional-de-universidades-e-figura-entre-as-7-melhores-do-pais/?fbclid=IwAR0ahx4_Km7o04FX81HlyXUPd2OwtiPBRsZ1c9_p7Tz6ltrKFjnasFQmEjY. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC lança selo comemorativo de aniversário de 60 anos**. 2019e. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/12/ufsc-lanca-marca-comemorativa-de-aniversario-de-60-anos/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC 54 anos: conheça um pouco desta história**. 2014. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2014/12/ufsc-54-anos-conheca-um-pouco-desta-historia/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC 59 anos: cada vez mais forte**. 2019f. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/12/ufsc-59-anos-cada-vez-mais-forte/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UNESCO. **Conferência mundial sobre ensino superior: as novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social**. Paris: Unesco, 2009. Disponível em: <http://aplicweb.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2020.

URETSKY, B. F. Moving forward: Results of the strategic planning session. **Catheterization and Cardiovascular Interventions**, v. 67, n. 1, p. 167-169, 2006.

VAFADAR, Z.; VANAKI, Z.; EBADI, A. The readiness of postgraduate health sciences students for interprofessional education in iran. **Global journal of health science**, v. 7, n. 4, p. 190-199, 2015.

VLASMAN, P. M., CASTRO, L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 84p.

WOHLIN, C.; REGNELL, B. Strategies for industrial relevance in software engineering education. **Journal of Systems and Software**, v. 49, n. 2, p. 125-134, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. [S.l.]: Bookman editora, 2015.

ZAIDI, F. I.; ZAWAWI, E. M.A.; NORDIN, R. M. Strategy implementation process for better employees' performance in construction companies. **2018 International Conference on Built Environment and Engineering 2018 - "Enhancing Construction Industry Through IR4.0", IConBEE 2018, October 29, 2018 - October 30, 2018**, 2019. Johor, Malaysia. EDP Sciences.

ZUBIZARRETA ESTÉVEZ, M. M.; FERNÁNDEZ VERGEL, C.; SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, N. La educación avanzada en enfermería. Realidad y desafíos. **Educación Médica Superior**, v. 14, n. 3, p. 236-247, 2000-122000.

ANEXO A – Portaria do GT do PE do CTS



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS, TECNOLOGIAS E SAÚDE
 CAMPUS UNIVERSITÁRIO ARARANGUÁ
 RODOVIA GOVERNADOR JORGE LACERDA, Nº 3201 – KM 35,4 BAIRRO: JARDIM DAS AVENIDAS
 CEP: 88906-072 – ARARANGUÁ/SC
 TELEFONE: (48) 3721-2198
 www.ararangua.ufsc.br

PORTARIA Nº 03/DGER/ARA/2019, DE 29 DE AGOSTO DE 2019.

O DIRETOR GERAL DO CAMPUS ARARANGUÁ DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições, conferidas pela portaria nº 2876/2017/GR de 13 de dezembro de 2016,

RESOLVE:

Art. 1º Art. 1º **DESIGNAR** os seguintes servidores docentes e técnicos-administrativos em educação e os discentes para constituírem o **Grupo de Trabalho para Elaboração do Planejamento Estratégico do Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde e do Campus Araranguá** da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a presidência do Administrador Marcelo Brandes Müller, SIAPE nº 3125957, com a participação desta Direção, atribuindo-lhes até 02 (duas) horas semanais de carga administrativa, com vigência até 31 de dezembro de 2019:

| Nome: | SIAPE / Matrícula | Categoria / Cargo |
|--------------------------------|-------------------|--|
| Anderson Luiz Fernandes Perez | 1635680 | Docente - Vice-diretor |
| Juliana Pires da Silva | 1761544 | TAE - Técnica em Assuntos Educacionais |
| Cibeli Borba Machado | 1586068 | TAE - Diretora Administrativa |
| Juliana Vamerlati Santos | 2522194 | TAE - Técnica em Assuntos Educacionais |
| Willian Rochadel | 1947851 | TAE - Técnico de Tecnologia da Informação |
| Gabriela Svillen Fontes | 2346169 | TAE - Assistente em Administração |
| Valdirene Motta Hahn Gonçalves | 2144269 | TAE - Assistente em Administração |
| Jéssica Saraiva da Silva | 1163389 | TAE - Assistente Social |
| Gisele Agustini Lovatel | 2053163 | Docente - Subcoordenadora do curso de graduação em Fisioterapia |
| Vilson Gruber | 1926214 | Docente - Coordenador do curso de graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação |
| Alessandro Haupenthal | 2282077 | Docente - Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação |
| Andréa Cristina Trierweiller | 2257368 | Docente - Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação |
| Randy Ramos Plácido | 18250349 | Discente - Curso de Graduação em Engenharia da Computação |
| Cássia Emídio Maciel | 201800656 | Discente - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação |

Prof. Dr. Eugênio Simão
 Diretor de Campus
 Portaria nº 03/DGER/ARA/2019
 Prof. Dr. Eugênio Simão
 Diretor Geral
 UFSC Araranguá

APÊNDICE A – Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

Definições de Valores:

[...] está relacionada em que acreditamos (KAPLAN e NORTON, 1998).

[...] são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação (CONCEIÇÃO, 2014).

[...] são as motivações da organização, o que faz com que ela seja ativa todos os dias e mantenha o foco em seus objetivos (eGESTÃO, 2019).

Como referência, o PPGTIC deve considerar os Valores da UFSC: "A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida".

Sua participação nesta pesquisa contribuirá

- para elaboração dos Valores do PPGTIC, exigência do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFSC.

- para dissertação de Cássia E. Maciel, orientada pela profa. Andréa C. Trierweiller, com temática sobre Planejamento Estratégico do Programa.

Obrigada!

1.Nome: *

2. CARGO: *

() Docente

() Discente

() Técnico Administrativo

3. Qual sua sugestão para definição dos valores para o PPGTIC? *

APÊNDICE B – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

Definições de Missão:

[...] é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

[...] é criada pela sua razão de existir, é o direcionamento que a diretoria dá a organização (eGESTÃO, 2019).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a Missão da UFSC: "A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

Sua participação nesta pesquisa contribuirá

- para elaboração da Missão do PPGTIC, exigência do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFSC.

- para dissertação de Cássia E. Maciel, orientada pela profa. Andréa C. Trierweiller, com temática sobre Planejamento Estratégico do Programa.

Obrigada!

1.Nome: *

2. CARGO: *

() Docente

() Discente

() Técnico Administrativo

3. Qual sua sugestão para definição da missão do PPGTIC? *

APÊNDICE C – Elaboração da Visão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

Definições de Visão:

[...] está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

[...] é a forma como a empresa caminha, seu direcionamento e trajetória. É a imagem do futuro que se deseja alcançar (eGESTÃO, 2019).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a Visão da UFSC: "SER UMA UNIVERSIDADE DE EXCELÊNCIA E INCLUSIVA".

Sua participação nesta pesquisa contribuirá

- para elaboração da Visão do PPGTIC, exigência do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFSC.

- para dissertação de Cássia E. Maciel, orientada pela profa. Andréa C. Trierweiller, com temática sobre Planejamento Estratégico do Programa.

Obrigada!

1. Nome: *

2. CARGO: *

() Docente

() Discente

() Técnico Administrativo

3. Qual sua sugestão para definição da visão do PPGTIC? *

APÊNDICE D - Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das sugestões, dadas na 1ª etapa, contribua com a definição de VALORES do PPGTIC!

[...] Os valores estão relacionados ao que acreditamos (KAPLAN e NORTON, 1998).

Como referência, o PPGTIC deve considerar os Valores da UFSC: "A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida".

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

() Docente

- Discente
- Técnico Administrativo

3. Um Programa de Pós-graduação deve ter características, virtudes e qualidades em diversas dimensões como no ENSINO, na PESQUISA e na EXTENSÃO. Portanto, a seguir, selecione em cada uma dessas dimensões, a frase que melhor traduz os VALORES do PPGTIC.

Ensino

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Qualidade na prestação de serviços de ensino de pós-graduação com excelência; comprometimento com o ensino e o atendimento de qualidade como diferencial competitivo.
- Desenvolver um ensino público e de qualidade, sendo imprescindível para isso aprimorar critérios e procurar atingir um público que realmente esteja comprometido com a grandiosidade acadêmica que o curso oferece.

Pesquisa

Escolha, APENAS 1 opção. *

- O PPGTIC tem como valores o desenvolvimento tecnológico, excelência acadêmica e profissional, responsabilidade social.
- Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores; compromisso com a excelência; atitude inovadora e empreendedora.

Extensão

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Ser exemplo por sua excelência, contribuindo para a construção das pessoas, cada vez mais aptas para o mercado de trabalho.
- Excelência intelectual e profissional; respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão; compromisso com a construção de conhecimento, com a aprendizagem e com a transformação da sociedade; responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.

Interdisciplinaridade

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos, com foco na pesquisa na extensão e no desenvolvimento local.
- Ambiente democrático e interdisciplinar, ética, excelência acadêmica e foco em resultado.

Sustentabilidade

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Sustentabilidade, ética e valorização do ser humano.
- Valores no âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida.
- Sustentabilidade da Instituição de Ensino Superior através da gestão corporativa garantindo os resultados sem a perda da qualidade.

Desenvolvimento Regional

Escolha, APENAS 1 opção. *

- O PPGTIC deve afirmar-se, como um programa de pós-graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de um conhecimento interdisciplinar.
- O PPGTIC deve afirmar-se, cada vez mais, como um programa de pós-graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida.
- Comprometimento com a responsabilidade social, ambiental, cultural, política e dos direitos humanos, contribuindo para a melhoria e o progresso do Brasil e do mundo.

Formação cidadã (ligada ao papel da universidade em si)

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Interdisciplinaridade; excelência acadêmica; inovação científica e tecnológica; integração entre ensino, pesquisa e extensão; ampliação da oferta; ética e responsabilidade e compromisso social; valorização das relações interpessoais; comprometimento com a construção do saber e formação indivíduos melhores; comprometimento da comunidade e a sociedade; gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida.
- A ética deve sempre prevalecer no PPGTIC, sendo este um dos valores que norteiam este programa, formar o cidadão crítico para uma sociedade em crescente desenvolvimento, promover o empreendedorismo através das inovações tecnológicas .
- Vocação para ensino, pesquisa e extensão; ética e valorização do ser humano; respeito ao ambiente e inovação para um mundo melhor.
- Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura; compromisso com a excelência; atitude inovadora; integração com a comunidade, principalmente regional.

APÊNDICE E – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das sugestões, dadas na 1ª etapa, contribua com a definição da MISSÃO do PPGTIC!

[...] Missão é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a Missão da UFSC: "A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

() Docente

- Discente
- Técnico Administrativo

3. É inerente a um Programa de Pós-graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO. Portanto, a seguir, selecione em cada uma dessas dimensões, a frase que melhor traduz a missão do PPGTIC.

Ensino

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Formação de recursos humanos de excelência, pós-graduados em TIC, com capacidade crítica e consciência social para contribuir com o desenvolvimento da sua região de abrangência.
- A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação.
- Fomentar o ensino, pesquisa e extensão, associado ao uso de tecnologias, estimulando o desenvolvimento profissional e social.
- Promover a formação de mestres comprometidos com a inovação e aplicação das tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento regional.

Pesquisa

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Promover, fortalecer e incentivar a melhoria da qualidade da pesquisa científica com inovação e sustentabilidade.
- O PPGTIC tem por finalidade desenvolver e socializar o saber científico e tecnológico na intenção da formação de uma sociedade justa e democrática.
- Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas.

Extensão

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos, e formar pesquisadores competentes em seus programas de pós-graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade, interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos.
- Evolução das relações universidade-empresa, pesquisa de interesses regionais e nacionais nas áreas de tecnologia da informação, educação e gestão formação de profissionais nos mercados acadêmico e profissional através de pesquisa básica e aplicada.

Interdisciplinaridade

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Repassar, produzir e melhorar o conhecimento, atingindo as 3 linhas de pesquisa, tendo em vista, que o programa é interdisciplinar.
- O PPGTIC tem como finalidade, promover a tecnologia e a inovação, tendo em vista o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão nas linhas da Tecnologia Computacional, Tecnologia Educacional e Tecnologia, Gestão e Inovação. Buscando investir no processo de ensino e aprendizagem fazendo com que a tecnologia e a inovação consigam integrar e incluir a sociedade de forma justa em todos os níveis de ensino.
- Ser um programa com foco na sustentabilidade.
- Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade.

Desenvolvimento Regional

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Cooperar com o crescimento intelectual e acadêmico de profissionais da região, acrescentar conhecimento para os professores e demais pessoas que procuram o programa como uma forma de especialização e de aprimoramento profissional.
- O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade.
- Formação de excelência para profissionais, possibilitando melhores condições de trabalho e de vida para a população da nossa região.

Formação cidadã (ligada ao papel da universidade em si)

Escolha, APENAS 1 opção. *

- Ser reconhecido com um programa de excelência e com participação na transformação da sociedade, contribuindo para a formação global do cidadão, na sua realização pessoal e profissional.
- Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais.
- O principal objetivo do PPGTIC é formar recursos humanos com sólida formação na interdisciplinaridade, qualificados para o exercício da docência e atuação profissional nas áreas de tecnologias da informação e comunicação.

APÊNDICE F – Elaboração da Visão PPGTIC: docentes, discentes, TAEs

A partir das sugestões, contribua com a definição da VISÃO do PPGTIC!

[...] A Visão está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a Visão da UFSC: "SER UMA UNIVERSIDADE DE EXCELÊNCIA E INCLUSIVA".

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

- Docente
- Discente
- Técnico Administrativo

3. Para que nós do PPGTIC possamos vislumbrar ONDE desejamos chegar - a curto, médio e longo prazos - precisamos definir nossa VISÃO. Portanto, a seguir, selecione em cada uma das dimensões, a frase que melhor traduziria a VISÃO do PPGTIC.

Extensão

Escolha, APENAS 1 opção. *

- () Mostrar onde o PPGTIC quer chegar e trazer seus objetivos de longo prazo, bem como orientar suas ações e aspirações para o futuro. Ser referência no mercado pela excelência do ensino de pós-graduação com a uso das Tecnologias em diversas áreas do conhecimento.
- () Consolidar o perfil do curso com base nas necessidades apresentadas pela região em que o curso está inserido, promovendo assim o aperfeiçoamento profissional e intelectual da comunidade universitária.
- () Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão.

Interdisciplinaridade

Escolha, APENAS 1 opção. *

- () Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações.
- () Ser um programa de pós-graduação stricto sensu interdisciplinar referência nacional e internacionalmente.
- () Ser um programa de pós-graduação reconhecido pela educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento nacional nas áreas de gestão, computação e educação.
- () Ser um programa interdisciplinar, deveria ter mais disciplinas voltadas para cada linha de pesquisa, seria muito produtivo e agregaria mais conhecimento para os mestrandos.

Referência para outros PPGs

Escolha, APENAS 1 opção. *

- () Ser reconhecido por sua excelência, inclusão.
- () Ser um programa de pós-graduação de excelência.
- () Ser um programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação.
- () Ser curso de excelência na qualidade e inovação do ensino, pesquisa e extensão na área de tecnologia.
- () Alcance maior junto à comunidade; alcance maior junto ao egresso; busca constante pela excelência; internacionalização.

Desenvolvimento Regional

Escolha, APENAS 1 opção. *

- () Ser o programa de pós-graduação referência no Brasil e no mundo em inovação em TICs que contribui mais e de forma efetiva para desenvolvimento da região onde está inserido.
- () Ensino de excelência e contribuição para a comunidade sul catarinense.

- () Ser referência na promoção da inovação e tecnologia, visando o desenvolvimento econômico, educacional e social nas micro e macro regiões do Vale do Araranguá, em todas as esferas do ensino, pesquisa e extensão.
- () Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa.

APÊNDICE G – Elaboração da Visão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das respostas selecionadas na 2ª etapa, contribua com a definição da VISÃO do PPGTIC!

[...] A Visão está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

- Docente
- Discente
- Técnico Administrativo

3. Para que nós do PPGTIC possamos vislumbrar ONDE desejamos chegar - a curto, médio e longo prazos - precisamos definir nossa VISÃO. Portanto, a seguir, selecione 1 frase que melhor traduziria a VISÃO do PPGTIC.

A VISÃO do PPGTIC é:

Escolha, APENAS 1 opção. *

- () Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão.
- () Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações.
- () Ser um programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação.
- () Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa.

APÊNDICE H – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das respostas selecionadas na 2ª etapa, contribua com a definição da MISSÃO do PPGTIC!

[...] Missão é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovani Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

() Docente

() Discente

() Técnico Administrativo

3. É inerente a um Programa de Pós-graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO. Portanto, a seguir, selecione 1 frase que melhor traduz a missão do PPGTIC.

A MISSÃO do PPGTIC é:

Escolha, APENAS 1 opção. *

- () A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação.
- () Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas.
- () Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos, e formar pesquisadores competentes em seus programas de pós-graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade, interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos.
- () Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade.
- () O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade.
- () Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais.

APÊNDICE I – Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

[...] Os valores estão relacionados ao que acreditamos (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovani Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

() Docente

() Discente

() Técnico Administrativo

3. Um Programa de Pós-graduação deve ter características, virtudes e qualidades em diversas dimensões como no ENSINO, na PESQUISA e na EXTENSÃO. Portanto, a seguir, foram elencados os valores mais votados na etapa anterior.

Os **Valores** do PPGTIC são:

- Foco na pesquisa, no ensino e na extensão
- Desenvolvimento local
- Ter excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional
- Qualidade e comprometimento na prestação de serviços de ensino com excelência
- Atendimento de qualidade como diferencial competitivo
- Desenvolvimento tecnológico
- Excelência acadêmica, intelectual e profissional
- Responsabilidade social
- Respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão
- Compromisso com a construção de conhecimento interdisciplinar
- Responsabilidade com o meio ambiente
- Promoção do desenvolvimento sustentável
- Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos
- Ética e Valorização do ser humano.

4. Se você considera alguma palavra importante que não está nas frases dos Valores deixe aqui a sua sugestão, para que assim as últimas adequações sejam feitas no texto.

APÊNDICE J – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

[...] Missão é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovani Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

Docente

Discente

Técnico Administrativo

3. É inerente a um Programa de Pós-graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO. Portanto, a resposta mais selecionada na etapa anterior para ser a Missão do PPGTIC foi:

A MISSÃO do PPGTIC é:

“Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade”.

4. Se você considera alguma palavra importante e não está na frase da Missão deixe aqui a sua sugestão, para que assim as últimas adequações sejam feitas no texto.

APÊNDICE K – Elaboração da Visão PPGTIC - Docentes, Discentes, TAEs

[...] A Visão está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: *

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: *

- Docente
- Discente
- Técnico Administrativo

3. Para que nós do PPGTIC possamos vislumbrar ONDE desejamos chegar - a curto, médio e longo prazos - precisamos definir nossa VISÃO. Portanto, a frase mais selecionada na 3ª etapa para ser a VISÃO do PPGTIC foi:

A VISÃO do PPGTIC é:

"Ser reconhecido como um programa de excelência, regional e nacional, em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações".

4. Se você considera alguma palavra importante e não está na frase da Visão deixe aqui a sua sugestão, para que assim as últimas adequações sejam feitas no texto.

APÊNDICE L – Elaboração da Análise SWOT

Agradecemos os professores, alunos e egressos do Programa que participaram do café: Dinâmica do Planejamento Estratégico do PPGTIC, em 27/11/2019.

Como se trata de um processo participativo, em que muitos não puderam comparecer, criamos este canal para compartilhar o que foi definido e oportunizar sua participação na elaboração da matriz FOFA.

Para tanto, convidamos você para complementar esta matriz com as FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS que julgar relevante!

PRAZO PARA RESPOSTA: 09/12/2019 (2a feira, até às 23:59h)

Obrigada!

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Professores qualificados -Qualidade discente -Caráter Interdisciplinar (Natureza) | <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Criação da cidade universitária, onde haverá indústrias e universidades, oportunizando emprego aos egressos do PPGTIC) -Atende a região Sul do Estado de Santa Catarina -Incubadora e Startup -Possibilidade de bolsas -Trânsito mais livre entre os departamentos (Diálogo facilitado entre os departamentos, tornando as questões burocráticas mais práticas) -Internacionalização do Programa -Mercado de Trabalho exige mais qualificação -Localização geográfica próxima a duas capitais - Expansão de número de cursos ofertados -Divulgação dos trabalhos e projetos para o público externo |
| <p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de comprometimento de alguns professores/orientadores -Falta de comunicação entre todos os envolvidos no programa -Pouco engajamento dos docentes, discentes e técnicos administrativos -Demora na divulgação de notas e <i>feedback</i> para os alunos da disciplina (quanto a avaliação) -Baixa produtividade dos docentes e discentes em periódicos qualificados (Área Interdisciplinar) -Falta desenvolver a cultura interdisciplinar -Desvalorização das universidades da região -Falta de profundidade em disciplinas específicas devido ao conjunto eclético dos discentes | <p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de financiamento -Infraestrutura física precária -Contingenciamento dos recursos necessários para as atividades do curso -Corte de bolsas para programa notas 3 (programas jovens) -Poucos concursos para professores -Concorrência de outras instituições de ensino superior e <i>EAD's</i> -Falta de editais de financiamento para <i>IFs</i> Federais -Privatização do ensino superior -Falta de apoio Institucional para construção da identidade da UFSC -Instabilidade política -Instabilidade econômica -Número de relação candidato/vaga é baixa no programa |

1. Nome:

2. CARGO:

Docente

Discente

Técnico Administrativo em Educação (TAE)

Egresso

1. Quais são as FORÇAS do PPGTIC?
2. Quais são as FRAQUEZAS do PPGTIC?
3. Quais são as OPORTUNIDADES do PPGTIC?
4. Quais são as AMEAÇAS do PPGTIC?

APÊNDICE M - Cruzamento das Forças e Oportunidades

| Força | Oportunidades |
|---|---|
| Gratuidade | Número expressivo de egressos do ensino superior na região de cobertura |
| Atuação Regional | Ter professores com maior capacidade de transferir conhecimento |
| Atuação comprometida com as problemáticas sociais da cidade e região. | Localização geográfica |
| Áreas de pesquisa inovadoras | Abertura do programa de doutorado. |
| | Crescimento da economia regional |
| Qualidade no Ensino | Empregos na área |
| Grupos de pesquisa que contribuem com a formação acadêmicas | Formação atual de acordo com as demandas da sociedade |
| Disponibilidade para firmar parcerias com empresas e comunidade | Expansão da oferta de números de cursos |
| Disposição para realização do planejamento estratégico | Possibilidade de Mestrado e doutorado profissional |
| Qualificação do corpo docente | Possibilidade de Mestrado e Doutorado a distância/híbrido |
| Programa Interdisciplinar (Natureza) na Região Sul de SC | Parcerias com empresas da Região para oportunizar estágios e empregos |
| Localização (opção de mestrado gratuito entre as Capitais) | |
| Localização (opção de mestrado gratuito entre as Capitais) | Oportunidade de emprego para os egressos do PPGTIC atuarem na nova Cidade Universitária |
| Pesquisa interdisciplinar (abrangente) | |
| Pesquisa interdisciplinar (abrangente) | Criação de novos convênios com Instituições Públicas e/ou Privadas |
| Preocupação com a comunidade de Araranguá | Parcerias internacionais |
| Marca UFSC | Oportunidade de bolsas para discentes |
| Perseverança do corpo docente | Exigência por qualificação no mercado de trabalho |
| Relação próxima docente-discente | Internacionalização do Programa |
| Capacidade de expansão | Focar suas pesquisas em problemas de impacto social |
| Grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente | Ampliar o quadro de docentes. |
| Disciplinas que conversam com o mercado de trabalho atual | Um local on line para publicação das pesquisas |
| Ambiente amistoso | Ampliar o olhar interdisciplinar e transversal na academia. |
| Capacidade para formação de egressos no contexto da INOVAÇÃO para atuarem em empresa de base tecnológica. | Criar um sistema de autoavaliação do PPGTIC |
| Capacidade de fomentar e criar sinergia com Instituições Internacionais por meio de convênios e parcerias com a força da identidade UFSC. | Incubadora e startup |
| Organização de Eventos Internacionais | Ampliação de espaços de diálogo entre o campo científico e a realidade social. |

| | |
|---|--|
| Oportunidade para professores da rede de ensino local ofertando disciplinas com vagas para alunos não regulares | |
| Curso na modalidade presencial e com laboratórios "ainda" bem equipados | |

APÊNDICE N - Cruzamento das Ameaças e Oportunidades

| Ameaças | Oportunidades |
|---|---|
| Baixo número de ingressantes e egressos nos cursos de tecnologia (EC e TIC) na UFSC Araranguá, que enfraquecem a linha de pesquisa computacional. | Número expressivo de egressos do ensino superior na região de cobertura |
| Falta de infraestrutura adequada (salas para estudos, auditório, salas para grupos de pesquisa, ambiente para trabalhos em equipe) | Ter professores com maior capacidade de transferir conhecimento |
| Projetos de baixo impacto. | Localização geográfica |
| Instabilidade financeira e política. | Abertura do programa de doutorado. |
| Contingenciamento de recursos federais | Crescimento da economia regional |
| Falta de investimento nos campi fora da sede | Empregos na área |
| Falta de apoio institucional | Formação atual de acordo com as demandas da sociedade |
| Preconceito da região (pequeno mais ainda existe) da atuação de mulheres na área de TI. | Expansão da oferta de números de cursos |
| Evasão de Alunos | Possibilidade de Mestrado e doutorado profissional |
| Vulnerável às decisões da Sede (UFSC - Fpolis) | Possibilidade de Mestrado e Doutorado a distância/híbrido |
| Falta de bolsas para os alunos | Parcerias com empresas da Região para oportunizar estágios e empregos |
| Ensino EAD | Oportunidade de emprego para os egressos do PPGTIC atuarem na nova Cidade Universitária |
| Privatização | Criação de novos convênios com Instituições Públicas e/ou Privadas |
| Outros programas de mestrado da região | Parcerias internacionais |
| Surgimento de Universidades Privadas na Região | Oportunidade de bolsas para discentes |
| Poucas vagas | Exigência por qualificação no mercado de trabalho |
| | Internacionalização do Programa |
| | Focar suas pesquisas em problemas de impacto social . |
| | Ampliar o quadro de docentes. |
| | Um local on line para publicação das pesquisas |
| | Ampliar o olhar interdisciplinar e transversal na academia. |
| | Criar um sistema de autoavaliação do PPGTIC |
| | Ampliação de espaços de diálogo entre o campo científico e a realidade social. |

APÊNDICE O - Cruzamento das Forças e Fraquezas

| Força | Fraquezas |
|---|--|
| Gratuidade | Grupos de pesquisas não colaboram entre si |
| Atuação Regional | Programa jovem num campus jovem |
| Atuação comprometida com as problemáticas sociais da cidade e região. | As disciplinas funcionam como se fosse um curso na modalidade EAD (superficial) |
| Áreas de pesquisa inovadoras | Muita cobrança para alunos e pouco orientação dos professores |
| Capacidade de diversificação do portfólio de projetos | Laboratórios distantes um do outro |
| Qualidade no Ensino | Bibliotecas distante entre prédios da unidade |
| Grupos de pesquisa que contribuem com a formação acadêmicas | Estrutura física com problemas |
| Disponibilidade para firmar parcerias com empresas e comunidade | Alguns professores pouco comprometidos |
| Disposição para realização do planejamento estratégico | Faltam bolsas para alunos |
| Qualificação do corpo docente | Falta de projetos interdisciplinares |
| Programa Interdisciplinar (Natureza) na Região Sul de SC | Demora na divulgação de feedbacks e notas para os alunos |
| Localização (opção de mestrado gratuito entre as Capitais | Baixa cultura interdisciplinar |
| Pesquisa interdisciplinar (abrangente) | Professores com acúmulo de tarefas |
| Preocupação com a comunidade de Araranguá | Baixo número de professores efetivos da UFSC para atuar no PPGTIC |
| Marca UFSC | Desvalorização das Universidades da Região |
| Perseverança do corpo docente | Falta de autonomia |
| Relação próxima docente-discente | Falta de mais profissionais da educação já que temos a linha de Pesquisa Educacional |
| Capacidade de expansão | Divulgação do PPGTIC fraca - comunicação externa |
| Grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente | Falta de articulação entre as linhas de pesquisa |
| Disciplinas que conversam com o mercado de trabalho atual | Aulas somente durante o dia |
| Ambiente amistoso | Inexistência de uma revista científica nos programas |
| Capacidade para formação de egressos no contexto da INOVAÇÃO para atuarem em empresa de base tecnológica. | Baixa produtividade discente e docente em periódicos qualificados |

| | |
|---|--|
| Capacidade de fomentar e criar sinergia com Instituições Internacionais por meio de convênios e parcerias com a força da identidade UFSC. | Pouca utilização de ferramentas de tecnologia no desenvolvimento das atividades do programa. |
| Organização de Eventos Internacionais | Falta de processo seletivo especial para servidores da UFSC |
| Oportunidade para professores da rede de ensino local ofertando disciplinas com vagas para alunos não regulares | Docentes com fragilidades nas habilidades didático-pedagógicas. |
| Curso na modalidade presencial e com laboratórios "ainda" bem equipados | Falta de formação (básica ou complementar) para os discentes sobre princípios da pesquisa, escrita científica. |
| | falta de comprometimento de alguns orientadores |
| | Desigualdade dos alunos quantos os conhecimentos requeridos em Tecnologia da Informação |
| | Formato das aulas podem desmotivar |
| | Disputa interna entre departamentos |

APÊNDICE P – Questionário: Pesquisa com Egressos

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a situação atual dos ex alunos, egressos do PPGTIC,

As informações serão enviadas à CAPES, agência do governo federal, responsável pela avaliação dos cursos de pós-graduação no Brasil.

Sua participação é fundamental para elevação do conceito do PPGTIC, podendo refletir diretamente, na proposta de Doutorado.

A resposta a esta pesquisa levará, em média, 6 minutos.

***Obrigatório**

Perfil social do Egresso

1- Qual o seu Nome completo? *

2- Qual a sua Idade? *

Marcar apenas uma oval.

De 20 a 25 anos

De 26 a 30 Anos

De 31 a 40 Anos

Mais de 40

Anos Outro: _____

3- Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

4- Cidade onde residia antes de concluir o mestrado? *

5- Cidade onde reside atualmente? *

6- Qual a linha de pesquisa da sua formação no PPGTIC? *

Marcar apenas uma oval.

Tecnologia, Gestão e inovação

Tecnologia Educacional

Tecnologia Computacional

7- Qual era sua área de atuação antes da formação? *

Marque todas que se aplicam.

Professor

Servidor Público

Segurança Pública

Cargos de gestão Administrativa

Estudante

Cargos relacionados a área da saúde Outro:

8 - Qual era a sua renda mensal antes de entrar no mestrado? *

Marcar apenas uma oval.

De R\$ 954,00 a R\$ 2.862,00

Acima de R\$ 2.862,00 a R\$ 4.770,00

Acima de R\$ 4.770,00 a R\$ 9.540,00

Acima de R\$ 9.540,00 a R\$ 14.310,00

Acima de R\$ 14.310,00

Não Trabalhava

Outro: _____

9 - Qual é a sua renda mensal após concluir o mestrado? *

Marcar apenas uma oval.

- De R\$ 954,00 a R\$ 2.862,00
- Acima de R\$ 2.862,00 a R\$ 4.770,00
- Acima de R\$ 4.770,00 a R\$ 9.540,00
- Acima de R\$ 9.540,00 a R\$ 14.310,00
- Acima de R\$ 14.310,00
- Não trabalho no momento Outro:
- _____

10 - A atividade profissional que você exerce atualmente, tem relação com a sua formação acadêmica? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 12*
- Não *Pular para a pergunta 11*

10.1 - Caso tenha escolhido "NÃO" à questão anterior, indique a(s) razão(s):

Você pode assinalar mais de uma alternativa

Marcar apenas uma oval.

- Dificuldade de inserção no mercado de trabalho na região;
- Indisponibilidade em buscar trabalho em outra região;
- Formação não atende as necessidades do mercado de trabalho;
- Insatisfação com a formação acadêmica na pós-graduação;
- Insatisfação com o salário da área de formação acadêmica.
- Outro: _____

11- Quais foram suas principais MOTIVAÇÕES para entrar no mestrado: *

Você pode selecionar mais de uma alternativa

Marque todas que se aplicam.

- Seguir carreira acadêmica
- Aumento da empregabilidade
- Melhoria de remuneração
- Satisfação pessoal
- Aprimoramento técnico e reciclagem de conhecimento Outro:
- _____

12- Você possuía algum tipo de bolsa durante o mestrado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, durante todo o curso *Pular para a pergunta 14*
- Sim, durante parte do curso *Pular para a pergunta 14*
- Não *Pular para a pergunta 15*
- Outro: _____

12.1- Caso tenha respondido "SIM" à questão anterior, você faria o mestrado sem bolsa de estudos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13- Você atualmente está cursando doutorado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Pular para a pergunta 16

Não

Pular para a pergunta 19

13.1 Caso tenha respondido "SIM" à questão anterior. Qual o curso de Doutorado você está fazendo?

13.2 Em qual instituição de ensino você está fazendo o doutorado?

Marcar apenas uma oval.

UFSC

UFRGS

UNESC

UNIVAL

UNISUL

Outro: _____

13.3 Você recebe bolsa para cursar o doutorado?

Marcar apenas uma oval.

SIM

NÃO

Pular para a pergunta 20

13.4- Se você respondeu não, tem intenção em fazer Doutorado?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14- Quanto tempo decorreu entre a sua titulação no mestrado e o início da sua atuação profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Não exerço atividade profissional desde a titulação no mestrado.
- Já exercia atividade profissional antes da titulação no mestrado.
- Até 6 Meses
- Acima de 6 até 12 Meses
- Acima de 12 até 24 Meses
- Acima de 24 meses
- Outro: _____

15- Quais os maiores OBSTÁCULOS para a sua entrada no mercado de trabalho após a sua titulação no mestrado? *

Você pode assinalar mais de uma alternativa

Marque todas que se aplicam.

- Formação Insuficiente para interesses profissionais
- Falta de oferta de vagas na área na região onde resido
- Impossibilidade de conciliar os estudos com a atividade profissional
- Motivos pessoais
- Nenhuma
- Outro: _____

16- Em qual(s) tipo(s) de instituição (s) você desenvolve sua atividade profissional? *

Você pode assinalar mais de uma alternativa

Marque todas que se aplicam.

- Universidade pública
- Instituições de ensino privadas (universidades, faculdades, centros de ensino)
- Administração Pública (órgãos públicos, fundações ou empresas públicas)
- Empresa privada
- Instituição de Pesquisa
- Estou desempregado atualmente
- Outro: _____

18- O PPGTIC foi a sua primeira opção de mestrado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

19- Durante o Mestrado você gerou produção científica? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20- Como você considera o seu desempenho enquanto aluno (a)? *

Marque todas que se aplicam.

Quanto à dedicação nas disciplinas

Quanto ao tempo dedicado à pesquisa

Quanto ao relacionamento com os docentes

Quanto ao relacionamento com os demais alunos

Péssimo Ruim Razoável Bom Ótimo

21- Você recomendaria para um amigo cursar o mestrado no PPGTIC? *

Marcar apenas uma oval

Sim

Não

APÊNDICE Q – Questionário: Pesquisa de Autoavaliação

Avaliação de Desempenho Docente na Disciplina

***Obrigatório**

1. Em relação à Didática do professor desta disciplina, qual sua avaliação?

1=Péssimo; 2=Ruim; 3=Regular; 4=Bom; 5=Muito bom

Prof. Dr*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a. Esclarecimentos oferecidos em relação ao programa da disciplina | <input type="radio"/> |
| b. Esclarecimentos oferecidos em relação ao(s) objetivo(s) da disciplina | <input type="radio"/> |
| c. Clareza e objetividade na expliação do conteúdo da disciplina | <input type="radio"/> |
| d. Integração dos conteúdos trabalhados com o(s) objetivo(s) da disciplina | <input type="radio"/> |
| e. A aplicação do conteúdo estudado | <input type="radio"/> |
| f. O esclarecimento dos fundamentos teóricos, científicos e/ou técnicos do conteúdo | <input type="radio"/> |
| g. A indicação de fontes de consulta adequadas à proposta da disciplina | <input type="radio"/> |



- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| h. O cumprimento do Programa da disciplina | <input type="radio"/> |
| i. A utilização de procedimentos didáticos adequados ao(s) objetivo(s) da disciplina | <input type="radio"/> |
| j. A utilização de instrumentos de avaliação adequados ao(s) objetivo(s) da disciplina | <input type="radio"/> |
| k. A importância do conteúdo estudado | <input type="radio"/> |
| l. A carga horária da disciplina foi suficiente para cumprimento do plano de ensino | <input type="radio"/> |
| m. A bibliografia da disciplina estava adequada ao plano de ensino proposto | <input type="radio"/> |

2. Em relação à Postura Ético-Profissional deste professor, qual sua avaliação?

1=Péssimo; 2=Ruim; 3=Regular; 4=Bom; 5=Muito bom

Prof. Dr. *

a. O estabelecimento de uma relação cortês em nível adequado com os alunos

b. O incentivo ao questionamento por parte dos alunos

c. O estímulo em integrar o conhecimento com outras disciplinas correlacionadas

d. A pontualidade do professor

e. A frequência do

3. Como você avalia seu desempenho nesta disciplina?

a. Minha pontualidade

b. Meu interesse

c. Minha dedicação



4. Você considera que esta disciplina contribuiu com seu aprendizado?

a. Sim

b. Não