

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
OBJETIVA JR – CONSULTORIA EMPRESARIAL**



OBJETIVA JR

Consultoria Empresarial

**RELATÓRIO FINAL DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Santa Maria, maio de 2021.

QUEM SOMOS

A presente proposta de estudo é desenvolvida pela **OBJETIVA JR**, Empresa Júnior vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A Empresa atua há 26 anos no mercado de Santa Maria e região, entregando resultados de qualidade e confiabilidade aos seus clientes. Orientando as atividades da empresa e simbolizando a cultura organizacional, seguem abaixo os valores e princípios organizacionais da **OBJETIVA JR**.

NEGÓCIO

Soluções em gestão.

MISSÃO

Promover, por meio da prestação de consultorias de alta qualidade, o desenvolvimento de seus associados e o progresso socioeconômico das organizações.

VISÃO

Até 2021 ser uma empresa júnior diversa, protagonista e referência em gestão na região de Santa Maria, atuando em todo o sul do país com um escopo de serviços mais dinâmico.

VALORES

VESTE A POLO E EMPREENDE

HONESTIDADE

ENERGIA PARA FAZER

SEDE POR CONHECIMENTO

UNIDOS PELAS DIFERENÇAS

MIRA ALTO E ATINGE O ALVO

Santa Maria, maio de 2021.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Graduação em Administração
OBJETIVA JR – Consultoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Relatório de Desenvolvimento de Estudo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

elaborado para

Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM

COMISSÃO EXAMINADORA



**Pedro Henrique Salau Simon
Presidente Executivo da OBJETIVA JR
Gestão 2021**

Santa Maria, junho de 2021

GERENTE DA CONSULTORIA

Maria Júlia Lemos Bettiol
Assessora de Vendas
Telefone: (48) 99118.0056
E-mail: mariajuliabettiol@objetivajr.com

EQUIPE DA CONSULTORIA

Eduarda Oliveira Ramadam
Diretora Comercial
Telefone: (55) 99689.8996
E-mail: eduardaramadam@objetivajr.com

Nathan Marques Silveira
Diretor de Marketing
Telefone: (55) 99718.4430
E-mail: nathansilveira@objetivajr.com

ORIENTADORA

Profª Drª Leticia Lengler
Departamento de Ciências Administrativas da UFSM
Telefone: (55) 99620.2101
E-mail: llenglerworld@yahoo.br



Edição N°01	
Tipo de documento: RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA	
Área da Consultoria: ESTRATÉGIA	
Tipo de Consultoria: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Cliente: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA	
Gerente da Consultoria: MARIA JÚLIA BETTIOL	Cargo: ASSESSORA DE VENDAS

**Av. Roraima, 1000, Prédio 74B, Sala 3112, CEP 97105-900
Santa Maria, RS
(55) 99222.4314
www.objetivajr.com.br**

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COVID - *Coronavirus Disease*

IES – Instituições de Ensino Superior

PG – Pós-Graduação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação

PPG - Programa de Pós Graduação

PPGP – Programa de Pós-Graduação em Psicologia

TAE - Técnico-administrativos em Educação

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Definição e delimitação da consultoria	9
1.2 Objetivos da consultoria	10
1.3 Justificativa da consultoria.....	10
1.4 Estrutura da consultoria.....	12
1.5 Cronograma	13
2 MÉTODO.....	14
2.1 Análise ambiental.....	14
2.1.1 Matriz SWOT	15
2.2 Norteadores estratégicos	16
2.3 Objetivos Estratégicos.....	17
2.4 Planos de ação	18
2.5 Avaliação e Controle	19
3 RESULTADOS	20
3.1 Análise ambiental do PPGP	20
3.1.1 Matriz SWOT	20
3.2 Norteadores estratégicos	22
3.2.1 Missão	23
3.2.2 Visão.....	23
3.2.3 Valores	24
3.3 Objetivos Estratégicos	24
3.3.1 Fomentar a internacionalização.....	24
3.3.2 Atingir excelência em qualidade no PPGP	25
3.3.3 Desenvolver ações afirmativas de inclusão social no PPGP	26
3.3.4 Fortalecer a inserção social no PPGP	26
3.3.5 Incentivar a integração com outros PPG's e Graduação	27
3.3.6 Otimização dos processos de comunicação interna e externa do Programa	27
3.4 Indicadores de desempenho.....	28
3.4.1 Indicadores de fomento à internacionalização	28
3.4.2 Indicadores de atingimento de excelência em qualidade no PPGP	29
3.4.3 Indicadores de desenvolvimento de ações afirmativas de inclusão social no Programa	29

3.4.4	Indicadores de fortalecimento da inserção social do PPGP	30
3.4.5	Indicadores de incentivo à interação com a Graduação e demais Programas	30
3.4.6	Indicadores de otimização e aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa do Programa.....	31
3.5	Planos de ação.....	31
3.5.1	Fomentar a internacionalização	32
3.5.2	Atingir excelência em qualidade no PPGP	33
3.5.3	Desenvolver ações afirmativas de inclusão social no Programa	36
3.5.3.2	Revisão dos critérios avaliativos do Processo Seletivo para ingresso no Programa.....	37
3.5.4	Fortalecer inserção social do Programa	38
3.5.5	Incentivar a interação com a Graduação e demais Programas	40
3.5.6	Otimização e aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa do Programa.....	41
3.6	Avaliação e Controle	43
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE AMBIENTAL.....	50
	APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	61
	APÊNDICE C: QUADRO SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	63
	ANEXOS.....	66
	Anexo 1	66
	Anexo 2.....	67
	Anexo 3.....	67

1 INTRODUÇÃO

Devido a crescente modernização das estruturas organizacionais existentes, urge, cada vez mais, a necessidade de que as instituições possuam objetivos e estratégias bem definidos e sistematizados, a fim de que consigam concretizar os planos traçados, para, então, conquistar os resultados almejados e tornar possível o contorno de situações que possam afetar o desempenho da organização. Ademais, observa-se a dificuldade das organizações em resistir ao mercado altamente competitivo e que busca constantemente a excelência, e, por essa razão, a elaboração de um Planejamento Estratégico se mostra uma ferramenta indispensável para auxiliá-las a enfrentar da melhor forma estas situações.

O Planejamento Estratégico, quando bem aplicado e incorporado por todos os colaboradores de uma organização, torna-se um instrumento de extrema valia para a mesma, pois passa a nortear o seu desenvolvimento, possibilitando uma melhora de sua estabilidade frente ao mercado. Quando se trata do setor público, esses conceitos são igualmente importantes, pois é importante assegurar que os gestores tenham conhecimento das diretrizes e objetivos que norteiam as organizações, e também respeitem os princípios da administração pública, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das instituições para as quais trabalham.

Neste sentido, o presente Planejamento Estratégico é desenvolvido para o **Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP)**, apresentando em seu desenvolvimento a análise ambiental e estruturação da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), a elaboração dos cenários, norteadores e objetivos estratégicos, bem como os planos de ação e os indicadores de desempenho, avaliação e controle. Ressalta-se que este planejamento estratégico visa atender as recomendações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e considera os objetivos propostos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

1.1 Definição e delimitação da consultoria

Esta consultoria é definida como um Planejamento Estratégico, que consiste em analisar o ambiente organizacional interno e externo. Desse modo, será possível elaborar os norteadores, e, então, traçar os objetivos e as estratégias que o programa irá adotar. Após isso, é elaborado o plano de implementação destas estratégias com ações de curto prazo com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos a longo prazo.

1.2 Objetivos da consultoria

O Planejamento Estratégico tem como finalidade analisar o ambiente interno e externo da organização, a fim de avaliá-la sob diferentes perspectivas. A partir disso, deve-se definir os objetivos almejados e traçar as estratégias que serão adotadas para atingi-los, assim como definir os meios para implementá-los.

Para este estudo, o objetivo principal é elaborar o planejamento estratégico para o PPGP, seguindo as recomendações da CAPES e considerando o PDI. Como objetivos específicos, referentes ao planejamento estratégico do PPGP, tem-se:

- Realizar a análise ambiental;
- Elaborar a matriz SWOT;
- Definir os norteadores estratégicos;
- Estabelecer os objetivos estratégicos;
- Pontuar indicadores de desempenho;
- Delimitar os planos de ação;
- Indicar métodos de avaliação e controle.

1.3 Justificativa da consultoria

A realização de um Planejamento Estratégico auxilia por resultar em tomadas de decisões que influenciam na organização por um período de longo prazo, a partir da definição de objetivos e elaboração de planos de ação. Para Maximiano (2006), o Planejamento Estratégico é um processo que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilitar a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Em adição a isso, Kotler (1998) afirma que o “planejamento estratégico é

definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Embora os autores, na maioria das vezes, referenciem-se ao mundo empresarial, o serviço público também pode usufruir dos benefícios de dispor de um planejamento estratégico estruturado. Em concordância, a CAPES traz em sua Proposta de Aprimoramento do Modelo de Avaliação da Pós-Graduação (PG) - Documento Final da Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020, a recomendação que os Programas de pós-graduação apresentem um planejamento estratégico de suas unidades.

Sendo assim, a elaboração do planejamento estratégico para o PPGP justifica-se para atender esta demanda externa, em conjunto com a necessidade de estar de acordo com o PDI da UFSM. Além disso, ressalta-se a importância de ter definidos os objetivos estratégicos do Programa, para que desenvolvidos os planos de ação, estes possam ser colocados em prática visando o constante desenvolvimento do PPGP.

1.3.1 Iniciativas de planejamento estratégico do PPGP

O Programa deve descrever as iniciativas de planejamento estratégico, para a avaliação das quais serão consideradas:

a. Articulação e coerência do planejamento estratégico do Programa em referência ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição, no que tange a missão e objetivos, especialmente aqueles relativos à inserção do Programa no contexto social, nacional e internacional.

b. Clareza e objetividade dos objetivos e metas estabelecidos a serem atingidos nos âmbitos de infraestrutura, captação de recursos para pesquisa, aprimoramento do corpo docente, formação dos discentes e qualificação da produção científica, ao longo do próximo quadriênio (2021-2024).

c. Adequação das ações que visem:

- Acompanhar o desenvolvimento dos objetivos e metas;

- Propor ações estratégicas fundamentadas nas análises oriundas da autoavaliação considerando as potencialidades e fragilidades do Programa;
- Apresentar a política de renovação do corpo docente, considerando a participação de jovens docentes e aposentados;
- Definir políticas e ações de correção dos pontos fracos e consolidação dos pontos fortes.

1.3.2 Iniciativas para aperfeiçoar a formação discente para o ensino (30%)

Considerando que a formação de recursos humanos é um dos objetivos estruturantes da pós-graduação, neste indicador serão avaliados as iniciativas e os respectivos planos de ação do Programa visando ao aperfeiçoamento da formação didático-pedagógica dos discentes. Serão consideradas para avaliação deste indicador:

a. Experiências de aprendizagem que vão além do estágio docente (ex. componentes curriculares que coloquem o aluno em contato com métodos de ensino, novas tecnologias educacionais, Programação e avaliação do processo de ensino e aprendizagem, entre outros).

b. Ações proativas de formação discente para atuação no ensino, em ambos os níveis, mas sobretudo nos cursos de mestrado.

1.4 Estrutura da consultoria

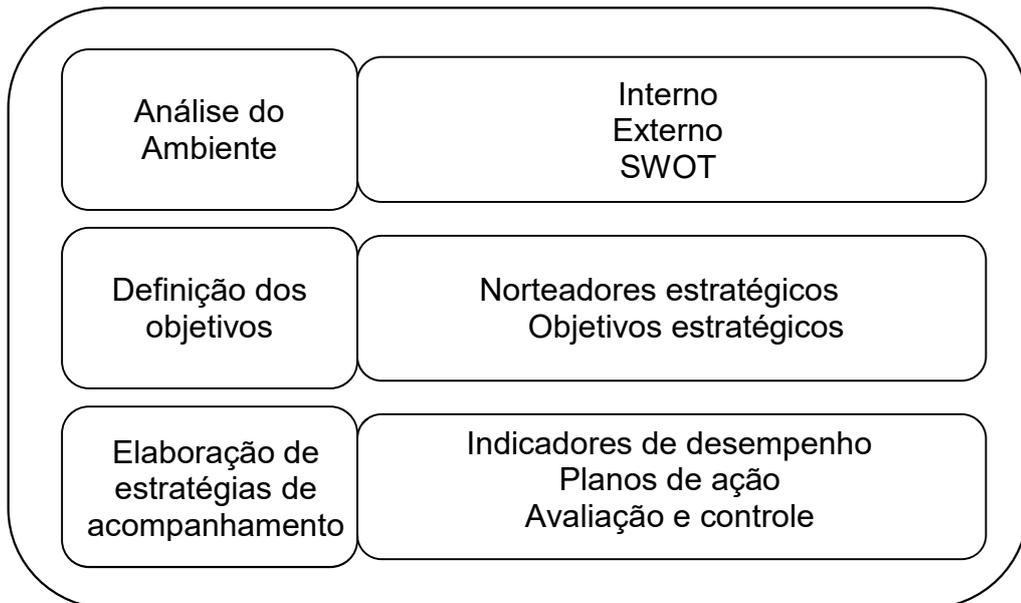
A consultoria de Planejamento Estratégico está dividida em três etapas, sendo elas: análise do ambiente interno e externo, definição de objetivos e estratégias e implementação.

A análise do ambiente é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos da organização, sendo estes as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Maximiano (2006) define a análise interna como a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização andando em paralelo com a análise do ambiente. Ainda segundo ele, a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a

necessidade de analisá-lo.

Para definir os objetivos deve-se levar em conta as condições internas e externas, para então, definir o caminho que a organização irá seguir. E a partir disso, as estratégias serão delineadas e formuladas com base na análise de ambiente levantada.

Figura 1 - Estrutura da Consultoria



Fonte: elaborado pelos autores.

1.5 Cronograma

A presente consultoria teve como proposta de duração o período aproximado de 4 meses para a elaboração do trabalho. Porém, em razão do calendário acadêmico da UFSM, precisou ser reajustado conforme cronograma exposto a seguir:

- Assinatura do contrato: 19/10/2020;
- Início da Consultoria: 03/11/2020;
- Início da suspensão da Consultoria: 18/02/2021;
- Término da suspensão da Consultoria: 05/04/2021;
- Início da suspensão da Consultoria: 19/04/2021;
- Término da suspensão da Consultoria: 03/05/2021;

- Término da Consultoria: 24/05/2021;
- Apresentação dos resultados: 24/05/2021;
- Entrega do Relatório: 24/05/2021.

2 MÉTODO

2.1 Análise ambiental

A análise ambiental, também chamada de análise do ambiente, é considerada um processo de extrema valia para organizações, tendo em vista que por meio desta os(as) gestores(as) podem obter uma percepção com relação ao cenário que as organizações que são responsáveis estão inseridas. Essa percepção se dá por meio da identificação de fatores internos de sua organização como forças e fraquezas, considerados controláveis, bem como por meio de fatores externos como ameaças e oportunidades, considerados incontroláveis. Tais fatores colaboram para que as metas e objetivos estratégicos da instituição sejam traçados com o escopo de alcançar o cenário desejado pela organização.

De acordo com Fischmann e Almeida (2018, p. 14), o planejamento estratégico pode ser conceituado como uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria consistência das suas oportunidades e ameaças, seus pontos fracos e fortes, em coerência com sua visão, criando, desta forma, uma direção a ser seguida para que a organização alcance seus objetivos.

Para a realização da análise ambiental do PPGP, bem como posteriormente a criação da Matriz SWOT, foi tomado como base o contato, por meio de reuniões online, com a equipe do Programa. Tais encontros foram realizados nesse formato em razão da pandemia de COVID-19 e, por consequência, das recomendações de distanciamento social, entretanto foram de extrema valia e de muito proveito para a construção deste Planejamento Estratégico. O contato realizado de forma online durante o processo de elaboração deste estudo favoreceu a implementação de diferentes dinâmicas de participação coletiva, assegurando, assim, a qualidade do trabalho desenvolvido, e aprofundamento acerca da realidade do PPGP.

Considerando que a elaboração de um Planejamento Estratégico para uma instituição deve contemplar a visão administrativa em conjunto da visão das pessoas

que compõem esse espaço para a garantia do estabelecimento de valores e estratégias em comum para a garantia de um alinhamento do propósito ao buscar alcançar objetivos, a equipe de consultores, para além das reuniões online com a equipe, elaborou formulários online para serem aplicados ao corpo Discente, Docente e de servidores TAE do Programa para coletar suas percepções sobre diferentes aspectos da organização. Salienta-se que todos os materiais utilizados, ora para conduzir as reuniões, ora como instrumento de coleta de percepções, foram elaborados e tiveram a validação de uma professora orientadora doutora em administração.

No que tange o ambiente interno do PPGP, suas forças e fraquezas, a base para a construção da Matriz SWOT foi os relatos das pessoas que participaram das reuniões, bem como as respostas obtidas por meio do formulário online, Questionário 1 - Análise Ambiental (Apêndice A). Em ambas situações, foram levantadas questões relativas aos pontos positivos e negativos do Programa, bem como sobre seu papel dentro da formação na área de Psicologia.

Já com relação ao ambiente externo ao PPGP, suas oportunidades e ameaças, também se teve como insumo as informações coletadas nas reuniões e por meio do formulário, e através disso foi possível mapear quais são as oportunidades que existem e podem colaborar para o desenvolvimento do Programa com o atingimento das suas metas. Ademais, foi possível reconhecer quais são os pontos que podem ser empecilhos no desenvolvimento e crescimento do PPGP.

2.1.1 Matriz SWOT

Por meio das informações coletadas nas reuniões foi possível a elaboração da análise ambiental utilizando a metodologia da Matriz SWOT, que reúne as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do Programa de forma mais visual e sintetizada. Essa organização pode ser observada no modelo do Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo da Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS

Fatores Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
-------------------------	----------------------	----------------

Fonte: elaborado pelos autores com base em MELLO (2018).

2.2 Norteadores estratégicos

Os norteadores estratégicos são utilizados para guiar as ações da organização, direcionando os caminhos que ela almeja seguir e auxiliando na formulação de estratégias que se comuniquem com a identidade da mesma. Incluso nos norteadores estratégicos constam os conceitos de missão, visão e valores. Estes propõem que a essência e a moral à qual a organização preza não sejam perdidos.

A missão normalmente é baseada no propósito da organização, a razão de sua existência e como deve ser seu posicionamento perante o negócio definido, bem como, a caracterização de quem é a empresa e para que serve.

Já a visão deve apontar para o futuro da organização e se relaciona diretamente com as metas e objetivos que se deseja alcançar. De acordo com Fernandes e Berton (2012), a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização.

Em síntese, os valores são os princípios ou crenças que servem de norteadores para as ações da organização. Eles envolvem princípios que a maioria dos colaboradores acreditam e contribuem para coerência do trabalho e na busca pela excelência. Assim, os valores também se tornam elementos motivadores na organização.

Para a elaboração dos norteadores estratégicos do PPGP ocorreu a análise da Matriz SWOT, que foi construída em conjunto com os responsáveis e membros do Programa. Ademais, visando que os norteadores fossem inclusivos com a maioria dos docentes e discentes da organização, além dos relatos obtidos através de reuniões virtuais, foram coletadas e analisadas as respostas coletadas a partir do formulário online, Questionário 2 - Norteadores Estratégicos (Apêndice B).

No questionário foram abordadas questões essenciais visando identificar percepções diversas referentes à missão, o motivo da existência do Programa. A visão, buscando compreender quais seriam as aspirações e cenários que se

vislumbravam, bem como os valores, buscando estipular quais são as características fundamentais e que são a base para forma de gestão e atuação de todos os membros que fazem parte do Programa.

2.3 Objetivos Estratégicos

Fernandes e Berton (2012) definem os objetivos como sendo os diversos resultados almejados por uma organização em um prazo definido, e ainda afirmam que a projeção feita sob estes objetivos não podem ser ora vagas, ora muito distantes, devendo, então, ter um caráter mais próximo de algo concreto e preferencialmente quantificável.

Dentro do planejamento estratégico, os objetivos estratégicos são definidos a partir dos desafios encontrados pela organização, sua missão pré-estabelecida e também sua visão de futuro. Fernandes e Berton (2012) explicam que são os objetivos que desdobram a visão da empresa, sendo estes uma forma palpável de concretizar a missão em algo real. Ainda de acordo com os autores, organizações que direcionam suas ações pautadas em objetivos, que concentram seus esforços na busca pelos resultados almejados e possuem um bom sistema de indicadores de desempenho em gestão podem proporcionar um ambiente de aprendizado, firmando uma base sólida para a concretização das estratégias.

Para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM, foram considerados os norteadores estratégicos definidos em etapas anteriores no desenvolvimento do presente planejamento estratégico, além de reuniões realizadas de forma online, em razão da pandemia de COVID-19, com a comissão do PPGP responsável por acompanhar o desenvolvimento deste documento, em que pontos específicos e ideias foram discutidas e validadas de acordo com a opinião do grupo da comissão e dos consultores.

Além disso, também foi realizada uma pesquisa e análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 e Plano de Gestão 2018-2021, ambos documentos elaborados pela UFSM, e ainda a Ficha de Avaliação dos PPGs da CAPES. Desse modo, o planejamento estratégico do PPGP e os objetivos definidos

por meio deste estão relacionados aos documentos citados, seguindo as recomendações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFSM.

De acordo com a visão estratégica, foram definidos indicadores os quais possibilitam a realização do acompanhamento dos resultados almejados estão sendo alcançados. Tais indicadores estão diretamente ligados aos objetivos estratégicos, e permitem que os resultados das ações planejadas sejam acompanhados com o escopo que o objetivo final seja alcançado.

2.4 Planos de ação

Com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos é preciso definir as implementações necessárias. Sendo assim, após a determinação dos objetivos, a sequência na elaboração do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

Sendo assim, o plano de ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado, é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos referentes ao assunto que está sendo tratado, seja recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, entre outros (OLIVEIRA, 2018). Para sua elaboração se torna necessário a utilização da 5W2H, uma ferramenta de simples compreensão, mas de grande auxílio quando se trata da análise dos planos de ação. Ela colabora no conhecimento dos processos, problemas ou mesmo ações que deverão ser tomadas.

Camargo (2018, p. 202) menciona para essa estruturação o método *5W2H*, um formulário para execução e controle de tarefas, que tem este nome derivado da primeira letra das palavras em inglês: *What* - o que será feito (etapas), *Who* - por quem será feito (responsabilidades), *When* - quando será feito (tempo), *Where* - onde será feito (local), *Why* - por que será feito (justificativa), *How* - como será feito (método) e *How Much* - quanto custará fazer (custo).

Em suma, com base nos objetivos estratégicos foram definidos objetivos operacionais, constituídos por ações a serem desenvolvidas em médio prazo. Os objetivos operacionais foram alinhados e validados com as clientes, a fim de que

todos os envolvidos com o Programa de Pós-Graduação em Psicologia compreendam a importância das atividades propostas e colaborem na execução. Sendo assim, foi desenvolvido o planejamento das ações necessárias para atingir os resultados desejados, sendo propostos planos de ação que serão realizados para o alcance dos objetivos e da visão definida. Para melhor organização dos planos de ação foi utilizada a metodologia 5W2H.

2.5 Avaliação e Controle

A partir da avaliação que se torna possível identificar o distanciamento entre a definição de objetivos e sua concretização. Ela consiste em verificar se o que foi proposto no planejamento estratégico está sendo desenvolvido pelo Programa. Segundo, Fernandes e Berton (2012) ao final de determinado período deve-se comparar o que foi planejado com o atingido e analisar os motivos que levaram a se atingir, superar ou ficar abaixo do planejado.

O controle, assim como a avaliação, serve para certificar que as ações estão gerando resultado. Oliveira (2018, p. 258) afirma que o controle tem a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar a execução ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Nessa etapa do planejamento estratégico, reforça-se a necessidade de existir uma avaliação constante, para que assim, seja possível obter controle sobre o desempenho do PPGP. Ademais, orienta-se que a avaliação poderá identificar falhas ou sucesso na execução dos planos de ação, da análise e adequação dos objetivos operacionais à rotina do Programa. Para o controle, sugere-se a análise periódica dos indicadores, bem como a elaboração de relatórios e a documentação das ações, com o objetivo de possibilitar um acompanhamento constante da execução do planejamento estratégico.

3 RESULTADOS

3.1 Análise ambiental do PPGP

Na análise ambiental elaborada para compreensão do cenário em que o PPGP está inserido, buscou-se realizar a identificação e análise das principais forças e fraquezas do Programa em seu ambiente interno, bem como das ameaças e oportunidades existentes, tendo como base para esses últimos pontos o ambiente externo.

Essa análise foi organizada e concentrada na Matriz SWOT do PPGP, elaborada pela equipe de consultores. Essa Matriz se mostra como uma importante ferramenta para que se tenha esse panorama sobre o Programa, e para que, posteriormente, sejam elaborados os norteadores estratégicos, objetivos estratégicos e seus planos de ação.

3.1.1 Matriz SWOT

Com a análise ambiental do cenário que o PPGP está inserido fora elaborada a Matriz SWOT, em que foram pontuadas as forças e fraquezas do Programa com relação ao seu ambiente interno, e, assim, foram identificados fatores que o diferenciam e o destacam dentre os demais Programas de Pós-Graduação na área de Psicologia, principalmente no Rio Grande do Sul, além de que, na ocasião, também foram identificados fatores prejudiciais para o desenvolvimento do Programa.

Ademais, foram pontuadas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo que se relacionam diretamente com o PPGP. Desse modo, foi possível identificar os fatores que poderiam ser favoráveis ao desenvolvimento e crescimento do Programa, além de outros que poderiam dificultar o trabalho do PPGP, fazendo com que, assim, o alcance de seus objetivos e metas seja mais difícil.

Com relação ao ambiente interno do PPGP, as forças observadas basearam-se na qualidade de ensino que o Programa, tendo como fatores determinantes a qualificação do corpo docente e as linhas de pesquisa bem delimitadas, além das

ações de extensão desenvolvidas. No que tange às fraquezas, foi possível identificar, dentre outros fatores, a necessidade de um número maior de docentes no programa e um maior reconhecimento internacional das pesquisas.

Na sequência, ao analisar o ambiente externo ao PPGP, as oportunidades mais latentes estão relacionadas ao contato com outras IES, profissionais e pesquisadores(as) da área, bem como intensificar as ações de extensão do Programa. Já as ameaças enfrentadas pelo Programa estão relacionadas, em alguns pontos, às políticas públicas nacionais para pós-graduação, além da restrição orçamentária. A seguir, no Quadro 2, é apresentada a Matriz SWOT do PPGP, que registra todos os pontos das análises ambientais interna e externa, delimitando especificamente as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades encontradas no cenário do Programa.

Quadro 2 - Matriz SWOT do PPGP

ANÁLISE SWOT		
	Forças	Fraquezas
INTERNO	Localização	Seleção durante o processo seletivo não é tão rigorosa
	Qualificação do corpo Docente	Baixo número de docentes
	Concentração das pesquisas na área de Psicologia em Saúde	Dinâmica de circulação das informações com falhas
	Infraestrutura	Ausência de coesão e engajamento do grupo docente, que impacta os discentes
	Ampla rede de contatos através de participação em eventos	Processos pedagógicos de Mestrado não são bem delimitados
	Participação e desenvolvimento de atividades de extensão pelos grupos	Processos pedagógicos de Doutorado não são bem delimitados
	Corpo discente de origens regionais diversas	Dificuldade em ter excelente desempenho em todos os critérios avaliativos da CAPES
	Um dos poucos programas no interior do Estado	Parte dos discentes desengajado com propostas complementares do Programa

	Programa com Mestrado e Doutorado	Pouca intersecção entre os grupos de pesquisa
	Pouca concorrência com outros PPGPs	Doutorado não possui uma identidade consolidada
	Carga horária e duração de curso adequada para os discentes	Parte do corpo docente do Departamento sem interesse em pesquisa na Pós-Graduação
	Reconhecimento nacional das pesquisas	Falta de reconhecimento internacional nas pesquisas
	Apoio da Instituição	Divergência entre linhas de pesquisa
	Duas linhas de pesquisa bem delimitadas	
EXTERNO	Oportunidades	Ameaças
	Interlocução com outras IES	Políticas públicas nacionais para a Pós-Graduação
	Divulgação no trabalho desenvolvido a nível nacional e internacional	Critérios de avaliação CAPES
	Captação de alunos de diferentes regiões	Descrédibilização dos estudos da área de humanas
	Desenvolver projetos de extensão do Programa	Políticas Governamentais das IES
	Integração com a graduação em psicologia	Limitação no número de periódicos para publicação nacional
	Suprir a necessidade de qualificação dos profissionais da área	Restrição orçamentária (teto de gastos)
	Oportunizar crescimento profissional	Grande número de discentes de outras cidades (questão logística: gastos, hospedagem, deslocamento, energia)
	Promoção de eventos da área	
	Desenvolver sistema de cotas na seleção	

Fonte: elaborado pelos autores.

3.2 Norteadores estratégicos

É imprescindível que os norteadores estratégicos definidos façam sentido para todos os envolvidos da organização, pois eles devem guiar as ações, apontando a direção para qual ela deve seguir. A missão, visão e valores do PPGP foram elaborados em conjunto com a coordenadora do curso e com os demais participantes do Programa. Assim, os norteadores do PPGP foram estabelecidos na sequência.

3.2.1 Missão

A elaboração da missão do PPGP foi um processo que teve como objetivo definir a base de atuação do Programa perante o seu corpo de membros juntamente com a sociedade, além de justificar as aspirações e motivos de sua existência, assim esta etapa. Foram tomados como referência para a construção de sua missão a priorização e inseparabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a responsabilidade social, além do desenvolvimento contínuo da qualidade do Programa. A missão ao PPGP teve como resultado:

“Oportunizar a formação pública e de excelência na pós-graduação em Psicologia no interior do estado, através da difusão do conhecimento por meio de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo, assim, para o desenvolvimento e formação de profissionais com compromisso técnico, ético e político na sociedade.”

3.2.2 Visão

O processo de construção da visão do PPGP teve como objetivo traçar um cenário em que ele busca atingir, tomando como base aspirações, objetivos e metas que é visado num espaço de médio e longo prazo. Foi tomado como referência para sua elaboração a ambição de atingir e ser mais presente em diversas regiões do Estado, a formação de profissionais qualificados e o crescimento e divulgação do Programa nacional e internacionalmente. A visão do PPGP teve como resultado:

“Tornar-se uma referência de Programa de pós-graduação em Psicologia no Rio Grande do Sul, com excelência na formação e no desenvolvimento de

profissionais, por meio do ensino, extensão e pesquisas científicas difundidas a nível nacional e internacional, com reconhecimento da CAPES.”

3.2.3 Valores

A estipulação e elaboração dos valores do Programa tiveram como base os princípios éticos e morais que o corpo de docentes e discentes têm como referência e prioridade em sua forma de atuação e desenvolvimento do PPGP. Os valores do PPGP foram definidos por:

- ***Ética nas intenções e ações;***
- ***Respeito ao ser humano nas relações internas e externas;***
- ***Responsabilidade e engajamento social;***
- ***Pensamento crítico, livre e libertador;***
- ***Compromisso com a ampliação de pesquisas em Psicologia;***
- ***Democratização do fazer científico.***

3.3 Objetivos Estratégicos

Consoante ao que fora definido na etapa de definição dos norteadores estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, definem-se, então, os seis objetivos estratégicos que orientarão ações a serem desenvolvidas futuramente no Programa, tendo como propósito o alcance da visão estabelecida. Ademais, a elaboração e definição de tais objetivos estratégicos estão alinhados aos Desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 e Plano de Gestão 2018-2021, ambos pertencentes à UFSM. Estes objetivos estratégicos devem ser colocados em prática em uma perspectiva temporal de médio a longo prazo, para que sejam executados até o final do próximo quadriênio definido pela CAPES.

A seguir, são apresentados de forma individual os seis objetivos estratégicos desenvolvidos para o PPGP:

3.3.1 Fomentar a internacionalização

O presente objetivo estratégico visa fomentar o desenvolvimento, a expansão e a consolidação do processo de internacionalização do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM. Tal processo dar-se-á por meio do incentivo ao estreitamento de relações com outras IES, bem como da busca para que a colaboração com pesquisadores(as) estrangeiros(as) no desenvolvimento de pesquisas e publicações em revistas e periódicos internacionais torne-se mais recorrente no Programa.

Este objetivo contempla os seguintes desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: (1) Internacionalização; (2) Educação Inovadora e Transformadora com excelência acadêmica; (5) Modernização e desenvolvimento organizacional.

3.3.2 Atingir excelência em qualidade no PPGP

Dentro do processo de avaliação e mensuração da qualidade dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu feito pela CAPES, todos os PPG's são submetidos a uma avaliação realizada quadrienalmente, em que recebem notas correspondentes ao seu desempenho. Tendo em vista que o PPGP é um Programa com Mestrado e Doutorado, este objetivo estratégico visa aumentar a sua nota atribuída pela CAPES, almejando assim elevar a nota para 5 no próximo quadriênio, compreendendo a realidade do Programa, e à longo prazo atingir a nota 7, máxima para programas com Doutorado.

Um PPG com nota máxima atribuída pela CAPES pode ser considerado de excelência em sua qualidade, bem como referência em sua área de conhecimento, contribuindo de forma direta para sua valorização, bem como para um maior contato com outras IES.

Tornar-se um Programa de excelência e referência em qualidade contribui com os seguintes Desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: (2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional.

3.3.3 Desenvolver ações afirmativas de inclusão social no PPGP

Este objetivo estratégico objetiva o desenvolvimento de ações afirmativas de inclusão social no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM para que este, em uma perspectiva de médio a longo prazo, passe a ser um espaço mais diverso e inclusivo. Para isso é necessário que, em um primeiro momento, sejam estudados modelos de implementação de políticas de ações afirmativas já vigentes em outros programas, para que na sequência se possa discutir a implementação no PPGP, partindo, assim, de uma base mais concreta.

Parte central dessa questão perpassa pelo processo de seleção do PPGP, e em razão disso também é necessário que a discussão acerca disso seja ampliada no programa, para que na sequência as ações, como reavaliação dos critérios de seleção, possam se tornar efetivas, e que possam de fato apresentar mudanças.

O desenvolvimento de ações afirmativas de inclusão social no PPGP contempla o seguinte Desafio do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: (3) Inclusão social.

3.3.4 Fortalecer a inserção social no PPGP

O presente objetivo estratégico tem o escopo de promover o fortalecimento da relação do PPGP com a comunidade em que está inserido por meio de ações de extensão que podem causar impacto social em diferentes dimensões. Atualmente, a realização de projetos de extensão é uma das forças do PPGP, destacada durante a análise ambiental realizada nas primeiras etapas desse planejamento estratégico. Isso faz com que o uso dessa força de forma estratégica dentro do planejamento com o objetivo de potencializar o desenvolvimento do Programa é indubitavelmente necessário.

O papel da extensão dentro das Universidades, principalmente das Universidades Públicas, é muito importante, ora pelo caráter de aproximação das instituições e do que é desenvolvido por elas com suas comunidades, ora pelo enriquecimento da experiência dos acadêmicos e acadêmicas. Na área de estudos

das Ciências Humanas e Sociais, e neste caso da Psicologia, essa relação é ainda mais importante e inseparável da pesquisa desenvolvida.

Este objetivo contempla os seguintes Desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: (2) Educação Inovadora e Transformadora com excelência acadêmica; (3) Inclusão social; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional.

3.3.5 Incentivar a integração com outros PPG's e Graduação

Compreendendo a importância do fomento a relação entre o PPGP e outros PPG's, além da Graduação, o presente objetivo estratégico busca lançar um olhar acerca da necessidade de que ações específicas sejam desenvolvidas a fim de garantir uma constância e a qualidade dessa relação, tendo em vista que por meio dessas trocas o Programa pode adquirir maiores experiências por meio da troca vivenciada, e, assim, potencializar seus resultados.

O incentivo a integração entre o PPGP e outros Programas de Pós-Graduação se mostra como importante para que haja a troca e a contribuição mútua de experiências vivenciadas, e por consequência uma maior colocação do PPGP no circuito de sua área de pesquisa. No que tange a integração com a Graduação, isso pode estar diretamente relacionado ao fomento pelo interesse à pesquisa ainda nesse período, a fim de incentivar os graduandos e graduandas, bem como tornar mais próxima a vivência da Pós-Graduação para este público.

Este objetivo relaciona-se aos seguintes Desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: (1) Internacionalização; (2) Educação Inovadora e Transformadora com excelência acadêmica.

3.3.6 Otimização dos processos de comunicação interna e externa do Programa

O presente objetivo busca colaborar com a otimização dos processos comunicacionais do PPGP, em razão do diagnóstico feito na etapa de análise ambiental desse planejamento estratégico, bem como do caráter importante desse processo na garantia da qualidade das relações interpessoais na organização.

Assegurar um processo comunicacional eficaz dentro da organização pode vir a garantir uma maior fluidez em outros processos do Programa, mitigando, assim, possíveis pontos de atrito ou desconexão nas atividades desenvolvidas que ocasionam na dificuldade do progresso da organização em sua total potencialidade.

Este objetivo relaciona-se com o Desafio do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: (5) Modernização e desenvolvimento organizacional.

3.4 Indicadores de desempenho

Após a definição dos objetivos estratégicos para o Programa de Pós-Graduação em Psicologia é necessário que sejam estabelecidos instrumentos para que seja possível mensurar o desempenho da organização. Com isso, determinam-se indicadores principais para cada um dos objetivos estratégicos, com o escopo de auxiliar as pessoas responsáveis pela gestão do Programa no processo de identificação de alcance das metas estipuladas, e seus pontos de atenção e aprimoramento para que sejam cumpridas com êxito.

3.4.1 Indicadores de fomento à internacionalização

Com o intuito de mensurar se o PPGP vem se tornando um Programa cada vez mais internacionalizado, foram definidos três indicadores de desempenho para esse objetivo. Os discentes e docentes do Programa possuem boa taxa de participação em eventos, porém, para que isso seja mensurado e também colabore com o fomento da internacionalização, ao final de cada ano sugerimos ser solicitada a porcentagem referente ao número de professores e alunos que participaram de congressos internacionais.

Além disso, é preciso que o Programa se torne presente em redes internacionais a partir de publicações de periódicos internacionais qualificados e de programas de colaboração de pesquisas com demais países. Visando que isso seja estimado, sugere-se o levantamento do número de publicações de coautoria internacional por ano, e em suma, como último indicador, recomenda-se a análise do Qualis Periódicos e Fator de Impacto atribuídos.

3.4.2 Indicadores de atingimento de excelência em qualidade no PPGP

No que tange o alcance da excelência em qualidade do PPGP, o principal indicador pode ser apontado como o aumento da nota na avaliação da CAPES. Entretanto, para que isso seja alcançado são necessárias outras ações que culminarão no atingimento deste objetivo. Como indicadores para mensurar a efetividade dos demais processos, pode-se destacar a satisfação dos docentes e discentes com as definições de linhas de pesquisa do Programa, a adesão aos novos critérios de credenciamento e descredenciamento e ainda a análise da classificação Qualis de periódicos e revistas que constem publicações de produções do Programa.

3.4.3 Indicadores de desenvolvimento de ações afirmativas de inclusão social no Programa

Com o desenvolvimento de um modelo de ações afirmativas de inclusão social no Programa de Pós-Graduação em Psicologia será possível que o corpo dirigente da organização e suas devidas comissões de trabalho definam critérios para serem adotados durante os processos de seleção do Programa, bem como busquem promover uma ampliação da discussão acerca da temática dentro do PPGP.

Para que seja possível compreender a efetividade do que vier a ser definido, é necessário uma constante observação e avaliação para que se possa compreender no que se vem avançando, estagnando ou retrocedendo dentro desse processo. Por essa razão, como indicador sugere-se, a curto prazo, a análise de dados referentes ao ingresso de discentes por meio das ações afirmativas, contando com uma comparação com processos seletivos anteriores. Já para uma análise e compreensão à longo prazo, é possível que seja observada a taxa de discentes que ingressaram por meio das ações afirmativas e conseguiram concluir e defender suas pesquisas, pois dessa maneira mensura-se para além do ingresso também a sua permanência.

3.4.4 Indicadores de fortalecimento da inserção social do PPGP

Para que seja possível a obtenção de uma constatação acerca do fortalecimento da inserção social do Programa de Pós-Graduação em Psicologia é possível partir tendo como base as ações já desenvolvidas por diferentes grupos de pesquisa e docentes. Com isso, como indicadores, sugere-se a compilação e revisão do número de projetos existentes, suas propostas e suas ações, e com isso que se busque uma maior equidade na distribuição das ações por linha de pesquisa, tipo de ação e origem do público externo participante.

Ademais, destaca-se também o possível indicador voltado à participação de docentes e discentes do Programa nessas ações, estipulando-se uma média geral de participação entre todos. Para isso, recomenda-se a criação e vinculação de um ou mais projetos de extensão para cada uma das linhas de pesquisa do Programa, visando unir os docentes e discentes de acordo com seus propósitos de pesquisa.

Ressalta-se também a possibilidade de mensuração do desempenho por meio da avaliação de participação de público externo nas ações, e em caso de ações digitais, a análise de métricas de desempenho.

3.4.5 Indicadores de incentivo à interação com a Graduação e demais Programas

Quando refere-se a interação com a graduação e os demais Programas, têm-se como indicadores a porcentagem de participação de discentes e docentes em eventos externos, bem como, a análise das publicações com outros programas e com o curso de graduação, sendo relevante a mensuração anual. Dessa forma, poderá ser observado se os resultados esperados estão sendo atingidos.

Ademais, como o Programa ainda não pôde concretizar a produção de uma Revista, vislumbra-se que o alcance desta ação fortalecerá a interação com os demais cursos e Programas. Para que isso seja possível, é necessário que discentes e docentes participem de editais de processos editoriais de revistas, como por exemplo: da Revista Sociais e Humanas. O número de participantes desses

editais também deve ser mensurado, para que o PPGP concretize suas ações de desenvolvimento para o alcance de seus objetivos estratégicos.

3.4.6 Indicadores de otimização e aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa do Programa.

Visando que as ações relacionadas a otimização e aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa do Programa sejam mensuradas sugere-se monitorar a satisfação dos discentes e docentes com a comunicação através de pesquisas que podem ser aplicadas semestralmente, com vistas a apontar o aprimoramento ou gargalos nos processos de comunicação. Para auxiliar os processos de comunicação, sugere-se também o aprimoramento dos canais digitais, como por exemplo as mídias sociais.

Para as mídias sociais, é necessário um acompanhamento de crescimento das páginas, trazendo a análise de estar ou não conquistando mais pessoas junto àquela marca, serviço ou empresa. As métricas sugeridas são alcance, engajamento e seguidores, conforme explicadas abaixo.

- Alcance: Número de pessoas que recebem o conteúdo de forma orgânica;
- Engajamento: Número de pessoas que interagem com as publicações nas redes sociais. Soma de comentários, curtidas, compartilhamentos, e cliques na publicação;
- Seguidores: Número de contas que seguem a página da rede social.

A utilização dessas métricas contribui com a análise de onde vem mais os clientes, ou seja, como e onde os alunos do programa obtém suas informações nos canais digitais, e isto fortalece a decisão sobre qual o canal deve-se investir mais tempo e mais gestão, visando atrair um número maior de alunos para o programa.

3.5 Planos de ação

A partir da análise das demais etapas do planejamento estratégico, foram elaborados planos de ação que se enquadram à realidade e necessidade do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Eles tem como objetivo auxiliar, de

forma simples, no alcance dos objetivos, com a melhoria de práticas pontuais e sugerir ações que possam ser incorporadas às atividades da empresa.

Os planos de ações são estruturados com base na metodologia da Matriz 5W2H, seguindo a seguinte disposição: “O que é?”, “Para que serve?”, “Onde é feito?”, “Quando é feito?”, “Por quem é feito?”, “Como é feito?”, “Quanto custa?”. Dessa forma, a seguir, serão apresentados Planos de Ação para o PPGP.

3.5.1 Fomentar a internacionalização

3.5.1.1 Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior

Esse plano de ação busca que o PPGP atravesse as fronteiras nacionais, com o objetivo de fortalecer, ainda mais, a internacionalização e estabelecer vínculo com instituições de ensino de outros países. Essa ação proporciona aos docentes e discentes do Programa contribuições e novas experiências no âmbito acadêmico, a partir das trocas de conhecimento.

Quadro 3 - 5W2H - Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior.

O que?	Disponibilizar estágios, eventos, visitas técnicas e bolsas no exterior.
Por que?	Para fomentar o processo de internacionalização.
Onde?	Em Instituições internacionais.
Quando?	A partir de 2024.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa.
Como?	Através de parcerias com Professores e Instituições internacionais.
Quanto?	A atividade tem um custo variável dependendo do tamanho do investimento, deslocamento e proporção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.5.1.2 Projetos e produções em conjunto com pesquisadores estrangeiros

Ainda relacionado com o objetivo de fomentar a internacionalização, com o intuito de que as produções acadêmicas agreguem ainda mais aos discentes e

docentes, sugere-se a realização de pesquisas e publicações em conjunto com pesquisadores de instituições de ensino estrangeiras. Para que assim, a internacionalização do Programa se desenvolva cada vez mais e a qualidade dos projetos seja aprimorada, pois serão captadas diversas percepções e insumos, de diferentes regiões.

Quadro 4 - 5W2H - Participar de projetos e produções em conjunto com pesquisadores estrangeiros.

O que?	Participar de projetos com outras instituições do exterior bem como produções acadêmicas em conjunto com pesquisadores estrangeiros.
Por que?	Expandir o processo de internacionalização e melhoria na qualidade dos trabalhos produzidos pelo programa.
Onde?	No PPGP.
Quando?	A partir de 2023.
Por quem?	Por docentes e discentes do Programa e membros de Instituições do exterior.
Como?	Através das parcerias com instituições do exterior e comunicação com professores e coordenadores de outras Instituições e pesquisadores.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.2 Atingir excelência em qualidade no PPGP

3.5.2.1 Aumentar a nota da CAPES

Atualmente, os critérios de credenciamento dos docentes ao Programa estão desatualizados e é essencial que os critérios sejam claros e indiquem os requisitos para que os docentes possam realizar o credenciamento. Além disso, também é importante definir orientações acerca do credenciamento e descredenciamento dos docentes no Programa.

Logo, se tem como sugestão a atualização dos critérios de credenciamento, descredenciamento e credenciamento para docentes. Com esse plano de ação também se espera que o Programa consiga alcançar maiores notas na CAPES, pois,

a CAPES possui exigências relacionadas ao credenciamento de docentes que devem ser consideradas durante a atualização.

Quadro 5 - 5W2H - Atualizar os critérios de credenciamento, descredenciamento e reconhecimentos para docentes.

O que?	Atualizar os critérios de credenciamento, descredenciamento e reconhecimentos para docentes.
Por que?	Para que os critérios destes processos sejam claros e o Programa possa contar com docentes que contemplem exigências estabelecidas pela CAPES.
Onde?	Na documentação interna do PPGP.
Quando?	A partir de 2022.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes do Programa.
Como?	Por meio de reuniões para alinhamento dos critérios que serão propostos, organização das ideias e posterior construção do documento.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.2.2 Qualificar a produção docente

Para que o PPGP possua qualidade e excelência é necessário que as produções docentes sigam os mesmos padrões. Dessa forma, sugere-se a qualificação da produção docente entre as linhas de pesquisa reestruturadas e estabelecimento de metas para que a produção sempre se desenvolva e acrescente ao Programa. Assim, espera-se que os docentes sempre possuam índices de publicação compatíveis com o recomendado pela CAPES.

Quadro 6 - 5W2H - Qualificar a produção docente

O que?	Equilibrar e ampliar a produção docente.
Por que?	Para que haja um equilíbrio na produção docente entre as linhas de pesquisa do Programa e um aumento na produção qualificada.

Onde?	Nas atividades desenvolvidas pelos docentes do PPGP.
Quando?	A partir de 2023.
Por quem?	Pelos docentes.
Como?	Através de reuniões de acompanhamento e incentivo dos docentes, realizadas de forma periódica pela coordenação do PPGP, a fim de entender como está acontecendo a produção qualificada e estabelecer metas para esta produção.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.2.3 Reorganizar linhas de pesquisa

Além da qualificação docente, para que se atinja a excelência do Programa, é essencial que todas as linhas de pesquisa sejam bem desenvolvidas, claras e exploradas, visando um bom andamento acadêmico. Tendo em vista, que esse não é o cenário do PPGP, atualmente, indica-se que as linhas de pesquisa sejam reorganizadas, visando que todas possibilitem desenvolvimento dentro do âmbito científico.

Quadro 7 - 5W2H - Reorganizar as linhas de pesquisa do Programa

O que?	Avaliar e reorganizar as definições de linhas de Pesquisa trabalhadas no PPGP.
Por que?	Para que o Programa possa, por meio de definições mais assertivas, potencializar e qualificar sua produção nas linhas definidas.
Onde?	No PPGP.
Quando?	A partir do segundo semestre de 2022.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa.
Como?	Inicialmente, será realizada uma pesquisa para analisar a produção do Programa, para que seja possível, então, dar-se início a uma discussão em conjunto com os demais docentes e discentes, a fim de avaliar a atual definição das linhas e as possibilidades existentes de novas divisões.

Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.
---------	--

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.2.4 Aperfeiçoar a formação didático-pedagógica dos discentes para o ensino

Tendo em vista o caráter de formação do PPGP, é de suma importância que seja lançado um olhar atento aos aspectos relacionados a formação didático-pedagógico dos e das discentes do Programa, buscando o aprimoramento e a atualização desses processos, a fim de colaborar com a formação de excelência do Programa.

Quadro 8 - 5W2H – Aperfeiçoar a formação didático-pedagógica dos discentes para o ensino

O que?	Criar componentes curriculares que ofereçam recursos para o ensino inovadores e baseados em novas tecnologias educacionais.
Por que?	Para que a formação ofereça estratégias para o ensino que sejam inovadoras e atendam às demandas emergentes da área.
Onde?	No Projeto Político Pedagógico do PPGP
Quando?	A partir do segundo semestre de 2021.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa, com o apoio de outras instâncias da UFSM, em especial o Núcleo de Tecnologia Educacional da UFSM.
Como?	Por meio de um Grupo de Trabalho que avaliará as demandas e recursos disponíveis para criação de novos componentes curriculares.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.3 Desenvolver ações afirmativas de inclusão social no Programa

3.5.3.1 Fomento às ações afirmativas de inclusão social no Programa

Com o intuito de tornar o PPGP, um Programa cada vez mais inclusivo, é preciso que algumas ações sejam destinadas a isto. Logo, recomenda-se a

implementação, junto a Instituição, de ações afirmativas para o processo seletivo, bem como a permanência das minorias na universidade. Inicialmente, se torna necessário estudar de que forma isso pode ser feito, para que em médio ou longo prazo, seja possível observar um PPGP mais inclusivo.

Quadro 9 - 5W2H - Fomento às ações afirmativas de inclusão social no Programa

O que?	Definir critérios de avaliação para promoção de um Processo Seletivo mais inclusivo, conforme normativas da UFSM.
Por que?	Para que os critérios destes processos passem a ter vigência no Programa, e o PPGP cumpra o seu papel colaborando com o acesso à educação superior para mais pessoas.
Onde?	Na documentação interna do PPGP.
Quando?	A partir do segundo semestre de 2021.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa, com o apoio de instâncias superiores da UFSM.
Como?	Em um primeiro momento, é necessário que seja feita uma pesquisa para entender como se dá o desenvolvimento de políticas de inclusão social em outros Programas de Pós-Graduação, podendo ser feita por meio de contato com outros Programas da UFSM, bem como com Programas de outras IES, sendo estes da área da Psicologia ou não. Ademais, faz-se necessário também realizar uma consulta aos órgãos superiores da UFSM responsáveis pela implementação dessas políticas para orientação e adequação do que fora desenvolvido e proposto.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.3.2 Revisão dos critérios avaliativos do Processo Seletivo para ingresso no Programa

Como o Processo Seletivo, é a porta de entrada para o PPGP é necessário que ele possua critérios de seleção bem definidos, para que as pessoas selecionadas se identifiquem com o trabalho realizado e atendam as expectativas desejadas. Dessa forma, é preciso que esses critérios sejam revisados e, caso seja

necessário, reestruturados. Além disso, também é necessário que sejam especificadas as atitudes ou descuidos que acarretam em desclassificação, para que os docentes e discentes consigam se atentar a isto.

Quadro 10 - 5W2H - Reavaliação dos critérios avaliativos utilizados como base no Processo Seletivo

O que?	Reavaliar as exigências definidas como critérios de seleção ou desclassificação durante o Processo Seletivo do Programa.
Por que?	Para que os critérios destes processos sejam claros e objetivos entre os membros avaliadores do Programa, para que assim o PPGP possa contar com discentes que contemplem as exigências estabelecidas para desenvolverem o trabalho em pesquisa acadêmica esperado.
Onde?	No PPGP.
Quando?	A partir do segundo semestre de 2021.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa.
Como?	Por meio de reuniões para revisão dos critérios e processos já existentes e recorrentes, com o objetivo de traçar parâmetros para os novos critérios que serão propostos. Após a organização das ideias, desenvolver a construção do documento.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.4 Fortalecer inserção social do Programa

3.5.4.1 Calendarizar os projetos de extensão do Programa

Contribuir com a comunidade, a partir dos projetos de extensão, sempre foi muito prezado pelo Programa. Dessa forma, para que todos tenham conhecimento e compreendam sobre as atividades de extensão desenvolvidas indica-se a calendarização. Assim, discentes e docentes estarão cientes do que está sendo desenvolvido e servirá como incentivo para que ocorra o engajamento de um maior número de pessoas com o projeto.

Quadro 11 - 5W2H - Calendarizar os projetos de extensão do Programa

O que?	Concentrar e calendarizar as ações e informações de todos projetos realizados pelos grupos de pesquisa do Programa.
Por que?	Para que exista um registro de todas atividades que estão ocorrendo no Programa, pois assim todos os integrantes podem ter conhecimentos e colaborar com as ações desenvolvidas.
Onde?	O Calendário pode ser desenvolvido no Excel ou Google Planilhas, para que na sequência seja adicionado em formato PDF em uma aba ou notícia do site do Programa.
Quando?	Primeiro semestre de 2022.
Por quem?	Pela secretaria do Programa.
Como?	Em um primeiro momento coletando informações com os grupos de pesquisa para entender como se dão as atividades. Em seguida, isso deve ser compilado na planilha e organizado a partir das datas. Após isso, a Planilha finalizada deve ser anexada no site e também ser encaminhada pelo e-mail.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.4.2 Criação de Projetos de Extensão do Programa

Esse plano de ação busca, além da atuação social, a integração de todos os grupos de pesquisas. Sugere-se a criação de, no mínimo, um projeto para cada linha de pesquisa, dessa forma será possível, também, fortalecer as linhas.

Quadro 12 - 5W2H - Criação de Projetos de Extensão do Programa

O que?	Criação e implementação de projetos de extensão, no mínimo um de cada linha de pesquisa, em comum entre os grupos de pesquisa do Programa.
Por que?	Para fortalecer a atuação do Programa na comunidade, bem como, interligar todos os grupos de pesquisa do Programa.
Onde?	No PPGP.

Quando?	A partir de 2023.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa.
Como?	Definir temas em comum entre todos os grupos, logo pensar de que forma serão realizadas as ações, suas funções e sua organização. Após a estruturação dos projetos a ação seria efetivada.
Quanto?	A atividade pode ser realizada com ou sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.5 Incentivar a interação com a Graduação e demais Programas

3.5.5.1 Participação em processos editoriais da Revista Sociais e Humanas e outras revistas

Esse plano de ação foi elaborado com o intuito de fortalecer a relação dos docentes e discentes com a produção de Revistas Científicas já existentes. Com ele, espera-se fortalecer a relação do Programa com os processos de produção de uma Revista Científica, visando, a longo prazo, o desenvolvimento de uma revista própria do Programa, para divulgar suas produções acadêmicas e buscar maior relacionamento com os demais Programas e com a graduação.

Quadro 13 - 5W2H - Participar dos processos editoriais da Revista Sociais e Humanas e outras revistas

O que?	Participar como colaboradores ou responsáveis pelo editorial de Revistas Científicas, como a Revista Sociais e Humanas do CESH.
Por que?	Para fortalecer a aproximação do público interno do PPGP com os processos de produção de uma Revista Científica, a fim de promover um amadurecimento desses docentes e discentes para a futura criação de uma revista própria do PPGP.
Onde?	No Centro de Ciências Sociais e em outras IES.
Quando?	A partir de 2022.

Por quem?	Por docentes e discentes do Programa.
Como?	Por meio de inscrição em editais de seleção para editoriais de Revistas Científicas.
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.6 Otimização e aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa do Programa

3.5.6.1 Promover uma pesquisa e coleta de percepção sobre os processos comunicacionais

Para que possa ser definida uma ação que de fato auxilie nos processos comunicacionais internos do Programa, é necessário compreender de forma mais assertiva, onde estão ocorrendo os gargalos. Para que assim, posteriormente sejam analisados e solucionados de forma mais eficiente. Em suma, foi com esse intuito que esse plano foi elaborado.

Quadro 14 - 5W2H - Promover uma pesquisa e coleta de percepção sobre os processos comunicacionais

O que?	Elaboração de uma pesquisa e coleta de percepção com os discentes e docentes para identificar como avaliam os processos de comunicação do Programa.
Por que?	Para reconhecer de forma mais assertiva onde estão os gargalos nos processos de comunicação do Programa, para, na sequência, encontrar soluções adequadas.
Onde?	No PPGP.
Quando?	Segundo semestre de 2021.
Por quem?	Por comissão, composta por docentes e discentes do Programa.
Como?	Deve ser realizado em duas etapas, sendo a primeira a realização de um

	<p>formulário, no Google Forms, com perguntas quantitativas direcionadas a avaliação de pontos do processo comunicacional do Programa, como linguagem utilizada, disposição das informações e canais utilizados, etc. Em seguida, deve ser realizada a coleta de percepção qualitativa através de uma reunião, visando compreender e analisar respostas do formulário. Depois da análise das respostas devem ser traçadas estratégias que melhorem a comunicação.</p>
Quanto?	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5.6.2 Planejar, calendarizar e produzir conteúdos para as redes sociais do PPGP

Visando o aprimoramento dos processos comunicacionais do Programa em um âmbito de externalização e imagem pública, o presente plano de ação lança um olhar sobre as redes sociais do PPGP, tendo em vista o alcance e a potencialidade comunicacional destes canais digitais. Com isso, mostra-se como uma possibilidade a calendarização e planejamento de conteúdos para as redes sociais, visando tornar públicas as ações e produções do Programa para além da divulgação das defesas realizadas em formato online e a publicação em periódicos e revistas, que são canais e meios de divulgação com viés academicista.

Deste modo, transformar a produção realizada nas pesquisas ou nas ações de extensão em conteúdos específicos nas próprias redes do Programa pode colaborar com a aproximação de diferentes públicos com o trabalho desenvolvido, bem como levar ao público o que é feito na universidade. De modo geral, estes são os pontos considerados para a elaboração do presente plano de ação.

Quadro 15 - 5W2H - Planejar, calendarizar e produzir conteúdos para as redes sociais do PPGP

O que?	Elaborar o planejamento, calendarização e produção de conteúdos para as redes sociais do PPGP tendo como base a produção do Programa e demais ações.
Por que?	Para promover uma maior aproximação do Programa com diferentes públicos por meio da popularização do fazer científico em uma linguagem diferente da academicista.

Onde?	Em planilhas, tabelas, plataformas ou outras ferramentas digitais para planejamento e produção de conteúdo para redes sociais.
Quando?	Assim que possível.
Por quem?	Essa ação pode ser desenvolvida por diferentes pessoas, sendo a calendarização e planejamento pela secretária do Programa, ou pessoa responsável por administrar as contas do PPGP nas redes sociais, a qual para realizar essa atividade deve manter contato com os grupos de pesquisa para receber atualizações acerca de atividades desenvolvidas, bem como sobre publicações em revistas e periódicos, para que, a partir disso, possam ser pensados conteúdos para trabalhar nas redes sociais, podendo contar com a colaboração dos(as) autores(as) responsáveis na elaboração do que será produzido para esses canais.
Como?	Por meio do planejamento de conteúdos, a ser realizado por meio da avaliação do que vem sendo desenvolvido no Programa e pode se tornar conteúdo nas redes sociais. Na sequência, é necessário que seja feita a calendarização desses conteúdos com o escopo de que sejam estipulados prazos e atividades a serem desenvolvidas (como produzir e publicar), e isso pode ser feito por meio de planilhas e tabelas para organização. A etapa de produção pode ser feita fazendo uso de ferramentas de design gráfico de fácil utilização, como a plataforma Canva, que permite a criação de peças gráficas com facilidade. Ademais, nessa plataforma é possível construir os materiais em conjunto com outros usuários, facilitando assim a colaboração do público interno do PPGP nessa etapa, e fortalecendo a sua relação com o processo de popularização do fazer científico.
Quanto?	A ação pode ser desenvolvida sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.6 Avaliação e Controle

A última etapa do planejamento estratégico consiste na análise do que ainda é necessário para que os objetivos sejam atingidos e também no controle sobre o modo que as ações propostas estão sendo executadas. Essa tarefa não se limita apenas ao final da implementação, mas sim, à sua realização periódica, pela

coordenadora do Programa, ou grupo de professores e alunos designados a isso, para que os propósitos sejam alcançados da maneira que se almeja.

Durante essa etapa, deve-se identificar falhas ou sucesso na implementação dos planos de ação, percebendo se são adequados ao cotidiano do Programa. Para que exista acompanhamento constante da execução do planejamento estratégico, é essencial que sejam elaborados relatórios e que as ações sejam documentadas. Dessa forma, caso ocorra algum empecilho e os resultados esperados não estejam sendo alcançados, será mais fácil encontrar, rever e ajustar as falhas, com o intuito de possibilitar o alcance dos objetivos propostos.

Visando que a implementação do planejamento estratégico seja ainda mais prática, ainda poderão ser utilizadas ferramentas como o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Essa ferramenta tem a intenção de colaborar com a avaliação e o controle da efetivação, para promover a melhoria contínua dos processos através de quatro ações: planejar, fazer, checar e agir. Para facilitar a compreensão, as etapas do ciclo são melhor explicitadas no Quadro 15. Além disso, buscando facilitar o gerenciamento da implementação dos planos de ação do planejamento estratégico, fora elaborado uma planilha utilizando a ferramenta *Google Sheets*, compilando os planos de ação aqui propostos e as devidas etapas do ciclo PDCA. Essa planilha pode ser visualizada no Anexo 1.

Quadro 16 - Etapas do Ciclo PDCA

Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do Problema; 2. Análise do Fenômeno; 3. Análise do Processo; 4. Plano de Ação;
Do	<ol style="list-style-type: none"> 5. Execução;
Check	<ol style="list-style-type: none"> 6. Verificação;
Action	<ol style="list-style-type: none"> 7. Padronização; 8. Conclusão.

Fonte: Adaptado de PETERS, 1998.

Em suma, ressalta que independente da metodologia utilizada para realizar a avaliação e o controle, é imprescindível que o acompanhamento seja feito de forma

periódica. Para que assim, seja possível adequar as ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório apresentou o processo de elaboração do Planejamento Estratégico para o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Maria. Grande parcela do que fora desenvolvido foi realizado em conjunto com a Comissão designada pelo PPPGP para o acompanhamento e contribuição dos trabalhos. Essa comissão foi composta por Docentes, Discentes, Egressos e TAE, sendo estes:

- **Discentes:** Juliana da Rosa Marinho e Luisa da Rosa Olesiak;
- **Docentes:** Jana Gonçalves Zappe (coordenadora do Programa) e Naiana Dapieve Patias;
- **Egressa:** Sara Peres Dornelles Almeida;
- **TAE:** Vanessa Giaconelli Bressan.

O trabalho em conjunto entre os consultores e a comissão se deu por meio de contato feito através de canais de comunicação digitais, bem como reuniões online, que possibilitaram um maior conhecimento acerca da realidade do PPGP e suas particularidades.

A comunidade acadêmica e o corpo docente do programa também puderam colaborar com a construção deste Planejamento Estratégico por meio de questionários aplicados ao longo do processo com essa parcela do público, contribuindo de forma significativa para a análise ambiental e também da definição dos norteadores e objetivos estratégicos.

As informações coletadas permitiram a elaboração da análise ambiental e a Matriz SWOT, e a partir disso a definição de missão, visão e valores do Programa, pontos chave que nortearão as ações e direcionarão o caminho futuro do PPGP. Ademais, foram delimitados seis objetivos estratégicos, com seus indicadores e planos de ação, que visam contribuir para que o Programa alcance a sua visão almejada, bem como atue no escopo da sua missão.

Ressalta-se que este Planejamento Estratégico foi elaborado tendo como pontos de sua importância as recomendações da CAPES e os desafios do PDI

2016-2026 e o Plano de Gestão 2018 – 2021 definidos pela UFSM. Desse modo, espera-se que este trabalho possa contribuir com o desenvolvimento do PPGP em seu processo de expansão e crescimento no decorrer dos próximos anos, tendo sempre como objetivo a busca pela excelência em qualidade e a contribuição para o desenvolvimento regional, nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Nº 10.861/2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2004;

CAMARGO, M. R. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada**. 2. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: Proposta de Aprimoramento da Avaliação da Pós-Graduação. chrome.google.com. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/25052020-relatorio-final2019-comissao-pnpg-pdf>>. Acesso em 23 jan 2021.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. [S.l: s.n.], 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, A. Gestão Estratégica. In: SOUSA, A, F; NETO, A, B (Org.). **Manual Prático de Gestão para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Manole, 2018. P. 42-56.

PETERS, T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

PDI – UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf>. Acesso em: 23 janeiro de 2021.

PLANO DE GESTÃO – UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Gestão 2018-2021**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2018/07/plano-de-gest%C3%A3o-2018-2021.pdf>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

Universidade Federal de Santa Maria: **Autoavaliação da Pós-Graduação**.
chrome.google.com. Disponível em:
<<https://www.ufsm.br/reitoria/avaliacao/autoavaliacao-da-pos-graduacao/>>. Acesso
em 23 jan 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE AMBIENTAL

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE NORTEADORES ESTRATÉGICOS

APÊNDICE C: QUADRO SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE AMBIENTAL

Este formulário, elaborado pela equipe da Objetiva Jr., tem como objetivo principal coletar e compreender a sua percepção acerca do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM.

A necessidade da coleta dessas percepções se dá pelo fato de estarmos no processo de elaboração do Planejamento Estratégico do PPGP, e para isso é fundamental que conheçamos a visão de todas as pessoas que compõem o Programa. Desse modo, poderemos identificar os pontos fortes e fracos, para então traçarmos com mais precisão e assertividade os objetivos estratégicos do Planejamento.

Solicitamos apenas que assinale se é Discente, Docente ou Egresso do PPGP, mas outros dados de identificação pessoal não serão necessários, então, por favor, sinta-se à vontade para responder as perguntas abaixo conforme a sua percepção. Ressaltamos que não existem respostas certas ou erradas, e qualquer informação aqui registrada será de grande valia para o nosso estudo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração!

1) No PPGP você atua como?

Docente

()

Discente

Egresso

SEÇÃO PARA DISCENTES

2) Qual é o diferencial do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM que levou você a buscar ingressar nele como Discente?

Localização

Necessidade de qualificação

Oportunidade de carreira

Crescimento profissional

Possibilidade de incremento salarial/remuneração

Perfil do Corpo Docente

Tradição e Prestígio

Metodologia de Ensino

Infraestrutura / Organização

- () Horário das aulas / Carga Horária
- () Reconhecimento nacional / internacional
- () Duração
- () Áreas de pesquisa convergente com interesse pessoal/profissional
- () Ex-aluno do curso de Psicologia da UFSM
- () Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- () Conceito Capes
- () Indicação
- () Outros

3) Existe algum motivo que pode levar você a desistir do seu curso no PPGP?

- () Sim
- () Não

3.1) Se respondeu "SIM" na pergunta 3, qual(is) seria(m) esse(s) motivo(s)?

4) De 0 à 10, como você avalia o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- () 0
- () 1
- () 2
- () 3
- () 4
- () 5
- () 6
- () 7
- () 8
- () 9
- () 10

4.1) No seu ponto de vista, quais as principais qualidades (pontos fortes) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- () Localização
- () Diversificação das oportunidades de carreira
- () Abrangência das Áreas de qualificação

- () Qualificação do Corpo Docente
- () Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- () Tradição e Prestígio do programa
- () Metodologia de Ensino do programa
- () Infra-estrutura / Organização
- () Horário das aulas / Carga Horária/Duração
- () Reconhecimento nacional / internacional
- () Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
- () Rede de contato
- () Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- () Conceito Capes
- () Outros

4.2) No seu ponto de vista, quais os principais problemas (pontos fracos) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- () Localização
- () Diversificação das oportunidades de carreira
- () Abrangência das Áreas de qualificação
- () Qualificação do Corpo Docente
- () Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- () Tradição e Prestígio do programa
- () Metodologia de Ensino do programa
- () Infra-estrutura / Organização
- () Horário das aulas / Carga Horária/Duração
- () Reconhecimento nacional / internacional
- () Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
- () Rede de contato
- () Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- () Conceito Capes
- () Outros

5) Na sua opinião, qual a importância do Programa de Pós-Graduação em Psicologia para comunidade acadêmica?

6) Você considera que o PPGP possui um bom posicionamento (reconhecimento) na UFSM?

Sim

Não

6.1) À que você atribui sua resposta na pergunta 6?

7) Quais fatores externos à UFSM você considera que possam prejudicar o Programa de Pós-Graduação em Psicologia?

8) Quais fatores externos à UFSM você considera que possam contribuir positivamente com o Programa de Pós-Graduação em Psicologia?

9) O que você melhoraria no Programa de Pós Graduação em Psicologia?

Diversificação das oportunidades de carreira

Abrangência das Áreas de qualificação

Qualificação do Corpo Docente

Tradição e Prestígio do programa

Metodologia de Ensino do programa

Infra-estrutura / Organização

Horário das aulas / Carga Horária/Duração

Reconhecimento nacional / internacional

Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)

Conceito Capes

() Outros

10) Você gostaria de fazer mais algum comentário? O espaço abaixo está disponível para opiniões, sugestões, etc...

SEÇÃO PARA DOCENTES

2) Qual é o diferencial do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM que levou você a buscar credenciar-se nele enquanto Docente?

Localização

Necessidade de qualificação

- Oportunidade de carreira
- Crescimento profissional
- Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- Perfil do Corpo Docente
- Tradição e Prestígio
- Metodologia de Ensino
- Infraestrutura / Organização
- Horário das aulas / Carga Horária
- Reconhecimento nacional / internacional
- Duração
- Áreas de pesquisa convergente com interesse pessoal/profissional
- Ex-aluno do curso de Psicologia da UFSM
- Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- Conceito Capes
- Indicação
- Outros

3) Existe algum motivo que pode levar você a descredenciar-se no PPGP?

-) Sim
- Não

3.1) Se você respondeu sim à pergunta 3, qual(is) seria(m) esse(s) motivo(s)?

4) De 0 à 10, como você avalia o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

() 10

4.1) No seu ponto de vista, quais as principais qualidades (pontos fortes) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- () Localização
- () Diversificação das oportunidades de carreira
- () Abrangência das Áreas de qualificação
- () Qualificação do Corpo Docente
- () Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- () Tradição e Prestígio do programa
- () Metodologia de Ensino do programa
- () Infra-estrutura / Organização
- () Horário das aulas / Carga Horária/Duração
- () Reconhecimento nacional / internacional
- () Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
- () Rede de contato
- () Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- () Conceito Capes
- () Outros

4.2) No seu ponto de vista, quais os principais problemas (pontos fracos) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- () Localização
- () Diversificação das oportunidades de carreira
- () Abrangência das Áreas de qualificação
- () Qualificação do Corpo Docente
- () Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- () Tradição e Prestígio do programa
- () Metodologia de Ensino do programa
- () Infra-estrutura / Organização
- () Horário das aulas / Carga Horária/Duração
- () Reconhecimento nacional / internacional
- () Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
- () Rede de contato
- () Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente

Conceito Capes

Outros

5) Na sua opinião, qual a importância do Programa de Pós-Graduação em Psicologia para comunidade acadêmica?

6) Você considera que o PPGP possui um bom posicionamento (reconhecimento) na UFSM?

Sim

Não

6.1) À que você atribui sua resposta na pergunta 6?

7) Quais fatores externos à UFSM você considera que possam prejudicar o Programa de Pós-Graduação em Psicologia?

8) Quais fatores externos à UFSM você considera que possam contribuir positivamente com o Programa de Pós-Graduação em Psicologia?

9) O que você melhoraria no Programa de Pós Graduação em Psicologia?

Diversificação das oportunidades de carreira

Abrangência das Áreas de qualificação

Qualificação do Corpo Docente

Tradição e Prestígio do programa

Metodologia de Ensino do programa

Infra-estrutura / Organização

Horário das aulas / Carga Horária/Duração

Reconhecimento nacional / internacional

Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)

Conceito Capes

Outros

10) Você gostaria de fazer mais algum comentário? O espaço abaixo está disponível para opiniões, sugestões, etc...

SEÇÃO PARA EGRESSOS

2) Qual é o diferencial do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM que levou você a buscar ingressar nele como Discente?

- Localização
- Necessidade de qualificação
- Oportunidade de carreira
- Crescimento profissional
- Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- Perfil do Corpo Docente
- Tradição e Prestígio
- Metodologia de Ensino
- Infraestrutura / Organização
- Horário das aulas / Carga Horária
- Reconhecimento nacional / internacional
- Duração
- Áreas de pesquisa convergente com interesse pessoal/profissional
- Ex-aluno do curso de Psicologia da UFSM
- Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- Conceito Capes
- Indicação
- Outros

3) Durante seu período como Discente no PPGP, em algum momento você considerou desistir do seu curso?

- Sim
- Não

3.1) Se respondeu "SIM" na pergunta 3, qual(is) seria(m) esse(s) motivo(s)?

4) De 0 à 10, como você avalia o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- 0
- 1
- 2

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

4.1) No seu ponto de vista, quais as principais qualidades (pontos fortes) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- Localização
- Diversificação das oportunidades de carreira
- Abrangência das Áreas de qualificação
- Qualificação do Corpo Docente
- Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- Tradição e Prestígio do programa
- Metodologia de Ensino do programa
- Infra-estrutura / Organização
- Horário das aulas / Carga Horária/Duração
- Reconhecimento nacional / internacional
- Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
- Rede de contato
- Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
- Conceito Capes
- Outros

4.2) No seu ponto de vista, quais os principais problemas (pontos fracos) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSM?

- Localização
- Diversificação das oportunidades de carreira
- Abrangência das Áreas de qualificação
- Qualificação do Corpo Docente
- Possibilidade de incremento salarial/remuneração
- Tradição e Prestígio do programa

- Metodologia de Ensino do programa
 - Infra-estrutura / Organização
 - Horário das aulas / Carga Horária/Duração
 - Reconhecimento nacional / internacional
 - Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
 - Rede de contato
 - Perfil dos alunos / ex-alunos/ corpo docente
 - Conceito Capes
 - Outros
- 5) Na sua opinião, qual a importância do Programa de Pós-Graduação em Psicologia para comunidade acadêmica?
- 6) Você considera que o PPGP possui um bom posicionamento (reconhecimento) na UFSM?
- Sim
 - Não
- 6.1) À que você atribui sua resposta na pergunta 6?
- 7) Quais fatores externos à UFSM você considera que possam prejudicar o Programa de Pós-Graduação em Psicologia?
- 8) Quais fatores externos à UFSM você considera que possam contribuir positivamente com o Programa de Pós-Graduação em Psicologia?
- 9) O que você melhoraria no Programa de Pós Graduação em Psicologia?
- Diversificação das oportunidades de carreira
 - Abrangência das Áreas de qualificação
 - Qualificação do Corpo Docente
 - Tradição e Prestígio do programa
 - Metodologia de Ensino do programa
 - Infra-estrutura / Organização
 - Horário das aulas / Carga Horária/Duração
 - Reconhecimento nacional / internacional

- Concentração das áreas de pesquisa (especializadas)
- Conceito Capes
- Outros

10) Você cursaria doutorado no PPGP da UFSM?

- Sim
- Não

11) De 0 à 10, quais as chances de você indicar o PPGP?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

12) De que forma o PPGP contribuiu para a sua vida profissional?

13) Você gostaria de fazer mais algum comentário? O espaço abaixo está disponível para opiniões, sugestões, etc...

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Seguindo a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGP, chegamos na fase de formulação dos Norteadores Estratégicos. É importante que esses tópicos sejam elaborados em conjunto e que seus significados façam sentido para todos os colaboradores da organização, orientando suas ações no futuro.

O formulário abaixo traz questões que irão nos auxiliar na elaboração da Missão, Visão e Valores do Programa. Relembramos que não existem respostas certas ou erradas e você pode se sentir à vontade para responder às questões de acordo com a sua percepção.

Agradecemos mais uma vez pela sua colaboração!

14) No PPGP você atua como?

Docente

Discente

15) Em sua opinião, qual o principal motivo/razão da existência do PPGP?

16) Como a sociedade é impactada pelas ações e atividades do PPGP hoje?

17) Como (por quais motivos) você gostaria que a sociedade reconhecesse o PPGP?

É possível assinalar mais de uma alternativa. Também é possível escrever sua própria percepção na opção "Outros".

Pelo estímulo à criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

Pela formação qualificada de diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais, e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando na sua formação contínua;

Pelo desenvolvimento do trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, e da criação e difusão da cultura;

Por promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino;

Por estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os regionais, de forma a estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

- Por promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e das pesquisas científicas geradas no PPGP.
- Outros.
- 18) O que você espera para o futuro do PPGP daqui a 5 e a 10 anos?
- 19) Para você, qual seria o cenário perfeito para o desenvolvimento do trabalho do PPGP?
- 20) Quais os valores e princípios éticos que você percebe no desenvolvimento das ações e atividades do PPGP?
- É possível assinalar mais de uma alternativa. Também é possível escrever sua própria percepção na opção "Outros".
- Ética como norteadora de toda a prática institucional, em todas as suas relações internas e com a sociedade;
- Inseparabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Liberdade de expressão e do pensamento, de criação, de difusão e socialização do saber;
- Fomento à interdisciplinaridade;
- Desenvolvimento da capacidade crítica e criatividade no Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Desenvolvimento científico, político, cultural, artístico e socioeconômico;
- Articulação sistemática com as diversas instituições e organizações da sociedade;
- Outros.
- 21) Na sua opinião, o PPGP possui responsabilidades para com a sociedade? Se sim, quais responsabilidades você considera que são exercidas pelo PPGP?
- 22) Você gostaria de fazer mais algum comentário? O espaço abaixo é livre.

APÊNDICE C: QUADRO SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Quadro 15 - Síntese dos Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESAFIOS DO PDI	INDICADORES	PLANOS DE AÇÃO
Fomentar a internacionalização	(1) Internacionalização; (2) Educação Inovadora e Transformadora com excelência acadêmica; (5) Modernização e desenvolvimento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em congressos internacionais; - Número de publicações de coautoria internacional por ano; - Análise do Qualis Periódicos e Fator de Impacto atribuídos dessas publicações 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior; - Participar de projetos e produções em conjunto com pesquisadores estrangeiros.
Atingir excelência em qualidade no PPGP	(2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a nota da CAPES; - Satisfação dos docentes com as linhas de pesquisa; - Adesão aos novos critérios de credenciamento e descredenciamento - Análise da classificação do Qualis de periódicos e revistas em que constem publicações de produções do Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a nota da CAPES; - Qualificar a produção docente; - Reorganizar as linhas de pesquisa do Programa; - Aperfeiçoar a formação didático-pedagógica dos discentes para o ensino.
Desenvolver ações afirmativas de	(3) Inclusão social.	<ul style="list-style-type: none"> - A curto prazo, a análise de dados referentes ao ingresso de discentes por 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento às ações afirmativas de inclusão

Planejamento Estratégico - Programa de Pós-Graduação em Psicologia

inclusão social no PPGP		meio das ações afirmativas, contando com uma comparação com processos seletivos anteriores; - A longo prazo, é possível que seja observada a taxa de discentes que ingressaram por meio das ações afirmativas e conseguiram concluir e defender suas pesquisas.	social no Programa; - Reavaliação dos critérios avaliativos utilizados como base no Processo Seletivo.
Fortalecer a inserção social no PPGP	(2) Educação Inovadora e Transformadora com excelência acadêmica; (3) Inclusão social; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional	- Compilação e revisão do número de projetos existentes; - Participação de docentes e discentes do Programa nessas ações, estipulando-se uma média geral de participação entre todos. - Avaliação de participação de público externo nas ações, e em caso de ações digitais, a análise de métricas de desempenho	- Calendarizar os projetos de extensão do Programa; - Criação de Projetos de Extensão do Programa.
Incentivar a integração com outros PPG's e Graduação	(1) Internacionalização; (2) Educação Inovadora e Transformadora com excelência acadêmica.	- Porcentagem de participação de discentes e docentes em eventos externos; - Análise anual das publicações com outros programas e com o curso de graduação;	- Participar dos processos editoriais da Revista Sociais e Humanas e outras revistas;

Planejamento Estratégico - Programa de Pós-Graduação em Psicologia

		<ul style="list-style-type: none"> - Número de participantes em editais de processos de seleção para editoriais de revistas e periódicos. 	
<p>Otimização dos processos de comunicação interna e externa do Programa</p>	<p>(5) Modernização e desenvolvimento organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos discentes e docentes; - No digital, métricas de alcance, engajamento e novos seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma pesquisa e coleta de percepção sobre os processos comunicacionais.

Fonte: elaborado pelos autores.

ANEXOS

Anexo 1

Imagem 1 - Captura de tela aba "Situação" da planilha de auxílio PDCA

PDCA - Programa de Pós-Graduação em Psicologia					
	Planejar	Fazer	Verificar	Agir	
1. Identificação do Problema:	2. Análise:	3. Plano de ação:	4. Ação:	5. Verificação:	6. Conclusão:
	Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior;				
		Participar de projetos e produções em conjunto com pesquisadores estrangeiros.			
			Alcançar nota máxima da CAPES.		
		Qualificar a produção docente;			
					Reorganizar as linhas de pesquisa do Programa.
				Fomento às ações afirmativas de inclusão social no Programa;	
			Realização dos critérios avaliativos utilizados como base no Processo Seletivo.		
				Calendariar os projetos de extensão do Programa.	
criação de Projetos de Extensão do Programa.					
	Participar dos processos editoriais da Revista Sociais e Humanas e outras revistas.				

Fonte: Elaborada pelos autores.

Anexo 2

Imagem 2 - Captura de tela aba "Dados" da planilha de auxílio PDCA

ATUALIZAÇÃO		DADOS	
Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior;	Checar	Fazer	Agir
Participar de projetos e produções em conjunto com pesquisadores estrangeiros;	Planejar	5. Ação:	7. Padronização;
Alcançar nota máxima da CAPES;	Checar	6. Verificação:	8. Conclusão:
Qualificar a produção docente;	Checar		
Reorganizar as linhas de pesquisa do Programa.	Planejar		
Fomento às ações afirmativas de inclusão social no Programa;	Planejar		
Reavaliação dos critérios avaliativos utilizados como base no Processo Seletivo.	Planejar		
Calendarizar os projetos de extensão do Programa;	Planejar		
Criação de Projetos de Extensão do Programa.	Planejar		
Participar dos processos editoriais da Revista Sociais e Humanas e outras revistas;	Planejar		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Anexo 3

Para utilizar a planilha acesse o link e faça uma cópia:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XzqEzwaXhQoYthAcDle0dQOZgjkEqUjtyGr-sfnqM/edit?usp=sharing>