



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO

GUIA PARA ELABORAÇÃO 2020



SUPAD 
Superintendência de Avaliação
e Desenvolvimento Institucional | UFBA

Universidade Federal da Bahia

GUIA PARA ELABORAÇÃO

**GUIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO para os Programas de Pós-graduação da
UFBA.**

Documento elaborado pela Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional – SUPAD, a partir da experiência piloto junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, para orientar a construção do planejamento estratégico dos Programas de Pós-Graduação da UFBA.

Elaboração do documento

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Adriano de Lemos Alves Peixoto
Daiane Rose Cunha Bentivi

I APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que consiste no desenvolvimento de técnicas, métodos e atitudes administrativas que permitem a estimação dos impactos futuros de ações administrativas tomadas no tempo presente, reduzindo a incerteza associada aos processos de tomada de decisão e servindo como uma guia para a alocação de recursos para que a organização cumpra a sua missão e atinja os níveis de qualidade e impacto desejáveis das suas ações. No campo da administração pública, o PE tem ganhado cada vez mais importância, dada a necessidade de otimizar a aplicação dos recursos públicos a partir da formulação, gerenciamento e execução de ações que assegurem a missão de prestar serviços aos cidadãos dentro de parâmetros de eficiência e eficácia que justifiquem os investimentos dos recursos da população. A demanda de um planejamento estratégico no setor educacional público não é recente e expressa-se nos Planos Nacionais de Educação, nos Planos Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação. Tais planos constituem marcos regulatórios gerais que definem políticas de Estado e não de governos e devem orientar planejamentos nas instâncias inferiores da administração pública. É apoiado neles que surgem os planejamentos estratégicos de agências como a CAPES e o CNPq, que nos interessam mais de perto. Por outro lado, e dentro da mesma lógica, todo o sistema de acompanhamento e avaliação do Ensino Superior no Brasil, desde a estruturação do SINAES¹ (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), apoia-se no estímulo a que cada IES tenha o seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) e desenvolva ações sistemáticas de autoavaliação, importantes no processo em que a avaliação externa é coordenada e conduzida pelo INEP.

Embora ações de avaliação e planejamento sejam comuns nos programas de pós-graduação, apenas com a nova ficha de avaliação aprovada pelo CTC_ES (Conselho Técnico-Científico da Educação Superior) em 2019, o planejamento estratégico e o processo de autoavaliação passaram a ser elementos exigidos para a avaliação do Quesito I – Proposta do Programa. Os programas de pós-graduação, assim, passam a se deparar com a necessidade de conduzirem de forma sistemática e com produtos que deem visibilidade e transparência, as suas ações de planejamento (agora com a perspectiva estratégica de longo prazo) e autoavaliação. Está clara, também, a expectativa de que tal

¹ Criado através do Decreto 10.861, de 14 de abril de 2004.

planejamento seja coerente com o PDI da Universidade, fazendo com que as ações de cada Programa contribuam para concretizar diretrizes estratégicas e metas institucionais.

A exigência que surge de uma instância de avaliação externa – no caso, a CAPES – não pode ser entendida como algo que busca apenas atender um requisito que assegure ao Programa melhor desempenho nesse nível de avaliação. Como está explícito no Objetivo Estratégico 06 do PDI da Universidade Federal da Bahia, o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança institucional constituem um relevante eixo de ações que devem ser implementadas no sentido de “aprimorar e fortalecer os processos e instrumentos de governança institucional, com o fomento a integração, articulação e sinergia das atividades de ensino, pesquisa e extensão...”. (pag. 63). Uma das metas estabelecidas para tal diretriz possui o seguinte enunciado: “100% das Unidades Acadêmicas e Órgãos da Administração Central com Planos Diretores Plurianuais (ou PDUs) e a Programação físico-orçamentária anual, articulados com processos de autoavaliação, em consonância com o PDI, e construídos com a participação de todos os segmentos da comunidade universitária”. Neste sentido, exigência de que o planejamento estratégico chegue até o nível de cada Programa de Pós-Graduação não representa apenas uma exigência externa de uma agência governamental, mas constitui, de fato, um importante passo na construção e consolidação de uma cultura de avaliação e planejamento, tão necessária no contexto atual para a Universidade.

Exatamente tal compreensão do desafio posto aos Programas de Pós-graduação e à própria Universidade é que embasou a proposta e o desenvolvimento de um Projeto institucional que pudesse apoiar todos os Programas neste momento inicial de planejamento estratégico e autoavaliação.

A SUPAD (Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional), em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação estruturaram um modelo e desenvolveram ações no sentido de assegurar, de forma mais homogênea, as ações de todos os seus Programas de Pós-graduação. Tal modelo foi discutido em seminários com os PPGs durante o ano de 2019 e sua estrutura atual foi definida a partir da experiência piloto desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

O Relatório do planejamento estratégico do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, até a etapa em que foi realizado face à suspensão das atividades acadêmicas em função do Covid-19, será encaminhado aos demais PPGs como um apoio para a realização do seu planejamento.

Assim, no próximo segmento, apresentam-se, de forma sintética, a estrutura e a lógica do **Programa Institucional para o Planejamento Estratégico de todos os Programas da UFBA**.

Destacam-se, também, os elementos do PDI da UFBA que de forma mais direta se relacionam com as atividades de pesquisa e ensino de pós-graduação, como enquadre geral para se compreender as decisões estratégicas e as metas estabelecidas por cada Programa.

II. O PDI DA UFBA: base para o planejamento estratégico dos PPGs²

O PDI da UFBA foi construído ao longo do ano de 2017 envolvendo em suas etapas uma intensa participação da comunidade acadêmica. Tal participação seu deu, em um primeiro momento, no Congresso da UFBA, com inúmeras mesas e debates envolvendo a questão; e, num segundo momento, por meio de inúmeras reuniões e seminários mais longos com toda a equipe de gestão da Universidade. Para sua construção, se apoiou em planejamentos de cada setor da administração central, considerando os compromissos assumidos pela atual gestão da Universidade, assim como na avaliação do PDI do período anterior. Após construído, foi apresentado e discutido em congressos, seminários e no âmbito de algumas congregações de unidades acadêmicas, resultando em aperfeiçoamentos que foram incorporados ao documento final. Por fim, foi apresentado e discutido no CONSUNI, sendo aprovado por unanimidade, indicador de que ele reflete, em grande medida, as expectativas da comunidade da UFBA, adquirindo legitimidade para que possa ser o instrumento a orientar as ações da gestão nos próximos anos.

Embora seja fácil o acesso ao documento integral que sistematiza o planejamento estratégico da UFBA, neste documento extraímos as partes que mais diretamente se relacionam com as atividades da pós-graduação. Os objetivos, as diretrizes estratégicas e as metas traçadas para a Universidade como um todo, nas partes aqui recortadas, são em grande parte, decorrentes das ações dos grupos de pesquisa e dos cursos de pós-graduação.

² O acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA (2018-2022) está disponível em <<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>>.

O Planejamento estratégico da UFBA, no seu cerne, se estrutura em: objetivos estratégicos, metas globais, diretrizes estratégicas (e suas ações integrantes) e metas específicas. Esses quatro elementos são organizados em dois grandes eixos: o **eixo da missão** (referente às atividades fins e que concretizam a missão institucional) e o **eixo dos recursos** (referente às atividades meio, aos processos de governança e gestão da universidade). Assim, para cada eixo foram definidos cinco grandes objetivos estratégicos. Para cada objetivo estratégico foram definidas algumas diretrizes estratégicas que organizam conjuntos de ações a serem desenvolvidas.

A seguir, para cada objetivo estratégico do eixo da missão são apresentadas, de forma sintética, as suas diretrizes estratégicas nas quais os Programas de Pós-Graduação estão explicitamente envolvidos e as metas específicas estabelecidas para 2022 no PDI/UFBA. Diretrizes estratégicas não relacionadas à pós-graduação foram excluídas das Figuras que serão apresentadas abaixo. Esse conteúdo deve ser a base do PDI que orienta os planejamentos de cada Programa. Em termos gerais, como poderá ser percebido, todo o planejamento estratégico da Universidade é orientado pela busca de melhoria da qualidade, mais do que de expansão quantitativa, considerando o cenário de crise e restrições que já se tornara evidente em 2017.

A Figura 1 apresenta os elementos relacionados ao Objetivo Estratégico 1 que, de forma sintética, pode ser enunciado como **“qualificar a formação”** oferecida pela Universidade.

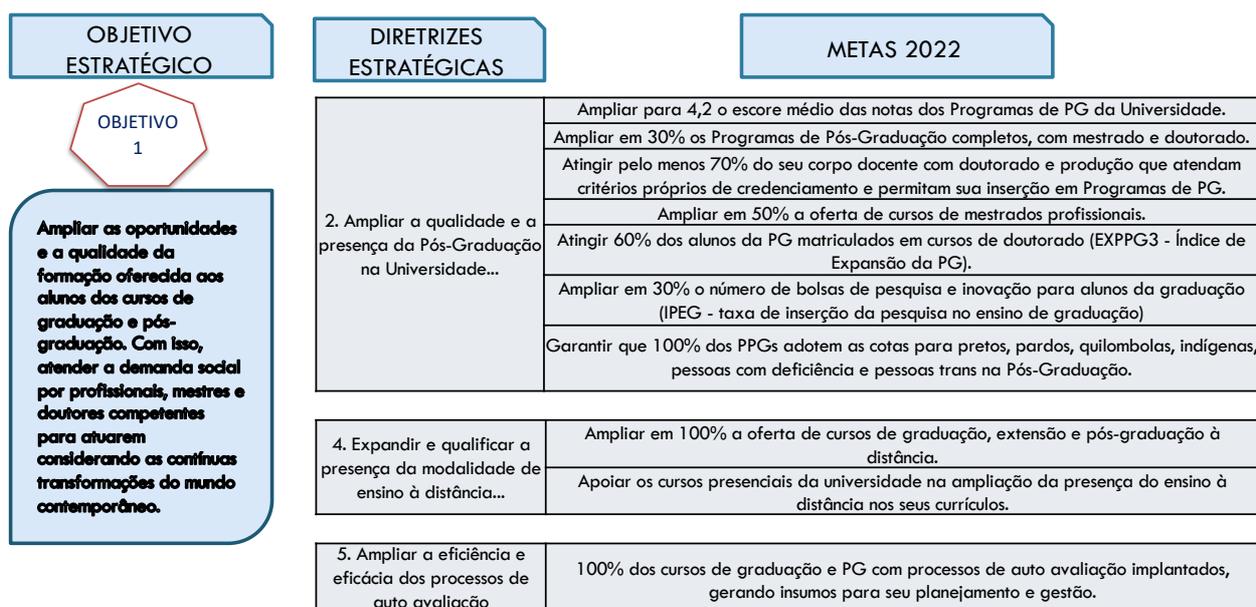


Figura 1: Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico 1

A Figura 2 apresenta a mesma síntese em relação ao objetivo estratégico 2 que sinteticamente pode se definido como “**fortalecer a pesquisa**” na UFBA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<p>OBJETIVO 2</p> <p>Fortalecer a atividade de pesquisa, ampliando e qualificando a produção científica e os investimentos em produção tecnológica inovadora, de modo que a produção de conhecimento seja um eixo central da formação de estudantes e instrumento de transformação e inclusão social.</p>	1. Ampliar a produção de conhecimento científico que atenda a elevados padrão de qualidade nacional e internacional, assegurando o necessário suporte aos grupos de pesquisa para o desenvolvimento das suas atividades.	<p>Atingir 15% dos doutores da Universidade com Bolsa de Produtividade em Pesquisa (ICAP II - Índice de consolidação da atividade de Pesquisa II)</p> <p>Ampliar em 50% o Índice de publicação dos docentes da Universidade (PRODPEAQ IIA) e o índice de publicação de artigos (PRODPEAQ IIB), e ampliar em 100% o índice de produção de artigos por doutores (PRODPEAQ IIC).</p> <p>Crescer em 10% o ICPA I (índice de Consolidação da Pesquisa I), considerando a quantidade e a qualidade das bolsas de produtividade científica dos docentes da Universidade.</p>
	2. Ampliar, modernizar e qualificar a infraestrutura para a pesquisa científica na Universidade.	<p>Lançar, a cada ano, Edital para manutenção de laboratórios.</p> <p>Unificação dos vários biotérios em um biotério central na instituição.</p> <p>Assegurar que 100% dos INCTs tenham apoio técnico administrativo.</p> <p>Institucionalizar a natureza dos laboratórios multiusuários.</p> <p>Implantar o serviço de atendimento ao pesquisador e ao extensionista.</p>
	3. Fortalecer processos de inovação e desenvolvimento tecnológicos, bem como sua transferência para a sociedade.	<p>Ampliar em 100% o número dos projetos de cooperação com empresas.</p> <p>Ampliar em 100% a presença da universidade nos parques tecnológicos e outros espaços afins.</p> <p>Aumentar em 20% o número de projetos de Iniciação Científica e Tecnológica atendidos.</p> <p>Apoiar os espaços institucionais associados à inovação, aumentando seu número.</p>

Figura 2: Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico 2

A Figura 3 apresenta a síntese em relação ao objetivo estratégico 3 que pode ser definido sinteticamente como “**intensificar a extensão e seus impactos sociais**”.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<p>OBJETIVO 3</p> <p>Aprofundar os impactos sociais das atividades de ensino e pesquisa através de experiências extensionistas, modo privilegiado de cumprimento da dimensão pública da Universidade e da formação universitária socialmente referenciada.</p>	2. Promover a difusão do conhecimento, cultura, arte e assistência pública produzidos por docentes, discentes e servidores da universidade ...	100% dos apoios institucionais direcionados para projetos de extensão integrados às atividades de ensino de graduação e pós-graduação e a projetos de pesquisa e de produção tecnológica inovadora.
	3. Fortalecer a prática artística na UFBA, reconhecendo seu papel estruturante nos processos de formação de valores e produção de conhecimento crítico, criativo e inovador.	Aumentar em 5% ao ano os recursos para apoio aos projetos de extensão relativos aos corpos permanentes das áreas de arte e cultura da UFBA, via Programa Institucional de Apoio às Artes (PAArtes).
	4. Qualificar as atividades de extensão voltadas para o atendimento a segmentos vulneráveis da população usuários dos diversos serviços prestados pela Universidade, aprofundando a articulação entre formação discente, pesquisa e prestação de serviços públicos.	Definir critérios de impacto social e construir indicadores para monitoramento do conjunto de atividades de prestação de serviços à comunidade.

Figura 3: Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico 3

A Figura 4 apresenta a síntese em relação ao objetivo estratégico 4 que pode ser definido sinteticamente como **“fortalecer a internacionalização”**.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<p>OBJETIVO 4</p> <p>Elevar o grau de internacionalização das relações institucionais e acadêmicas da Universidade, mediante ampliação das oportunidades de formação profissional e de intercâmbio, inclusive na produção de conhecimentos e produtos tecnológicos inovadores.</p>	1. Ampliar intercâmbios e acordos de cooperação, incrementando a mobilidade de docentes, pesquisadores e estudantes da UFBA com outros países.	<p>Enviar pelo menos dois estudantes por Programa de doutorado para o exterior anualmente.</p> <p>Duplicar o número de estudantes em programas de mobilidade acadêmica dentro e fora do Brasil e nos programas de intercâmbio firmados pela UFBA com universidades estrangeiras.</p> <p>Ampliar, anualmente, em 5% os acordos de cooperação da UFBA com instituições estrangeiras.</p> <p>CEAO com programação contínua de atividades pertinentes aos seus objetivos.</p>
	2. Disseminar a competência em linguas estrangeiras entre alunos e docentes.	Manter o número de 3.000 estudantes matriculados no âmbito do PROFICI/Idiomas sem fronteiras, além de favorecer outros meios de formação.
	3. Ampliar a internacionalização da produção científica e dos Programas de Pós-Graduação.	<p>Aumentar a uma taxa média de 15% por ano o número de artigos publicados e indexados no Web of Science (PRODPEAQ I).</p> <p>Ampliar o número de estudantes até o número máximo permitido pelo Programa de Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G).</p> <p>Manter a oferta de 70 vagas para professores visitantes no âmbito dos Programas de Pós-Graduação.</p> <p>Pagar taxas de publicação de pelo menos 30 artigos para revistas altamente qualificadas /ano.</p>

Figura 4: Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico 4

A Figura 5 apresenta a síntese em relação ao objetivo estratégico 5 que pode ser definido sinteticamente como **“ampliar a transparência e a articulação com a sociedade”**.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<p>OBJETIVO 5</p> <p>Promover a visibilidade e a transparência de informações, atividades, ações e serviços da Universidade, mantendo sua imagem e significado social como instituição pública, gratuita, inclusiva e de excelência, e ampliando as relações institucionais que potencializem seu desempenho e o impacto social das suas ações.</p>	2. Desenvolver a comunicação social/institucional da UFBA com a sociedade, considerando o âmbito estadual, o país e o ambiente internacional, para situar a Universidade em suas áreas de excelência na pesquisa científica, no ensino e na extensão...	Crescer o envio de informações e o seu aproveitamento como conteúdo nos veículos de comunicação da UFBA e nos veículos externos.
	3. Atender a exigência constitucional de transparência na administração pública, democratizando o acesso a informações socialmente relevantes sobre atividades e produtos da Universidade	Atender a 100% das exigências da Lei de Transparência para o Setor Público.
	4. Fortalecer as articulações com outras IES públicas, federais e estaduais, para construção de uma agenda comum de ações junto a segmentos que assegurem a defesa dos interesses do ensino superior público no país.	Integrar fóruns estaduais e nacionais e participar de suas atividades.

Figura 5: Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico 5

As diretrizes estratégicas e as metas estabelecidas para a UFBA nos cinco objetivos estratégicos relacionados à sua missão institucional fornecem as orientações gerais para os planos estratégicos de cada Programa de Pós-Graduação que, em seu diagnóstico básico, deve avaliar em que medida já contribuem ou podem ampliar a sua contribuição para o alcance dos objetivos e metas do PDI.

III. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE): um roteiro para a construção do PE dos Programas de Pós-Graduação da UFBA

Para que os planejamentos estratégicos dos Programas possam se articular com o PDI institucional, define-se que o processo de PE deve envolver o período de 2020-2022³, de modo que o ciclo de macroplanejamento coincida com a construção dos Planos de desenvolvimento das diferentes unidades da UFBA. Por outro lado, a proposta de roteiro para a construção dos planos estratégicos de desenvolvimento dos Programa segue, em linhas gerais, as mesmas etapas que estruturaram o PDI da Universidade.

A Figura 6 apresenta de forma sintética as etapas envolvidas na construção do Planejamento Estratégico dos Programas. Tais etapas são descritas, em seguida, em termos das suas atividades, instrumentos e produtos principais que devem ser gerados.

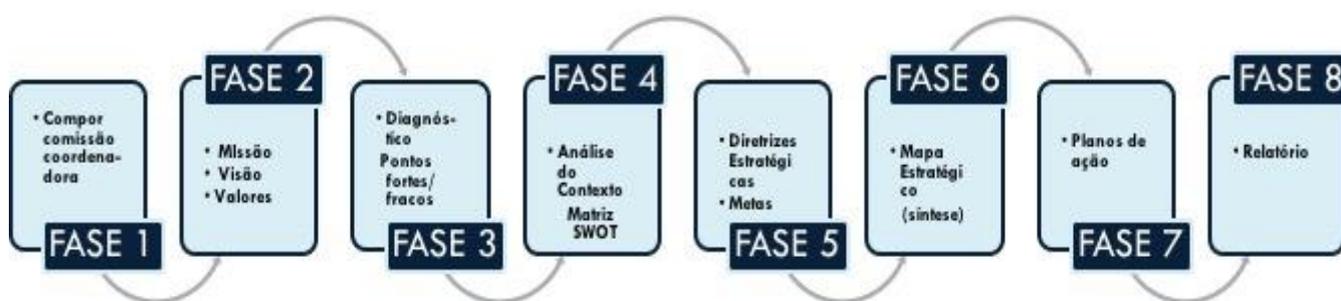


Figura 6: Etapas do processo de Planejamento Estratégicos dos PPGs da UFBA

³ A definição do período de três anos (2020-22) para o Planejamento Estratégico dos PPGs da UFBA deve-se ao fato de fazer coincidir o encerramento deste planejamento com a vigência do PDI da UFBA. A partir de 2022 a UFBA deverá elaborar e aprovar novo PDI a vigor a partir de 2023. Neste novo ciclo, os Programas seriam envolvidos para atualizar o seu planejamento à luz do novo PDI.

FASE 1 – Formação da Comissão Organizadora:

O passo inicial do processo deve ser a composição e formalização de uma comissão para coordenar o processo de planejamento estratégico. Tal comissão organizadora será responsável por articular, viabilizar e apoiar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico. É recomendável que a comissão seja integrada por docentes representantes de cada linha de pesquisa, por um representante estudantil e por um representante dos funcionários. Constituem tarefas desta comissão: a) levantar e organizar os documentos (relatórios), dados de desempenho do programa para análise como fontes de informações diagnósticas; b) realizar entrevistas ou reuniões com corpo docente tanto para coletar insumos diagnósticos como para discutir o andamento dos trabalhos; e, c) estimular a participação do coletivo do Programa no seu planejamento. Cabe a essa comissão apresentar para o restante do Programa um esboço inicial do planejamento estratégico, o que pode ser feito por etapas, conforme avaliação de como melhor conduzir o processo na realidade de cada Programa.

FASE 2 – Definição de MISSÃO, VISÃO e VALORES:

O Passo inicial do Planejamento estratégico é tornar explícito e, se possível, compartilhado no grupo, três definições críticas, cujas definições encontram na Figura 7:

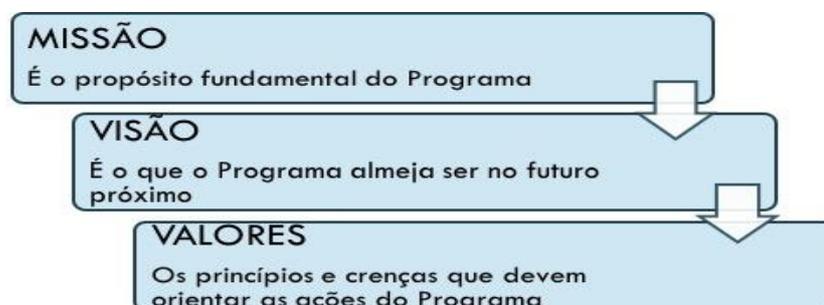


Figura 7: Definição de Missão, Visão e Valores para o Planejamento Estratégico

A MISSÃO está certamente expressa no Objetivo ou nos objetivos para a existência do Programa. Embora todos os Programas de Pós-Graduação tenham uma missão similar (de formação, produção e transferência de conhecimento) a natureza do curso e a realidade local ou regional pode agregar elementos específicos nesta definição.

A título de exemplo, a definição da MISSÃO da UFBA no seu PDI:

A Universidade Federal da Bahia, considerando o seu caráter público e a sua grande diversidade interna, tem a missão de produzir e disseminar ciência, tecnologia, arte e cultura, base para a formação sólida de profissionais, docentes e pesquisadores que atuem dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético e sejam cidadãos comprometidos com a democracia e a promoção da justiça social.

A VISÃO sintetiza o projeto estratégico para o Programa e define como ele quer ser visto ao término do período, ou seja, no futuro próximo. Expressa o desejo compartilhado pelo grupo que irá direcionar as decisões estratégicas. Em outras palavras, enuncia para onde o Programa quer ir. Não é desejável que tal visão seja expressa em termos de nota a ser conseguida pela avaliação da CAPES, embora melhorar essa avaliação seja algo desejado. A razão é simples: a nota atribuída deve ser uma decorrência de que a visão almejada pelo Programa foi atingida e foi reconhecida pelos avaliadores externos.

A título de exemplo, a definição da VISÃO da UFBA no seu PDI:

Uma universidade cuja excelência da formação seja socialmente reconhecida e cujo modelo de governança e gestão assegure condições para o contínuo desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, conciliando uma crescente inserção internacional e forte engajamento no atendimento de demandas sociais, locais e regionais.

Os VALORES constituem crenças que devem orientar todas as ações do Programa, no seu cotidiano. Recomenda-se que os valores sejam aqueles que orientam o PDI da UFBA (constantes nas páginas 60-61), pois não nos é dada a possibilidade de conduzir ações que firam tais valores gerais. No entanto o Programa pode, por sua especificidade, identificar outros valores a orientar as ações.

São os seguintes os VALORES centrais que guiam a UFBA, como definidos no seu PDI:

- *Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão*
- *Busca da excelência nas suas atividades fins*
- *Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação*
- *Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações*
- *Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação*
- *Respeito à história e tradição e abertura para a contemporaneidade*
- *Rigor ético em suas decisões e ações*
- *Busca da equidade no acesso e permanência na universidade*
- *Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania*
- *Compromisso com a transformação social*
- *Caráter público, gratuito e autônomo da universidade*
- *Sustentabilidade e responsabilidade ambiental*

FASE 3 – Diagnóstico Organizacional:

Trata-se de fase crítica em todo o processo de planejamento estratégico. Sem um diagnóstico preciso e de qualidade, os problemas não são identificados e adequadamente dimensionados, afetando a qualidade de todas as decisões seguintes. Se o Programa conta com uma sistemática de autoavaliação consistente, ele disporá de um conjunto de elementos (relatórios, documentos, tais como pesquisas de satisfação com os alunos, pesquisas de acompanhamento de egressos, relatórios de visitas de avaliações externos) que podem ser pontos de partida fundamentais para esta etapa do PE. Caso a autoavaliação seja incipiente, um ponto importante de partida a ser considerado são os relatórios das avaliações realizadas pela CAPES para os Programas que já passaram por avaliações. Tais relatórios trazem elementos importantes, embora não se tenha um padrão uniforme de relatórios nas diferentes áreas (alguns são bem detalhados e oferecem justificativas para os conceitos atribuídos aos diferentes quesitos; outros são bastante sintéticos e menos informativos acerca do que deve ser mudado). A partir dos documentos disponíveis, a própria comissão poderá ouvir docentes e alunos ou optar por conduzir o

autodiagnóstico a partir dos seus próprios membros. Tal diagnóstico deverá ser submetido ao conjunto do Programa que validará e dará forma final aos pontos fortes e fracos do Programa.

Para facilitar a condução desta etapa do PE, propôs-se um formulário simples que se estrutura em uma matriz em que cada quesito e cada item da nova ficha de avaliação devem ser tomados para identificar pontos fortes ou aspectos positivos, assim como pontos fracos ou carente de melhorias. Tal formulário se apresenta conforme a Figura 8:

EM RELAÇÃO AO QUESTITO 1: PROGRAMA		
Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível (...).		
1.2 Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.		
1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, (...)		
1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.		
EM RELAÇÃO AO QUESTITO 2: FORMAÇÃO		
Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.		
2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.		
2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.		
2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa		
2.5. Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.		
EM RELAÇÃO AO QUESTITO 3: IMPACTOS NA SOCIEDADE		
Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
3.1 Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.		
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.		
3.3 Internacionalização e visibilidade do programa.		

Figura 8: Formulário modelo para registro dos elementos diagnósticos com base nos quesitos e itens da Ficha de avaliação da CAPES.

Levantados os pontos fracos, pode-se fazer um exercício de hierarquizá-los conforme a avaliação do grupo sobre a prioridade com que tais pontos devem ser objeto de ações específicas. Essa possível hierarquização mostra-se útil na FASE 7 de construção dos planos de ação. Muitas vezes não é possível atacar todos os problemas ao mesmo tempo, sendo necessário estabelecer prioridades.

FASE 4 – Análise do contexto e elaboração da matriz SWOT:

A característica mais importante que diferencia um PE de um planejamento de ações decorre da atividade prevista nesta fase 4 que consiste na análise do contexto. Até então, o autodiagnóstico era algo intrínseco ao programa. Para o estabelecimento de metas que o levarão à visão de futuro desejada é fundamental a análise do cenário em que vivemos e de que forças do contexto podem facilitar ou dificultar essa caminhada em direção à visão almejada. Assim, os pontos fortes e fracos internos ao Programa foram integrados a uma avaliação das OPORTUNIDADES (facilidades) e DIFICULDADES (restrições) que o cenário externo coloca ao Programa.

Essa análise, na área técnica de Planejamento Estratégico ficou conhecida por sua sigla em inglês – SWOT (STRENGTHS / WEAKNESS / OPPORTUNITIES / THREATS). Para a realização da análise SWOT, utilizou-se um quadro, conforme vem demonstrado na Figura 9. Forças e Fraquezas implicam em uma síntese da análise diagnóstica dos elementos intrínsecos ao Programa. Oportunidades e Ameaças referem-se à análise do ambiente (ou cenário).

Matriz SWOT (FORÇAS – FRAQUEZAS - OPORTUNIDADES – AMEAÇAS) comumente usada em planejamentos estratégicos.	
<p>FORÇAS: O que estamos fazendo bem? Quais são as nossas qualidades? O que nos fortalece?</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>OPORTUNIDADES: Quais são os seus objetivos? As demandas estão mudando? Como pode ser melhorado?</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>FRAQUEZAS: Onde você precisa melhorar? Os recursos são adequados? O que os outros fazem melhor do que você?</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>AMEAÇAS: Quais os problemas que você está enfrentando? Quais são os fatores fora do seu controle?</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Figura 9: Quadro para registro das informações que sintetizam a análise do cenário.

As Forças e Fraquezas foram levantadas na fase anterior e foram sintetizadas em seguida considerando aquelas mais significativas (ou seja, essa parte da matriz envolve

uma síntese da etapa anterior). A coluna da direita envolve a avaliação dos aspectos externos ao Programa ou contextuais. Como se trata de registrar, aqui, uma avaliação do ambiente externo, a partir de uma leitura que o grupo faz do que está acontecendo, é importante a construção de um cenário geral da realidade atual da pós-graduação, da pesquisa, da formação na Universidade, das agências de fomento mais importantes com as quais nos relacionamos, bem como das políticas de Estado para a área de Educação, Ciência e Tecnologia.

São fundamentais, também, reflexões sobre o cenário político, econômico e social e como ele está mudando de modo a criar dificuldades ou oportunidades para o Programa. A análise de tal cenário foi fundamental para o estabelecimento das diretrizes estratégicas a serem perseguidas pelo Programa. Tais diretrizes foram analisadas de modo realista e factível.

No Planejamento Estratégico da UFBA, por exemplo, elaborado durante o ano de 2017, já se trabalhou com um cenário de crescentes dificuldades para a Educação Superior não só pela crise econômica que o País já atravessava naquele período, como pela crise política que gerou profundas mudanças de orientação em relação ao papel das Universidades Públicas no Brasil. Assim, as diretrizes estratégicas não foram construídas a partir da lógica da expansão, crescimento e interiorização que guiaram as ações da Universidade até então. Optou-se por buscar crescer em termos de qualidade do desempenho e melhoria dos processos de gestão, com o melhor aproveitamento dos recursos cada vez mais escassos.

FASE 5 – Definição de Diretrizes Estratégicas e estabelecimento de metas

Dois conceitos são centrais nessa fase do PE: diretrizes estratégicas e metas.

Os dados da matriz SWOT devem permitir a definição das **diretrizes estratégicas**, aqui definidas como conjuntos de ações que, articuladas conduzem ao atingimento das metas que devem assegurar as mudanças pretendidas no Programa. Dois exemplos de diretrizes estratégicas constantes no PDI da UFBA e claramente relacionados com a sua Pós-Graduação:

- *Ampliar a qualidade e a presença da Pós-Graduação na Universidade, cobrindo lacunas existentes, nos casos em que há potencial humano e de pesquisa, e assegurando processos de inclusão e estímulo a novas vocações científicas entre docentes e alunos.*
- *Ampliar a produção de conhecimento científico que atenda a elevados padrão de qualidade nacional e internacional, assegurando o necessário suporte aos grupos de pesquisa para o desenvolvimento das suas atividades.*

As **metas** representam os resultados almejados ou a transformação pretendida no desempenho do Programa ao cabo do período de vigência do PE e expressa de forma clara e verificável (fornecendo indicador qualitativo ou quantitativo de seu atingimento). Dois exemplos de metas constantes no PDI da UFBA e claramente relacionados com a sua Pós-Graduação:

- *Ampliar em 50% o número de Programas de PG com notas iguais ou superiores a 5 na avaliação da CAPES.*
- *Ampliar em 50% os indicadores de publicação do corpo docente e discente.*

FASE 6 – Construção do Mapa Estratégico:

Trata-se de uma etapa comum nos processos de PE, embora reconheçamos que pode ser uma escolha do Programa construir ou não o seu mapa estratégico. O mapa procura tornar facilmente visível as principais decisões do PE, facilitando a sua socialização e difusão entre os membros da organização. Ele organiza o conjunto de diretrizes estratégicas de uma forma gráfica e visual de modo a revelar como elas se articulam com a missão e visão do Programa. Um exemplo de mapa estratégico pode ser visto na página 86 do PDI da Universidade. Não há modelos prontos e o formato do mapa depende do que o grupo considera a melhor forma de expressar graficamente as decisões centrais do seu PE.

FASE 7 – Criação do Plano de Ação:

A definição de diretrizes estratégicas envolve pensar ações que devem ser desenvolvidas pelo programa para atingir os seus objetivos, expressos na formulação da própria diretriz. As ações, por seu lado, devem gerar produtos que vão permitir avaliar as metas definidas para cada período do plano.

Assim, nesta etapa do processo, é preciso organizar o conjunto de ações prioritárias que serão desenvolvidas pelo Programa. Tais ações podem ser hierarquizadas por prioridade, considerando as condições que o Programa terá para executá-las. Em alguns casos, o plano de ações pode envolver a atribuição de membros que serão responsáveis por conduzir ações específicas.

Ao chegar às ações, o PE cumpre a sua função: fazer com que o cotidiano de trabalho no Programa seja orientado para atingir objetivos estratégicos que irão concretizar a visão desejada que deve expressar melhoria ou superação de pontos frágeis do seu desempenho.

FASE 8 – Construção do Relatório:

A última etapa do PE consiste no registro de todo o processo em um relatório final que será um documento básico que deve estar disponível para todos os membros do Programa. Tal relatório estará disponível na página do Programa, para amplo acesso a alunos, a gestores da Universidade e a agências externas de avaliação.

Por fim, é importante destacar que todo PE requer um planejamento do seu acompanhamento e avaliação contínuos. Em um cenário de grande incerteza e turbulência, qualquer planejamento estratégico precisa ser periodicamente avaliado e revisto, se necessário. Essa estreita articulação entre cenários que mudam e o planejamento é que faz com que o PE não seja tratado como um instrumento rígido e que deva ser mantido independente de mudanças. Novas metas podem ser colocadas se o planejado já foi atingido ou se contingências contextuais impediram a sua consecução.

O PE passa, portanto, a ser o instrumento básico dos processos de avaliação do Programa, assim como o é no nível institucional. O projeto específico de autoavaliação, no entanto, está consolidado em um documento distinto, também a ser anexado na Plataforma Sucupira.

Considerações Finais:

O projeto institucional para assegurar que todos os Programas de Pós-Graduação construam seus planejamentos estratégicos em conformidade com o PDI da UFBA (2018-2022) foi apresentado aqui sob a forma de um guia para orientar as atividades das comissões responsáveis por coordenar esse processo em cada Programa. Tal proposta foi apresentada e discutida em seminários com a participação dos Programas, que na sua expressiva maioria, avaliaram muito positivamente o apoio oferecido pela SUPAD.

Esse guia, no entanto, não retira a possibilidade de que cada Programa faça ajustes que considere importantes no processo, desde que mantida a estreita articulação com o PDI da Universidade. O projeto institucional previa, também, um apoio a cada Programa durante a elaboração do seu planejamento. Esse apoio, no entanto, não foi viabilizado em função da ruptura representada pela Covid-19 na vida universitária.

Essa pandemia configura-se como uma alteração extremamente profunda do cenário econômico, social e político, não apenas do Brasil. No atual momento não conseguimos ainda vislumbrar quando e em que condições se dará a retomada das atividades presenciais na Universidade. Tal incerteza se amplia quando se consideram os impactos da crise sobre a economia brasileira, já afetada anteriormente por uma crise da qual não havia se restabelecido. Tal crise certamente tem desdobramentos nas políticas públicas, entre elas as políticas educacionais.

Há, ainda, um componente específico de grande imprevisibilidade no caso brasileiro: a crise sanitária se alia a uma crise política de elevado potencial desorganizador das ações do governo e cujo desfecho não é possível sequer se delinear neste momento. Assim, o retorno às atividades após a superação do pico da pandemia, colocará um novo cenário que deve ser analisado, mapeando-se as suas consequências para as universidades públicas, para a UFBA em particular e para os Programas de pós-graduação da UFBA.

Desta forma, a retomada das ações de discussão e elaboração de cada PE de cada pós-graduação da Universidade, quando ocorrer, não implicará apenas em concluir as etapas não realizadas. Terá que ser feita uma revisão geral de todo o cronograma até o momento realizado, pelos novos desafios que serão postos à UFBA com o potencial de modificar metas que foram estabelecidas em um cenário ao qual, certamente, não retornaremos.