

PROPESP/UFPA - Diretoria de Pós-Graduação

Guia de Elaboração do Planejamento Estratégico do PPG

Roteiro de apoio aos coordenadores e Comissões de Planejamento Estratégico na construção do PE do PPG, em consonância com a metodologia do Caderno Técnico CAPES n.1 (Mamede, 2025) e com o ciclo 2025-2028 (Avaliação Quadrienal 2029). Para cada seção da estrutura recomendada, são apresentados os itens que podem ser incluídos no texto e a justificativa de cada item.

Vale ressaltar que este guia tem caráter orientador, não prescritivo. Ele não deve ser seguido à risca como roteiro fechado, mas usado como ponto de partida para programas que ainda não possuem PE estruturado, ou como referência de verificação para aqueles que já possuem o seu.

ESTRUTURA BÁSICA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

I - Considerações Iniciais

Função: apresentar o documento como política e instrumento de gestão, situá-lo no ciclo avaliativo e indicar a base metodológica adotada.

- Identificar o ciclo de planejamento (2025-2028) e o horizonte de perspectivas (2029-2032), deixando claro o período coberto pelo documento.
- Indicar a referência metodológica adotada (ex.: Caderno Técnico CAPES n.1 - Mamede, 2025), explicitando a lógica de construção adotada: do problema-objeto para a identidade, os objetivos e as ações, com a SWOT entrando depois para calibrar (ordem recomendada); ou, alternativamente, SWOT como etapa inicial de diagnóstico, para programas consolidados que optarem pelo modelo tradicional.
- Declarar a articulação do PE com a Política de Autoavaliação, com a Ficha de Avaliação CAPES e com o PDI e PDU da UFPA, mostrando que os documentos e instrumentos formam um sistema coerente de gestão.
- Indicar a instância responsável pela elaboração e aprovação do documento (Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), colegiado, data de aprovação).

II - Ficha de Identificação

Função: fornecer os dados formais de identificação do programa que ancoram o restante do documento e permitem cruzamento com o Sucupira.

- Preencher nome do programa, instituição, unidade/campus e código CAPES (Sucupira) com dados reais. Estas são informações que os avaliadores podem cruzar diretamente com o sistema.
- Indicar a área de avaliação CAPES e a nota atual do programa.

- Definir a meta de nota para o ciclo, pois ela expressa a ambição do programa e baliza todas as prioridades do plano (um programa nota 3 mirando 4 tem prioridades diferentes de um programa nota 5 mirando 6).
- Indicar o horizonte temporal (ciclo atual + perspectivas para o ciclo seguinte).
- Registrar o nome do(a) coordenador(a) responsável institucionalmente pelo documento perante a CAPES, e a data/instância de aprovação (CPE, colegiado).

III - Problema-Objeto e Rede Temática de Subproblemas

Função: estabelecer o motor de todo o planejamento; o problema real do mundo que justifica a existência do programa, do qual derivam identidade, objetivos e ações.

OBS1: O *problema-objeto* é o motor de todo o planejamento. Ele não é uma fraqueza interna do PPG, melhor sendo explicado como *um problema real do mundo que justifica a existência do programa*.

OBS2: A *rede temática de subproblemas* é uma estrutura conceitual que interconecta problemas de menor escopo (temas ou subprojetos) que, quando somados, integrados e relacionados, encaminham e justificam a existência de um desafio maior, amplo e complexo, denominado problema-objeto.

- Redigir o problema-objeto em 2 a 3 parágrafos, seguindo a lógica: *contexto amplo - problema específico que o PPG endereça – por que ele importa para a sociedade e para a ciência*.
- Verificar e explicitar como o problema-objeto dialoga com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ou outras referências internacionais da área.
- Evitar começar pelo PPG: o problema-objeto não é uma fraqueza interna do programa, e sim um problema do mundo que existe independentemente dele.

- Construir a rede temática de subproblemas: estrutura que interconecta problemas de menor escopo (temas, linhas de pesquisa, projetos docentes) cuja soma justifica e dá corpo ao problema-objeto.
- Verificar que cada subproblema da rede possa ser associado a uma linha de pesquisa, projeto ou eixo de ação do programa, evidenciando capacidade real de enfrentamento.
- Sempre que possível, incorporar ao problema-objeto elementos ouvidos diretamente de egressos, parceiros ou público-alvo do programa (não apenas a percepção interna do corpo docente).
- Manter a ordem lógica recomendada pela metodologia: o problema-objeto é definido antes da análise SWOT (Seção VI), pois a SWOT serve para calibrar o que já foi definido como compromisso, não para defini-lo.

IV - Identidade (Missão, Visão e Valores)

Função: traduzir o problema-objeto em propósito institucional do programa, distinguindo claramente o que ele faz, para onde quer ir e o que o orienta.

- Redigir a Missão: descrever o que o programa faz e para quem, derivando-a diretamente do problema-objeto definido na Seção III.
- Redigir a Visão: descrever a situação futura desejada para o programa, garantindo que seja distinta da missão (visão é aspiração de futuro, missão é atuação presente).
- Selecionar entre 4 e 7 Valores (exemplo, rigor científico, compromisso regional etc.), evitando termos genéricos e vazios (excelência, inovação, compromisso) sem explicação (cada valor pode vir acompanhado de uma frase que o concretize no contexto do programa).
- Verificar coerência interna entre missão, visão e valores: os valores devem sustentar a missão e apontar na direção da visão, sem contradições.

- Conferir que a identidade já reflita elementos que aparecerão como prioridades nos objetivos estratégicos (Seção V), evitando uma identidade decorativa desconectada do plano de ação.

V - Horizontes: Objetivos Estratégicos e Metas

Função: traduzir o problema-objeto e a identidade em compromissos concretos e mensuráveis para o ciclo, com base atual e meta futura.

Definir entre 3 e 6 objetivos estratégicos (OE), cada um claramente derivável do problema-objeto.

Para cada objetivo, definir ao menos um indicador mensurável, com base (situação atual, idealmente 2024) e meta para o ciclo.

Quando um indicador ainda não existir ou não for mensurado, prever que o primeiro ano do ciclo seja dedicado a estabelecê-lo (linha de base “a construir”).

Calibrar a ambição das metas ao porte e à nota do programa: metas de internacionalização típicas de um programa nota 6 podem não ser realistas para um programa nota 3 com poucos docentes.

Incluir uma tabela de Perspectivas para o ciclo seguinte (longo prazo): não precisa ter metas precisas, mas deve indicar direção de crescimento esperado, evitando ser idêntica ao ciclo atual (sem ambição) ou totalmente desconectada da base (sem realismo).

Garantir que ao menos um objetivo trate da institucionalização do próprio planejamento estratégico e da autoavaliação como instrumentos de gestão articulados ao PDI/UFGA (isso conecta diretamente à Seção VIII da Política de Autoavaliação (Periodicidade e Cronograma)).

VI - Análise de Contexto (Matriz SWOT, Síntese Diagnóstica, Riscos e Equidade)

Função: calibrar a estratégia já definida (Seções III a V) à realidade interna e externa do programa. Aqui não é para redefinir o que o programa vai fazer, mas para ajustar como.

- A metodologia recomenda iniciar pelo problema-objeto (Seção III) e usar a SWOT para calibrar a estratégia já definida (Seções IV e V), não para defini-la. Programas consolidados que preferirem o modelo tradicional (SWOT antes da definição do problema-objeto) podem optar por essa ordem, desde que documentem essa escolha metodológica na Seção I (Considerações Iniciais).
- Na Síntese Diagnóstica, nomear com precisão as fragilidades que mais impedem a progressão de nota do programa, evitando uma lista genérica de “tudo que precisa melhorar”.
- Se o programa possui ficha de avaliação anterior da CAPES, citar especificamente os itens/quesitos que receberam conceito Regular ou Fraco (ou, a depender do PPG, Bom) (esses itens devem ser tratados como prioridade estratégica do ciclo).
- Pode-se concluir a síntese com uma orientação estratégica clara para o ciclo (ex.: consolidação seletiva em determinadas dimensões), evitando dispersão de esforços em frentes sem condições de sustentação.
- Elaborar uma matriz de riscos com ao menos ameaças/fragilidades críticas identificadas na SWOT, indicando para cada uma: probabilidade, impacto e ação de prevenção, mitigação ou reação (ver Anexo 5 do Caderno Técnico CAPES nº1).
- Quando aplicável à área de avaliação do programa, descrever ações afirmativas em curso ou planejadas (acesso e permanência de grupos sub-representados, acessibilidade, paridade de gênero em bancas e instâncias decisórias).

VII - Plano de Ações Estratégicas (por Eixo)

Função: traduzir os objetivos estratégicos (Seção V) em ações concretas, organizadas por eixo, com indicadores, prazos e referência à Ficha CAPES.

- Organizar o plano em eixos estratégicos coerentes (o número e os nomes dos eixos são decisão do programa, pois não há modelo único), cada eixo agrupando um conjunto de objetivos relacionados.
- Para cada eixo, apresentar indicadores com base atual e meta para o ciclo, na mesma lógica da Seção V, evitando duplicidade de critérios entre as duas seções.
- Para cada eixo, pode-se indicar explicitamente os itens/quesitos da Ficha de Avaliação CAPES da área aos quais as ações se referem, tornando rastreável a relação entre ação e avaliação externa.
- Quando o número de ações propostas exceder a capacidade de execução do programa, priorizar com base em gravidade, urgência e probabilidade de impacto (ver Matriz GUP, Anexo 3 do Caderno Técnico CAPES n.1), registrando o critério usado.
- Para cada ação, pode-se classificar o prazo (ex.: Imediato - até 6 meses; Curto; Médio/Longo, conforme definido pelo programa), permitindo acompanhamento posterior pelo mecanismo de monitoramento da Política de Autoavaliação.
- Garantir que cada eixo tenha pelo menos uma ação vinculada a cada objetivo estratégico correspondente da Seção V, evitando objetivos sem ação associada ou ações sem objetivo que as justifique.

OBS3: Ferramentas complementares (opcionais). Para aprofundar a análise de causas de um problema específico dentro de um eixo, o programa pode usar o Diagrama de Ishikawa (Anexo 2 do Caderno Técnico CAPES n.1). Para detalhar cada ação individualmente (o quê, por quê, quem, quando, onde, como, quanto), pode-se usar a técnica 5W2H (Quadro 3 do mesmo Caderno). Nenhuma das duas é exigida neste guia básico.

Considerações Finais

Função: encerrar o documento reafirmando seu caráter de instrumento de gestão vivo, que só tem valor se acompanhado, revisado e utilizado para decisões.

- Reafirmar o compromisso do programa com o desenvolvimento sistemático baseado em evidências, conectando-se à responsabilidade social que justifica a existência de um programa público de pós-graduação.
- Aqui pode-se reconhecer, de forma realista, o estágio atual de consolidação do programa (refletindo tanto limitações estruturais quanto oportunidades de avanço), evitando tom triunfalista ou excessivamente autocrítico.
- Indicar como e quando o PE será acompanhado e revisado (conexão com o cronograma da Política de Autoavaliação - Seção VIII daquele documento), fechando o ciclo entre planejamento e autoavaliação.