

**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 DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PATRIMÔNIO CULTURAL**

**Santa Maria, agosto de 2020**

## QUEM SOMOS

O presente estudo foi desenvolvido pela **OBJETIVA JR**, Empresa Júnior vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A Empresa atua há 25 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

Potencializar o desenvolvimento de pessoas e organizações por meio da transmissão de conhecimento, promovendo o progresso socioeconômico

### VISÃO

Até 2020, fortalecer a cultura de projetos, intensificar o relacionamento entre os membros e a sua paixão pela **OBJETIVA JR**.

### VALORES

Profissionalismo

Honestidade

Sentimento Coletivo

Atitude de Dono

Sede de Conhecimento

Ser Vibrante

**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 PATRIMÔNIO CULTURAL**

COMISSÃO EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
**Profª Dra.  
Orientadora**

\_\_\_\_\_  
**Isadora Bello  
Presidente da OBJETIVA JR**

Santa Maria, agosto de 2020.

## GERENTE DA CONSULTORIA

**Érika Gengnagel**  
Consultora  
Telefone: (54) 99625.8867  
E-mail: erikagengnagel@objetivajr.com

## EQUIPE DA CONSULTORIA

**Giseli Rodrigues Wagner**  
Assessora Financeira  
Telefone: (55) 99145.7565  
E-mail: giseliwagner@objetivajr.com

**Ricardo Lourenço Mazzardo**  
Assessor de Vendas  
Telefone: (55) 99678.2909  
E-mail: ricardomazzardo@objetivajr.com

## ORIENTADORA

**ProfªDrª Sirlei Glasenapp**  
Departamento de Administração da UFSM  
Telefone: (55) 99973.8036  
E-mail: sglasenapp11@gmail.com



Edição N°01	
Tipo de documento: <b>RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA</b>	
Área da Consultoria: <b>ESTRATÉGICA</b>	
Tipo de Consultoria: <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
Cliente: <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PATRIMÔNIO CULTURAL</b>	
Gerente da Consultoria: <b>ÉRIKA GENNAGEL</b>	Cargo: <b>CONSULTORA</b>

**Av. Roraima, 1000, Prédio 74B, Sala 3112, CEP 97105-900  
Santa Maria, RS  
(55) 99222-4314  
[www.objetivajr.com.br](http://www.objetivajr.com.br)**

---

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- 5W2H – what, who, when, where, why, how, how much  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CCSH – Centro de Ciências Sociais e Humanas  
CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude  
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
FATEC - Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência  
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IES – Instituições de Ensino Superior  
IPTU – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana  
ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza  
PG – Pós-Graduação  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação  
PPG – Programa de Pós-Graduação  
PPGPC – Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural  
PPP – Projeto Político Pedagógico  
PRPGP – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DA CONSULTORIA.....	9
1.1 OBJETIVOS DA CONSULTORIA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA DA CONSULTORIA.....	10
1.3 ESTRUTURA DA CONSULTORIA.....	11
1.4 CRONOGRAMA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
<b>2.1.1 Análise do ambiente.....</b>	<b>14</b>
2.1.1.1 Ambiente externo .....	14
2.1.1.2 Ambiente interno .....	14
2.1.1.3 Matriz SWOT.....	15
<b>2.1.2 Definição dos objetivos .....</b>	<b>15</b>
2.1.2.1 Posicionamento estratégico e elaboração dos cenários.....	16
2.1.2.2 Norteadores estratégicos .....	18
2.1.2.3 Objetivos estratégicos .....	18
<b>2.1.3 Elaboração de estratégias de acompanhamento e implementação .....</b>	<b>19</b>
2.1.3.1 Indicadores de desempenho .....	19
2.1.3.2 Planos de ação.....	20
2.1.3.3 Avaliação e controle .....	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA.....	22
2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANO DE GESTÃO DA UFSM .....	23
2.4 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PATRIMÔNIO CULTURAL .....	24
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>26</b>
3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	26
<b>3.1.1 Matriz SWOT .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.2 Cruzamentos, posicionamentos estratégicos e cenários.....</b>	<b>28</b>
3.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	28
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	29

3.4 PLANOS DE AÇÃO.....	30
3.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE .....	30
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 ANÁLISE AMBIENTAL DO PPCPC .....	31
4.2 MATRIZ SWOT DO PPGPC .....	31
4.3 CRUZAMENTOS, POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E CENÁRIOS .....	34
4.4 NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	35
<b>4.4.1 Missão .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4.2 Visão.....</b>	<b>36</b>
<b>4.4.3 Valores .....</b>	<b>36</b>
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	37
<b>4.5.1 Ampliar o nível de formação ofertado pelo PPGPC .....</b>	<b>37</b>
<b>4.5.2 Atingir excelência em qualidade no PPGPC .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5.3 Consolidar a internacionalização .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5.4 Fortalecer a inserção social do PPGPC .....</b>	<b>39</b>
4.6 INDICADORES .....	39
4.7 OBJETIVOS OPERACIONAIS .....	41
<b>4.7.1 Atualização do regimento do Programa.....</b>	<b>41</b>
<b>4.7.2 Atualização dos critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes .....</b>	<b>42</b>
<b>4.7.3 Qualificar a produção docente.....</b>	<b>42</b>
<b>4.7.4 Realizar o acompanhamento de discentes e egressos.....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.5 Manter dados atualizados sobre docentes, discentes e produtividade ....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.6 Consolidar a interdisciplinaridade.....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.7 Desenvolver eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7.8 Participar de projetos internacionais e produções técnicas em conjunto</b>	<b>44</b>
<b>4.7.9 Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior .....</b>	<b>45</b>
<b>4.7.10 Promover projetos para arrecadação de recursos.....</b>	<b>45</b>
<b>4.7.11 Organizar eventos para a comunidade acadêmica e público geral .....</b>	<b>46</b>
<b>4.7.12 Estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas.....</b>	<b>46</b>
<b>4.7.13 Expandir projeto do Geoparque e sua divulgação .....</b>	<b>47</b>

---

<b>4.7.14 Aprimorar o site e redes sociais do PPGPC .....</b>	<b>47</b>
<b>4.7.15 Desenvolver revista científica para o PPGPC .....</b>	<b>48</b>
<b>4.8 PLANOS DE AÇÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>4.8.1 Objetivo: Atualização do regimento do Programa .....</b>	<b>48</b>
<b>4.8.2   Objetivo: Atualização dos critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes.....</b>	<b>49</b>
<b>4.8.3 Objetivo: Qualificar a produção docente .....</b>	<b>49</b>
<b>4.8.4 Objetivo: Realizar o acompanhamento de discentes e egressos .....</b>	<b>50</b>
<b>4.8.5 Objetivo: Manter dados atualizados sobre docentes, discentes e produtividade.....</b>	<b>50</b>
<b>4.8.6 Objetivo: Consolidar a interdisciplinaridade .....</b>	<b>51</b>
<b>4.8.7 Objetivo: Desenvolver eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional.....</b>	<b>51</b>
<b>4.8.8 Objetivo: Participar de projetos internacionais e produções técnicas em conjunto .....</b>	<b>52</b>
<b>4.8.9 Objetivo: Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior .....</b>	<b>52</b>
<b>4.8.10 Objetivo: Promover projetos para arrecadação de recursos .....</b>	<b>53</b>
<b>4.8.11 Objetivo: Organização de eventos pelo programa para a comunidade acadêmica e público geral.....</b>	<b>53</b>
<b>4.8.12 Objetivo: Estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas ..</b>	<b>54</b>
<b>4.8.13 Objetivo: Expandir projeto do Geoparque e sua divulgação .....</b>	<b>54</b>
<b>4.8.14 Objetivo: Aprimorar o site e redes sociais do PPGPC .....</b>	<b>55</b>
<b>4.8.15 Objetivo: Desenvolver revista científica para o PPGPC .....</b>	<b>55</b>
<b>4.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE .....</b>	<b>56</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente modernização das estruturas organizacionais, as instituições necessitam cada vez mais sistematizar e definir os seus objetivos e estratégias, a fim de conseguir alcançar os planos traçados para, então, conquistar os resultados desejados e tornar possível o contorno de situações que possam afetar o desempenho da organização. Além disso, resistir ao mercado altamente competitivo, que busca a excelência, está cada vez mais difícil para as organizações, de modo que, estas podem utilizar de um Planejamento Estratégico para auxiliá-las a enfrentar da melhor forma estas situações.

O Planejamento Estratégico, se bem aplicado e sendo incorporado por todos os colaboradores da organização, torna-se um instrumento muito importante para a mesma, pois norteia o seu desenvolvimento e melhora sua estabilidade diante do mercado. Quando se trata do setor público, esses conceitos também devem ser aplicados. É importante que os gestores tenham conhecimento das diretrizes e objetivos que norteiam as organizações, respeitando os princípios da administração pública e contribuindo para o desenvolvimento das instituições para as quais trabalham.

Neste sentido, este estudo traz o planejamento estratégico para o **Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural (PPGPC)**, apresentando o seu desenvolvimento desde a análise ambiental e estruturação da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), a elaboração dos cenários, norteadores e objetivos estratégicos, bem como planos de ação e indicadores de desempenho, avaliação e controle. 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 tanto interno quanto externo. Assim, será

possível elaborar os norteadores e traçar os objetivos e as estratégias que a organização irá adotar. Após isso, é realizado o plano de implementação destas estratégias com ações de curto prazo com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos a longo prazo.

## 1.1 OBJETIVOS DA CONSULTORIA

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

Para este estudo, o objetivo principal é elaborar o planejamento estratégico para o PPGPC, seguindo as recomendações da CAPES, considerando o PDI e o Plano de Gestão da UFSM. Como objetivos específicos, referentes ao planejamento estratégico do PPGPC, 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.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA CONSULTORIA

A realização de um Planejamento Estratégico auxilia na definição de objetivos e elabora planos de ação que irão resultar em tomadas de decisão para influenciar na organização por um longo período de tempo. 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. Complementando, Kotler (1992) 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 PPGPC 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 PPCPG.

### 1.3 ESTRUTURA DA CONSULTORIA

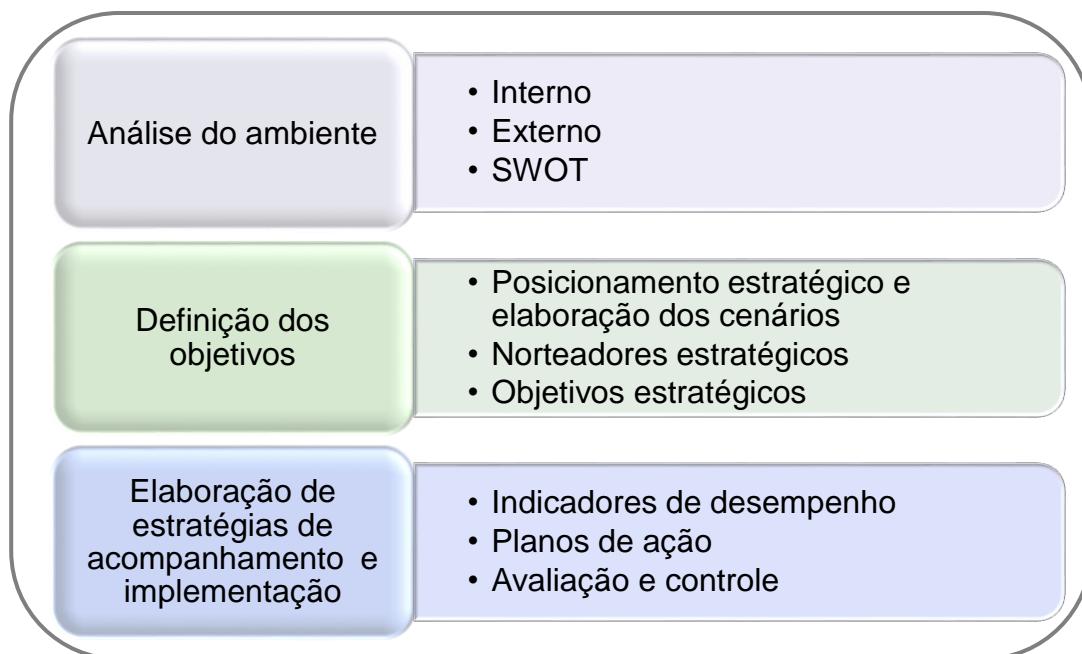
A consultoria de Planejamento Estratégico está dividida em três etapas, sendo elas: análise do ambiente interno e externo, definição de objetivos e estratégias e implementação.

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.

Diante disso, tem-se a implementação da estratégia. Por mais apropriados que sejam os planos, se não forem implementados adequadamente, todo o trabalho realizado até o momento será em vão. Ademais, o monitoramento também é muito importante em ser realizado. Segundo Maximiano (2006), o monitoramento consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia. A Figura 1 demonstra a representação gráfica da estruturada da consultoria.

Figura 1 - Estrutura da Consultoria



Fonte: elaborado pelos autores.

#### 1.4 CRONOGRAMA

A presente consultoria teve a duração de aproximadamente 4 meses de duração para a elaboração do trabalho, conforme cronograma exposto a seguir:

- Assinatura do contrato: 04/12/2019;
- Início da Consultoria: 19/03/2020;
- Término da Consultoria: 16/07/2020;
- Apresentação dos Resultados: 31/07/2020;
- Entrega do Relatório: 31/07/2020.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica base para elaboração desta consultoria. Esta fundamentação está dividida em Planejamento Estratégico, com a análise do ambiente, definição dos objetivos e a elaboração de estratégias de acompanhamento e implementação. Em seguida, é exibido o Planejamento Estratégico na Gestão Pública, seguido de uma contextualização do PDI e Plano de Gestão da UFSM e por último sobre o Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A implantação de um planejamento estratégico nas organizações se tornou um fator imprescindível para traçar um cenário em que o gestor busca atingir no futuro, bem como fazer uma percepção como sua organização está posicionada estrategicamente no momento. Esse processo veio a colaborar para as organizações visto que inúmeros gestores estavam tendo dificuldades com a crescente complexidade e aumento no ritmo das mudanças ambientais. As instituições de ensino superior, quer seja por força da legislação, quer seja pela busca de otimização da gestão, adotam o planejamento estratégico por considerá-lo um instrumento primordial no desenvolvimento de uma instituição social moderna (REBELO, 2004).

Entendido como uma forma participativa e contínua de se pensar a organização no seu presente e no seu futuro, o planejamento estratégico se tornou um recurso indispensável à tomada de decisão (GALLAS, 2008; REZENDE, 2011). Dessa forma, é perceptível a importância desse planejamento estratégico, visto que tem um papel primordial para os objetivos de uma organização a curto, médio e longo prazo e de bastante utilização. Segundo Al-Araki (2013, p. 615) afirma que a SWOT é atualmente um dos instrumentos mais utilizados para análise estratégica e também em outros estudos avaliativos.

## 2.1.1 Análise do ambiente

A análise do ambiente é um processo bastante relevante nas organizações, o qual faz os gestores buscarem uma percepção do cenário em que sua organização está inserida. Essa análise ambiental permite aos gestores identificar os fatores controláveis internos de sua organização com suas forças e fraquezas, e os fatores incontroláveis externos com as ameaças e oportunidades, os quais vão colaborar para a elaboração de metas e objetivos estratégicos da instituição, a fim de se desenvolverem e alcançarem um cenário desejado.

O planejamento estratégico pode ser conceituado conforme Fischmann e Almeida (2009, p. 14) 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.

### 2.1.1.1 Ambiente externo

Segundo Maximiano (2006, p. 170), “a análise das ameaças e oportunidades do ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade dessa análise”. Diante disso, é relevante questionar a importância de uma análise do ambiente externo de uma organização, pois ela vai colaborar para uma percepção de que cenário a mesma está inserida, e diante disso, elaborar estratégias para aproveitar essas oportunidades que o ambiente proporciona para desenvolvimento, bem como formas de contornar essas ameaças que o cenário também apresenta.

### 2.1.1.2 Ambiente interno

Diferentemente da análise externa, na análise interna têm-se como objetivo o estudo das variáveis que estão sob controle da empresa, que são os pontos fortes e pontos fracos organizacionais, que de acordo com Casarotto Filho (2002, p. 63) “A análise ambiental interna tem por objetivo identificar forças capazes de enfrentar as

ameaças ou aproveitar as oportunidades e identificar fraquezas a serem sanadas". É importante que esta análise esteja presente nas instituições, visto que é a clara percepção do que está presente internamente de pontos fortes e fracos na instituição e consequentemente resultará em estratégias para buscar alavancar as forças e amenizar as fraquezas.

#### *2.1.1.3 Matriz SWOT*

A partir das análises internas e externas realizadas na organização, é iniciado o processo de formulação da Matriz SWOT, que se baseia em realizar a junção dessas duas análises sendo um processo crucial no planejamento estratégico de uma organização, podendo ser aplicado em diversas áreas organizacionais e institucionais. Dutra (2014, p.3) afirma que devido à característica interdisciplinar da Análise SWOT é possível sua adequação a diferentes campos de estudo. Após a realização dessas análises, resultará em objetivos, metas e estratégias que a empresa deve adotar para chegar ao cenário desejado.

Queiroz et al. (2012) afirmam que, a partir das análises realizadas com a SWOT, a organização pode perceber com clareza o que deve ser modificado, quais medidas devem ser tomadas e que estratégias devem ser adotadas para que a empresa atinja seus objetivos e metas. Após essa matriz construída, é realizado a relação e cruzamento dos itens estipulados em cada um dos quadrantes da matriz, buscando analisar profundamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e posteriormente converter estas ameaças em oportunidades e utilizar as forças para eliminar as fraquezas (DUTRA, 2014).

#### **2.1.2 Definição dos objetivos**

Considerando a análise ambiental exposta anteriormente, com as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno, a organização deverá adotar um posicionamento estratégico com a intenção de orientar a futura definição dos objetivos e das estratégias de ação necessárias (ANDRADE, 2016). Também, procura-se "prever o futuro", definindo possíveis

cenários para que as organizações possam estar preparadas para enfrentar diferentes situações (CRUZ, 2017).

Para que o planejamento detalhado do que fazer possa ser criado, deve-se estabelecer diretrizes que irão nortear as estratégias da organização, tendo a missão, visão e valores como orientadores na execução do plano operacional (CRUZ, 2017). Por fim, após a análise ambiental e a definição dos norteadores estratégicos, entendendo as necessidade e ambições da instituição, é possível determinar os objetivos estratégicos, especificando o que se pretende realizar em termos mais concretos, em um tempo determinado (ANDRADE, 2016).

#### *2.1.2.1 Posicionamento estratégico e elaboração dos cenários*

Estratégia é definida, para Oliveira (2018, p. 184), como um caminho, ou maneira adequada para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis. Andrade (2016, p. 77) conceitua estratégia como “o posicionamento da organização frente ao ambiente competitivo”, esse posicionamento deve ser adotado considerando tanto o potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa como as condições gerais frente ao ambiente competitivo.

Quanto aos tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas instituições, Oliveira (2018, p. 188) traz quatro diferentes tipos: Desenvolvimento, Crescimento, Manutenção e Sobrevivência, que consideram fundamentalmente os cruzamentos efetuados na matriz SWOT.

- Desenvolvimento - diante da predominância de pontos fortes e oportunidades o gestor deve procurar desenvolver a organização. Normalmente, o desenvolvimento da instituição se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a organização domina.
- Crescimento - organização num cenário com predominância de pontos fracos, porém predominam oportunidades no ambiente externo, proporcionando situações favoráveis que podem ser exploradas pela organização. Diante de tal situação o

gestor procura lançar novos produtos e ou serviços, investe na internacionalização, busca parcerias e planeja a expansão.

- Manutenção – é identificado um ambiente com predominância de ameaças e pontos fortes, que possibilitam à organização além de continuar sobrevivendo, manter sua posição conquistada até o momento. Nesta situação, a organização deve focar em sedimentar e usufruir ao máximo seus pontos fortes, tendo uma atitude defensiva diante das ameaças. Podem ser adotadas estratégias para manter o equilíbrio, dominar e/ou especializar-se em determinado segmento de mercado.
- Sobrevivência - geralmente adotada quando o diagnóstico da organização resulta em predominância de pontos fracos e ameaças, perspectivas caóticas. Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa. Nesse caso, as decisões do gestor devem envolver redução das despesas e pausa nos investimentos.

A partir das tendências verificadas e com o intuito de planejar uma melhor forma para lidar com situações que podem surgir no futuro, as organizações podem criar planos prevendo cenários e elaborar formas de resolver prováveis ocorrências. Segundo Cruz (2017, p. 24), a primeira utilização da técnica dos cenários foi na década de 1960, aplicada para o planejamento militar, por Herman Kahn, que definia o trabalho de prever o futuro com base em cenários como o exercício de “Pensar o Impensável”.

A construção de cenários visa criar a partir da situação atual, um cenário futuro otimista, um pessimista e um realista (CRUZ, 2017). Assim o gestor estará preparado e com ações pré-definidas caso ocorra qualquer um dos cenários projetados, seja positivo, neutro ou negativo.

O objetivo da elaboração dos cenários não é prever exatamente o que irá acontecer, pois isso seria impossível, mas identificar as situações diversas que podem acontecer, de modo que a organização possa estar preparada para elas. O objetivo geral dos cenários não é eliminar a incerteza, matéria-prima dos cenários, mas saber lidar com ela (CRUZ, 2017).

### 2.1.2.2 Norteadores estratégicos

O processo de definição de Norteadores Estratégicos é uma etapa do planejamento estratégico em que consiste na formulação da missão, visão e valores em que a instituição compactua em sua realidade organizacional. Essas definições são baseadas conforme o conjunto das pessoas presentes em uma organização e que se tornará um significado único e universal para todos como forma de atuação em suas atividades.

Os valores normalmente vêm de culturas e princípios que uma organização tem como referências para atuar. Conforme Oliveira (2007, p. 76), os valores devem ter grande influência no modelo de gestão da organização, e no contexto estratégico, devem representar, principalmente, os princípios e as questões éticas que a instituição deve respeitar.

A missão normalmente é baseada no porque essa organização existe. De acordo com o mesmo autor, Oliveira (2007, p.81), a missão de uma organização “estabelece o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, é a determinação de onde a empresa quer ir e de sua razão de ser. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Já a visão é relacionada diretamente com os objetivos e metas que a instituição deslumbra alcançar. A visão decorre das pessoas que representam a organização, e como uma abordagem estratégica, deve identificar os objetivos que essas pessoas conseguem vislumbrar dentro de um período de tempo mais longo e dá uma abordagem mais estratégica e ampla possível para os negócios, produtos e serviços da empresa (OLIVEIRA, 2007).

### 2.1.2.3 Objetivos estratégicos

Os Objetivos estratégicos têm o intuito de definir os fins a serem alcançados pela instituição, buscando cumprir a missão pré-estabelecida bem como a visão de futuro esperada pela mesma. Estes objetivos são apontados conforme os desafios vivenciados pelas organizações num determinado tempo, sendo de suma importância estar de forma clara, alinhada e alcançável para todos, colaborando

numa atuação conjunta para o mesmo propósito. Os objetivos desdobram a visão da empresa, sendo uma forma palpável de tornar a missão real (FERNANDES E BERTON, 2005).

### **2.1.3 Elaboração de estratégias de acompanhamento e implementação**

O processo de elaboração de um planejamento estratégico deve conter ferramentas que apoiem a concretização dos objetivos estratégicos e acompanhem sua execução. Os indicadores de desempenho possibilitam avaliar se a organização está se comportando da maneira como o planejado, isto é, se responsabilidades alinhadas com o planejamento estão sendo executadas (CRUZ, 2017). Para que esse planejamento possa trazer os resultados almejados, Andrade (2016, p. 100) afirma que é necessário desdobrá-lo em planos mais detalhados, focando em questões de curto e médio prazo, assim, os planos de ação devem ser elaborados em consistência com os norteadores e objetivos estratégicos.

Com o planejamento estratégico estruturado, ao final de determinado período, recomenda-se analisar o que foi proposto, comparando o que foi planejado com o atingido e analisar os motivos que levaram a se atingir, superar ou ficar abaixo do planejado. Oliveira (2018, p. 257), entende a avaliação e controle sendo a verificação de como a organização está indo, de acordo com os instrumentos do plano, a missão da empresa e o diagnóstico estratégico. Essa análise leva ao aprendizado e à melhoria da qualidade no estabelecimento dos objetivos futuros.

#### *2.1.3.1 Indicadores de desempenho*

Em uma organização, seja ela pública ou privada, sempre existem questões a serem respondidas: Como saber se a organização está indo bem? Que indicadores monitorar periodicamente? Neste sentido, Kuazaqui (2016, p.78) traz que as organizações devem, na formulação do seu planejamento estratégico, definir quais indicadores serão utilizados para medir o seu desempenho e a unidade de medida.

Cruz (2017, p. 192) afirma que existem diversos sistemas e/ou métodos para avaliar o desempenho organizacional, citando como exemplo: avaliação 360 graus,

avaliação por objetivos, *Balanced Scorecard*, Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), entre outros. Kuazaqui (2016, p. 77), aponta o exemplo de uma instituição de ensino superior, que pode comparar seu desempenho na área de educação por meio do grau de evasão de seus alunos, da média de notas, bem como nos resultados de seu Trabalho de Conclusão de Curso.

Indicadores devem ser criados no sentido de atender uma demanda gerencial e recomenda-se que a coleta de dados e informações, bem como a sua interpretação e análise, sejam periódicas e sistêmicas, proporcionando sua aplicação em tempo real. A partir de sua missão e visão, de seus propósitos estratégicos, as organizações necessitam identificar quais são os indicadores mais importantes para avaliar seu desempenho, não sendo possível determinar de forma padronizada que indicadores serão os mais relevantes para determinada organização (KUAZAQUI, 2016).

#### *2.1.3.2 Planos de ação*

Após estabelecer os objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas, o passo seguinte na elaboração do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. 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).

Devem-se elaborar planejamentos práticos para os pontos mais críticos, onde é necessário realizar um esforço para melhorar o resultado de determinado indicador para atingir a meta. Para cada objetivo estratégico são elaborados planos de ação, em decorrência de assegurar que as intervenções e os passos necessários sejam implantados, executados e acompanhados pelas pessoas que foram previamente alocadas para essa função (COSTA, 2007).

Um bom plano de ação necessita responder ao menos algumas questões, tais como: o que deve ser feito, determinada atividade depende de que, quem deve

executar essa atividade, a justificativa da realização da mesma, como desenvolver e quanto custará. 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).

#### 2.1.3.3 Avaliação e controle

É por meio da avaliação que geralmente se demonstram as causas ou hipóteses do distanciamento entre a definição de objetivos e sua concretização. Esse tipo de procedimento que identifica os eventuais desvios entre o que foi planejado e o efetivamente executado e suas causas (TAVARES, 2000). O autor aponta ainda que o desajuste relacionado à estimativa de comportamento dos fatores externos pode indicar que a organização precisa refinar os métodos e processos utilizados na elaboração dos cenários. Já um desacerto na estimativa e na alocação dos fatores internos pode indicar a necessidade de aprimoramento do conhecimento que a organização deve ter de si própria, envolvendo até mesmo dimensões da cultura que possam estar influenciando o processo de gestão estratégica.

Controle é a função do processo administrativo que mede e avalia o desempenho e o resultado das ações mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos. 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.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

De forma geral, no setor público, as estratégias relacionam-se à primazia ou excelência na prestação do serviço público, ao atendimento à sociedade, ao desenvolvimento de questões sociais e sustentáveis e à transparência (REZENDE, 2011). As organizações necessitam ter o processo de gestão e controle o qual possibilitará comparar o que foi planejado para essa instituição e o que realmente está sendo executado para o atingimento desse planejamento. Essa premissa básica revela a importância do planejamento para a gestão pública.

Por meio do planejamento, é possível compreender o contexto no qual determinada organização está inserida, preparar-se para o futuro, compreender as estratégias da organização, comprometer-se com a melhoria da gestão e contar com a participação e compromisso de todos nesse processo (SOUZA FILHO, 2012). O planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisões, porém não diz respeito a decisões futuras, mas, sim, às implicações futuras das decisões presentes. O processo de planejamento é, portanto, muito mais importante que seu produto final (DRUCKER, 2004 apud SOUZA FILHO, 2012).

Nas organizações públicas, o planejamento estratégico compreende etapas elementares, como o referencial estratégico (missão, visão e valores), a análise estratégica (análise do ambiente externo e interno) e a avaliação estratégica (definição de diretrizes estratégicas, indicadores e metas), gerando como consequência o mapa estratégico da instituição (BOLZAN, LORENTZ e MADRUGA, 2012).

Nas instituições federais de ensino superior, uma das formas de gestão estratégica é o Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual define-se a missão da instituição, as estratégias, metas e objetivos. Neste sentido, algumas universidades brasileiras têm adotado modelos de planejamento estratégico como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão. No entanto, esse processo é ainda incipiente, uma vez que o planejamento estratégico ainda não é uma realidade na maioria dessas instituições e o Plano de Desenvolvimento Institucional, em alguns casos, é apenas uma obrigação legal (ESTRADA, 2000; DELGADO FILHO, 2004; VIANNA, 2004).

## 2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANO DE GESTÃO DA UFSM

Desde 2004, com a Lei nº10.861/2004, e a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tornou-se componente obrigatório para as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. Segundo Santos et al. (2019, p. 115), o PDI tem como objetivo a melhoria da Instituição na qual está sendo implantada, considerando sua infraestrutura, funcionários e gerenciamento. O mesmo visa o aprimoramento no desempenho efetivo da referente organização, estabelecendo a direção a ser seguida pela mesma. Assim, o PDI pode ser uma nomenclatura para o Planejamento Estratégico das IES (SANTOS ET AL., 2019).

Na UFSM, o PDI atual se refere a um período de 10 anos, de 2016 a 2026, e prospecta e permite uma visão abrangente da Instituição, tendo caráter democrático e participativo, foi elaborado com base em uma ampla consulta a comunidade. O PDI 2016-2026 apresenta as Diretrizes das Políticas Institucionais relacionadas aos seguintes tópicos: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias (PDI-UFSM, 2016).

No PDI 2016-2026 também estão definidos sete desafios institucionais para a UFSM, são: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; e Gestão ambiental. Estes desafios foram definidos tendo como princípio a relevância social para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico (PDI-UFSM, 2016).

O PDI 2016-2026 da UFSM é referência na elaboração de diversos documentos institucionais e também norteia o planejamento dos setores da organização. O Plano de Gestão 2018-2021, que estabelece objetivos e metas para a gestão dos professores Paulo Afonso Burmann e Luciano Schuch, foi desenvolvido

a partir de documentos de referência do governo federal, da plataforma de campanha e do PDI 2016-2026, e dispõe de um plano de metas para 2021, contendo 10 indicadores de acompanhamento (PLANO DE GESTÃO – UFSM, 2018).

O plano de metas está concentrado em indicadores acadêmicos relacionados à graduação e pós-graduação, focando, entre outros aspectos, na qualidade dos cursos. Nesse sentido, foi solicitado aos Programas de Pós-Graduação (PPG) que apresentem seu planejamento estratégico, considerando as sugestões da CAPES, o PDI 2016-2026 e o plano de gestão da UFSM. Estas ações visam contribuir para o desenvolvimento da universidade como um todo, seguindo seu planejamento institucional.

## 2.4 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PATRIMÔNIO CULTURAL

O Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural (PPGPC), tem suas atividades desenvolvidas na UFSM desde 2003, quando foi ofertado o Curso de Especialização Profissional em Restauração e Conservação do Patrimônio Cultural, que contou com a participação de 18 profissionais ligados à área de patrimônio. Ainda em 2004, foi percebida uma demanda de qualificação para profissionais na área do Patrimônio Cultural, sinalizando a perspectiva de criação de um curso de mestrado profissional (PROJETO DOUTORADO- PPGPC, 2019).

Em 2007, o PPGPC expande suas atividades com a implantação do curso de mestrado profissional em Patrimônio Cultural, cujo objetivo é atender a demanda da sociedade, a qual apresenta carência nesta área no sul do país. O mestrado em patrimônio cultural possui perfil interdisciplinar e tem se estabelecido com posição de destaque, garantindo conceito 4 junto à CAPES na avaliação do último quadriênio (PROJETO DOUTORADO - PPGPC, 2019)

O PPGPC recebe discentes de diversas regiões do estado do RS e também de outros estados brasileiros. Sua atratividade se destaca pelo caráter profissional, qualificando profissionais que atuem (ou pretendem atuar) na área do patrimônio cultural em sua comunidade e em seu campo de trabalho. Com isso, já foram mais de 170 dissertações concluídas, com egressos formados nas diferentes áreas do

Programa, que são: Arquitetura e Patrimônio Material e História e Patrimônio Cultural. Estas áreas ainda se subdividem em 4 linhas de pesquisa: Arqueologia e Paleontologia; Preservação e Patrimônio Material; História e Patrimônio Cultural e Patrimônio Documental Arquivístico (PPP – PPGPC, 2006).

O PPGPC tem a proposta de criar um Doutorado Profissional em Patrimônio Cultural. Esta intenção norteia-se por documentos da área, normativas da Capes e orientações da Pró Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFSM. Alinhado a isso, visando atender as considerações da CAPES e as orientações institucionais da UFSM, o PPGPC atualmente está desenvolvendo seu planejamento estratégico.

### 3 MÉTODO

Nesta etapa do relatório será apresentada a metodologia utilizada para a elaboração do Planejamento Estratégico para o PPGPC. O estudo teve uma abordagem qualitativa, sendo um estudo de caso de caráter exploratório. Em sua construção foram utilizados questionários abertos e reuniões periódicas com o cliente, afim de compreender os posicionamentos de todos os envolvidos no Programa. Os tópicos a seguir expõem as etapas de realização do projeto.

#### 3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

Para a realização da Análise do ambiente em que o PPGPC está inserido, bem como posteriormente a criação da Matriz SWOT, cenários e posicionamentos do Programa, foi tomado como base o contato de forma semanal com o cliente, em reuniões de forma virtual. Os encontros foram de forma remota em decorrência do isolamento social recomendado devido a pandemia do Covid-19. Estas reuniões resultaram em uma relevante colaboração e conhecimentos da forma que o Programa é instituído, bem como a construção de um planejamento em que se tivesse como base a elaboração de forma mútua e em conjunto entre consultor e cliente.

Além dessas reuniões semanais, foram elaborados por parte dos consultores, questionários para aplicação ao corpo de Discentes, Docentes e TAE do PPGPC, tendo em vista que o momento da elaboração de um Planejamento Estratégico para uma Instituição deve tomar como base uma construção realizada por todos os membros que compõem a organização, resultando assim numa constância e compartilhamento de ideias bem como estratégias em comum, buscando alcançar os mesmos objetivos. Além disso, é importante salientar que todas as reuniões, questionários e ferramentas utilizadas para a elaboração tiveram o auxílio e validação de uma professora orientadora doutora na área.

Na Análise Ambiental do PPGPC, primeiramente no ambiente interno com as Forças e Fraquezas do Programa, teve-se como base os relatos e informações apresentados pelo corpo de Docentes, Discentes e TAE. Foram levantados quais eram os destaque positivos que o Programa possuía em seu histórico e o que o

levava a ser considerado como referências expressivas e importantes no âmbito do Patrimônio Cultural. Também foram questionados acerca das deficiências e falhas que contem no ambiente interno que prejudicam no atingimento das estratégias e objetivos que é vislumbrado.

Na Análise Ambiental do PPGPC, considerando o ambiente externo com as Oportunidades e Ameaças do Programa, se teve como parâmetro para análise os relatos e informações apresentados pelos membros, quais eram as possibilidades existentes que colaborariam para o atingimento das metas, além de perceber quais pontos estavam dificultando e poderiam ser um empecilho para o não alcance ao cenário visionado pelo Programa.

### 3.1.1 Matriz SWOT

Todas as informações, relatos e conclusões que contribuíram para a formulação da Análise Ambiental do Programa tiveram como base as reuniões semanais com o cliente juntamente com as respostas coletadas através da aplicação do Questionário 1 - Análise Ambiental (Apêndice A). Após essas análises, foi elaborada a Matriz SWOT, na qual se juntam 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.

### **3.1.2 Cruzamentos, posicionamentos estratégicos e cenários**

Após a elaboração da Análise SWOT e validação com o cliente, é realizada a etapa dos cruzamentos dos resultados, onde se mesclam as forças e fraquezas do ambiente interno do Programa com as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Com os cruzamentos dos fatores de cada ambiente, foram presumidos posicionamentos estratégicos que o PPGPC poderá assumir, para o alcance de seus objetivos.

Uma estratégia de desenvolvimento é estabelecida quando há uma predominância dos pontos fortes e oportunidades, gerando uma situação de alavancagem, e a partir disso a mesma pode tirar proveitos, tornando-se com maior destaque no ambiente. Já uma posição de crescimento é quando se destacam as fraquezas e oportunidades, assim uma oportunidade do Programa pode, em muitas vezes, ser dificultada ou até impedida de se tirar proveito devido aos pontos fracos internos, que causam certa restrição. Ao se observar muitos pontos fortes e ameaças, apresenta-se uma situação de manutenção do Programa, pois o mesmo possui forças que podem amenizar essas vulnerabilidades externas. E, por último, a situação de sobrevivência, onde a ameaça que é observada no Programa se torna mais frequente e visível diante do seu ponto fraco, trazendo possíveis problemas.

Com isso, após os cruzamentos dos fatores do ambiente externo com os internos, foi estipulado juntamente com o cliente, cenários que em sua percepção são considerados de forma pessimista, realista e otimista para o PPGPC, auxiliando assim na estipulação de estratégias e um norte para onde o Programa tem como objetivo alcançar.

## **3.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS**

Após a análise e elaboração da Matriz SWOT juntamente com as situações e cenários que o PPGPC poderá enfrentar, foi realizado com o cliente a estipulação dos norteadores estratégicos para o Programa. São compostos de Visão, Missão e Valores que o Programa terá como base para sua atuação e para gestões futuras. Esses três componentes foram elaborados por meio das reuniões semanais, com perguntas ao cliente buscando identificar quais suas percepções referentes a

missão, sendo em destaque o motivo da existência do Programa. A Visão buscando compreender quais seriam suas aspirações e cenários que se vislumbravam, bem como os Valores, buscando estipular por grau de importância quais são as características essências e que são a base para forma de gestão e atuação de todos os membros que fazem parte do Curso.

Para a construção dos Norteadores Estratégicos foi tomada como base as percepções, análises e conclusões dos membros do Colegiado do PPGPC, resultando assim em uma etapa que teve sua construção totalmente em conjunto e em concordância de todos. Essas elaborações tiveram como auxílio a aplicação do Questionário 2 - Norteadores Estratégicos (Apêndice B) aos professores e TAE do PPGPC, bem como a validação com o coordenador do Programa e da professora orientadora.

### 3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para a definição dos objetivos estratégicos foram considerados os norteadores estratégicos definidos anteriormente, juntamente com a análise ambiental e as reuniões realizadas com o cliente desde o início da consultoria. Ainda, tiveram reuniões específicas desta etapa, onde foram expostas ideias iniciais, discutidas e validadas de acordo com a opinião dos consultores e do coordenador do PPGPC.

Além disso, para a definição dos objetivos estratégicos foi realizada uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 e o Plano de Gestão 2018-2021, ambos da UFSM, bem como documentos e a Ficha de Avaliação dos PPGs da CAPES. Assim, o planejamento estratégico do PPGPC e seus objetivos estão relacionados aos documentos citados, de acordo com a recomendação da PRPGP da UFSM.

Conforme a visão estratégica, foram definidos os indicadores que irão possibilitar verificar se os resultados desejados estão sendo atingidos. Estes indicadores se referem aos objetivos estratégicos e permitem acompanhar os resultados das ações programadas, visando o alcance do objetivo final.

### 3.4 PLANOS DE AÇÃO

Com base nos objetivos estratégicos foram definidos objetivos operacionais, constituídos por atividades a serem desenvolvidas em curto e médio prazo. Estes objetivos foram alinhados com o cliente, visando proporcionar a compreensão do proposto para que todos envolvidos com o PPGPC entendam sua importância e colaborem na sua execução. Assim, foi feito 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 de futuro.

Para melhor organização dos planos de ação foi utilizada a ferramenta “5W2H” (*what* – o quê, *who* - quem, *when* - quando, *where* - onde, *why* – por quê, *how* - como e *howmuch* - quanto). Estes itens estão dispostos em uma planilha que permite de forma mais organizada expor o passo a passo para o desenvolvimento do objetivo.

### 3.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A etapa de avaliação e controle consiste em verificar se o que foi proposto no planejamento estratégico está sendo desenvolvido pela organização. Nesta etapa, foi explicado ao cliente a necessidade de se ter essa avaliação constante, proporcionando o maior controle do desempenho do PPGPC.

Também, foi orientado que a avaliação poderá ser feita por meio da identificação de falhas ou sucessos na execução dos planos de ação, da análise e adequação dos objetivos operacionais à rotina do Programa, da comunicação entre as partes envolvidas, entre outros. Para o controle, sugeriu-se a análise periódica dos indicadores, bem como a elaboração de relatórios e a documentação das ações, afim de possibilitar um acompanhamento constante da execução do planejamento estratégico.

## 4 RESULTADOS

Nesta sessão serão apresentados os resultados de todo o processo do planejamento estratégico elaborado para o PPGPC. É composta pela análise SWOT, cruzamentos, cenários, posicionamento estratégico, norteadores estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores, objetivos operacionais, planos de ação e avaliação e controle.

### 4.1 ANÁLISE AMBIENTAL DO PPCPC

A análise Ambiental realizada no cenário em que estava inserido o PPGPC buscou identificar e analisar quais são as principais forças e fraquezas que o Programa possuía em seu ambiente interno, além das ameaças e oportunidades que o Programa havia baseado no seu ambiente externo em que estava inserido. Essa análise ambiental interna e externa que o PPGPC se encontra serviu como base para a elaboração da Matriz SWOT, ferramenta relevante para a construção de uma análise profunda do Programa possibilitando a elaboração dos objetivos estratégicos, seus norteadores estratégicos bem como os planos de ação para o atingimento desses objetivos mencionados.

### 4.2 MATRIZ SWOT DO PPGPC

Com a análise ambiental do cenário que o PPGPC estava inserido, foi elaborada a Matriz SWOT, na qual foram apresentadas às forças e fraquezas que o Programa possui em seu ambiente interno, identificando assim o que o mesmo tem de fatores que o diferenciavam e tornavam-se destaque no âmbito de Patrimônio cultural, bem como fatores que ainda eram prejudiciais para o desenvolvimento e crescimento contínuo do Programa.

Além disso, foram apresentadas quais seriam as oportunidades e ameaças que o PPGPC possuía em seu ambiente externo, também identificando quais fatores que poderiam ser utilizados a favor para um maior desenvolvimento e crescimento

na qualidade do Programa, bem como empecilhos que poderiam ser cruciais e que dificultariam o não alcance dos objetivos e metas que o Programa visa.

Inicialmente, no ambiente interno, as forças observadas no PPGPC foram baseadas na relevante qualidade de ensino que o Programa apresenta historicamente, o engajamento e diversidade dos membros atuantes e sua flexibilidade juntamente com a expansão do seu ensino a outras regiões. Já nas fraquezas apresentadas pelo PPGPC, foram estipuladas conforme as deficiências referentes às produções, regimentos e bibliografias, a sua divulgação para a sociedade bem como controle dos alunos ingressos e egressos.

Posteriormente, no ambiente externo que o Programa estava inserido, as oportunidades que foram analisadas vão ao encontro de apoios institucionais, projetos para arrecadação de verbas e recursos complementares, sua expansão regional bem como sua divulgação com eventos e parcerias. Já no que competem as ameaças que o Programa enfrenta foram baseados na escassez de recursos para seu desenvolvimento e investimentos, bem como a carência de apoios do governo. É apresentada a seguir, no Quadro 2, a elaboração da Matriz SWOT do PPGPC, em que constam todas as análises ambientais internas e externas, estipulando especificamente cada força, fraqueza, ameaça e oportunidade encontrada no cenário do Programa.

Quadro 2 - Matriz Swot do PPGPC

Análise SWOT		
INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Programa interdisciplinar	Critério e prazo para credenciamento e descredenciamento indefinidos (recredenciamento)
	Vagas extras para geoparque quarta colônia	Disparidade de produções técnicas x produção acadêmica
	Qualidade professores bolsistas e pesquisadores do CNPQ	Disparidade de Professores por linha de pesquisa/áreas
	Menor concorrência que outros PPG's	Pouco contato presencial entre docentes e discentes
	Grupo ativo no Facebook	Disparidade entre o número de alunos por linha de pesquisa
	Abertura para o aproveitamento de disciplinas de outros cursos da UFSM	Regimento desatualizado
Aulas condensadas nos finais de semana		PPP desatualizado

	Possui projeto de Doutorado	Definição confusa das categorias de professores (dentro do regimento)
	Programa profissional	10% professores com lattes desatualizados (19 professores, 2 desatualizados)
	Aproximação com os discentes	Bibliografias das disciplinas desatualizadas (artigos)
	Conceito 4 Capes PPG Profissional	Site pouco explorado, sem métrica
	Duas seleções por ano	Ruído na comunicação com os alunos
	Engajamento de docentes e discentes	Candidatos distantes da área acadêmica
	Recebe alunos de diversos cursos	Falta acompanhamento do egresso (pelo menos 6 egressos por ano pela CAPES)
		Pouca interação entre as áreas do conhecimento
		Não tem objetivos estratégico definidos
		Não tem norteadores estratégicos (missão, visão e valores)
		Falta de eventos organizados pelo Programa
		Carência de informação para os alunos ingressantes
		Carência de divulgação do Programa e trabalhos produzidos
		Distanciamento dos laboratórios ligados ao PPGPC com a comunidade
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Alta procura do Programa (inscritos no edital)	Orçamento restrito (Teto orçamentário)
	Apoio do CCSH	Não possui bolsas
	Apoio da UFSM (Institucional)	Fonte única de recursos
	Proximidade com PRPGP	Escassez de sala para videoconferência
	Projetos via FATEC para arrecadar recursos	Grande número de discentes de outras cidades (questão logística: gasto hospedagem, deslocamento, energia)
	Boa localização regional para exploração (fósseis, material arqueológico, história)	Percentual de docentes com dedicação exclusiva (50% exigido pela capes)
	Boa distribuição geográfica de outros mestrados em patrimônio cultural	Limitação do número de orientandos por orientador pelo CNPQ e CAPES (8 para mestrado acadêmico e 10 para profissional)
	Possibilidade de pioneirismo do Programa profissional em Patrimônio Cultural com doutorado	Não há cultura de preservação e valorização do patrimônio pela comunidade
	Convites para reuniões e eventos da UFSM (engajamento com as ações ofertadas pela Instituição)	Critérios avaliação CAPES Programa Profissional (semelhantes ao acadêmico)
	Boa infraestrutura disponibilizada pela UFSM	Falta de apoio/partneria de órgãos públicos e privados
	Criação de Revista Científica do Programa	Falta de apoio governamental na área cultural
	Reconhecimento pela comunidade da área	
	Criação de associação (Amigos do patrimônio)	

	Expansão nacional e internacional	
	Geoparque quarta colônia	
	Leis de incentivo à cultura (Arrecadação de recursos através do imposto de renda de pessoa física -Lei federal; ICMS – Lei estadual; parte pagamento IPTU - Lei municipal; ISSQN número x de notas paga um valor do imposto e é repassado para a cultura - Lei municipal)	

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.3 CRUZAMENTOS, POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E CENÁRIOS

Ao se efetuar o cruzamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, foi possível estabelecer a situação atual do PPGPC e qual o posicionamento estratégico adequado para o Programa. Pode-se observar que no ambiente interno há predominância de fraquezas, enquanto que no ambiente externo predominam as oportunidades.

Diante disso, pode-se identificar como adequada para o PPGPC uma estratégia de crescimento, com o foco em aproveitar as oportunidades, atentando-se para que as fraquezas sejam contornadas. Este posicionamento estratégico de crescimento vai ao encontro do observado nas análises do PPGPC, onde nota-se um interesse na expansão do Programa.

No cenário atual, com uma perspectiva realista, pretende-se continuar os trabalhos que visam a manutenção do Programa, explorando as oportunidades e procurando contornar as fraquezas apresentadas, neutralizando ou até transformando-as em pontos fortes. Com isso, o PPGPC manteria sua nota 4 na avaliação da CAPES e estaria trabalhando em sua expansão.

Caso haja uma mudança de cenário, onde as oportunidades se tornem ameaças e se percam pontos fortes, o PPGPC poderá sofrer um retrocesso em sua situação, entrando em um processo de estagnação, não atingindo o desempenho esperado em sua avaliação, podendo resultar em uma situação extrema de extinção. Para que este cenário, considerado pessimista, possa ser evitado, deve-se manter uma observação constante nas possíveis mudanças dos fatores externos ao

Programa, bem como uma atenção aos fatores internos, para que pontos fortes não se tornem fraquezas.

Já para um cenário otimista, considera-se atingir todos os objetivos traçados, com a expansão do Programa e nota 5 na avaliação da CAPES. Além disso, o PPGPC estaria consolidado no processo de internacionalização e bem posicionado diante da comunidade. Para que este cenário possa ser almejado, a busca pela excelência deve ser contínua, as fraquezas apresentadas devem ser eliminadas, as ameaças contornadas, as oportunidades aproveitadas e as forças preservadas.

#### 4.4 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

A missão, visão e valores do PPGPC foram elaboradas em conjunto com o coordenador do curso e considerando a percepção dos demais participantes do Programa, reforçando a importância de que estas definições façam sentido para todos os envolvidos na organização. Os norteadores estratégicos devem guiar as ações da organização, apontando a direção para qual ela deve seguir. Assim, os norteadores do PPGPC foram estabelecidos na sequência.

##### 4.4.1 Missão

O processo de construção da missão do PPGPC é de grande relevância, visto que é um processo que teve como objetivo definir uma forma como base de atuação do Programa perante a seu corpo de membros juntamente com a sociedade, além de justificar as aspirações e motivos de sua existência. Foram tomados como referência para construção de sua missão a sua interdisciplinaridade, forma de atuação de bastante destaque apresentado em seu ensino e produção, além do preservacionismo e desenvolvimento contínuo de sua qualidade de ensino. A missão ao PPGPC teve como resultado:

***“Promover qualificação da pós-graduação interdisciplinar em Patrimônio Cultural, com nível de excelência em projetos que incentivam a consciência de***

***conservação e preservação, difundindo conhecimento e contribuindo na construção da representação histórica e identitária da sociedade”***

#### **4.4.2 Visão**

O processo de construção da visão do PPGPC 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 o processo da busca constante de sua expansão, seja em sua forma de desenvolvimento da qualidade do ensino bem como na forma de atingir outras regiões, resultando assim num crescimento e divulgação maior do Programa, e consequentemente, atingir mais ainda as necessidades sociais relacionadas ao tema de patrimônio cultural. A visão do PPGPC teve como resultado:

***“Consolidar-se como Programa de pós-graduação de excelência no ensino, pesquisa e na extensão em Patrimônio Cultural, expandindo sua abrangência e sendo reconhecido nacional e internacionalmente, atendendo as demandas sociais relacionadas ao tema, com uma visão interdisciplinar, abrangente e ampla”***

#### **4.4.3 Valores**

O processo de elaboração e estipulação dos valores do PPGPC tiveram como base os princípios éticos e morais que o corpo de docentes, discentes e TAE têm como referência e prioridade em sua forma de atuação e desenvolvimento do Programa. Para essa construção, foram estipulados, em uma ordem crescente, os valores com maior grau de importância e prioridade conforme percepções e formas de atuação que o Programa possui como primordial em seu ambiente institucional. Os valores do PPGPC foram definidos por:

- ***Preservacionismo;***
- ***Ética;***
- ***Humanismo;***

- ***Inclusão e engajamento social;***
- ***Respeito às diferenças;***
- ***Comprometimento;***
- ***Atualização contínua;***
- ***Adaptabilidade;***
- ***Preceitos democráticos.***

#### 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com base no exposto anteriormente, considerando os norteadores estratégicos definidos para o PPGPC, foram elaborados 4 objetivos estratégicos que irão guiar ações futuras do Programa em busca de alcançar a visão estabelecida. A obtenção destes objetivos deve ser pretendida a médio prazo, observando seu alcance até o final do próximo quadriênio estabelecido pela CAPES, que será nos anos de 2021 a 2024. Os objetivos estratégicos propostos são: ampliar o nível de formação ofertado pelo PPGPC, atingir excelência em qualidade no PPGPC, consolidar a internacionalização do PPGPC e fortalecer a inserção social do PPGPC com a comunidade. Estes objetivos estratégicos estão alinhados aos Desafios do PDI da UFSM e serão apresentados individualmente a seguir. Além disso, uma síntese dos objetivos estratégicos, indicadores, desafios do PDI e objetivos operacionais poderá ser encontrada no Apêndice C – Quadro Síntese dos Objetivos Estratégicos.

##### 4.5.1 Ampliar o nível de formação ofertado pelo PPGPC

Este objetivo estratégico pretende alcançar uma mudança da situação atual do Programa, onde se oferta apenas o curso de Mestrado Profissional em Patrimônio Cultural. Assim, o Programa deve buscar sua ampliação, expandindo a abrangência de formação ofertada pelo PPGPC, alcançando inicialmente o nível de doutorado profissional, podendo explorar outros cursos, como mestrado ou doutorado acadêmico. Com isso, o PPGPC será pioneiro em ofertar curso de

doutorado na área, contribuindo para a disseminação do conhecimento e a valorização do Patrimônio Cultural nacional e internacionalmente.

Este objetivo estratégico pode ser inserido nos seguintes Desafios do PDI UFSM: (2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (5) Modernização e desenvolvimento organizacional; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional.

#### **4.5.2 Atingir excelência em qualidade no PPGPC**

Todos os Programas de Pós-Graduação stricto sensu passam por avaliação quadrienal da CAPES e dependendo da classificação dos Programas recebem notas que correspondem a sua situação e desempenho. Atualmente, o PPGPC encontra-se com nota 4 na avaliação da CAPES. Este objetivo estratégico busca aumentar esta nota, chegando a nota máxima que pode ser atribuída para Programas Interdisciplinares. Um Programa com nota máxima pode ser considerado de excelência em sua qualidade, o que contribui para sua valorização, facilita o estabelecimento de parcerias e aumenta sua procura docente, discente e pela comunidade.

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

#### **4.5.3 Consolidar a internacionalização**

Este objetivo estratégico tem como referência a busca de fomentar o desenvolvimento, expansão e consolidação do processo de internacionalização no ambiente do PPGPC, resultando assim numa maior troca de conhecimentos, disseminação de culturas, experiências e um desenvolvimento ainda maior no que se refere à qualidade de ensino. Dessa maneira, o PPGPC possibilitará a vinda e ida de professores e pesquisadores de outros países resultando numa maior inclusão e variabilidade de culturas presentes no Programa trazendo assim, uma maior

interdisciplinaridade, componente já bastante marcante no cenário interno. Além disso, será uma abertura ainda maior para a presença de alunos de outros países, resultando assim numa maior expansão do seu quadro de discentes, cenário que já é bastante relevante com alunos de diversas regiões do Brasil inseridas no PPGPC.

Este objetivo estratégico pode ser inserido nos seguintes desafios do PDI da UFSM: (1) Internacionalização; (2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (5) Modernização e desenvolvimento organizacional.

#### **4.5.4 Fortalecer a inserção social do PPGPC**

Este objetivo estratégico tem como base aproximar o PPGPC e a sociedade, aumentando a expansão e interação do Programa de Patrimônio Cultural com a comunidade em que está inserido. Isso resultará em uma maior divulgação do mesmo, desenvolvimento contínuo da qualidade do ensino e atenderá ainda mais as demandas sociais apresentadas no que tange ao tema de Patrimônio Cultural. Além da busca dessa maior interação com a sociedade, a sua divulgação com eventos e parcerias consequentemente resultará num maior reconhecimento do PPGPC, desenvolvimento da região e uma inclusão ainda maior de pessoas ao Programa. Além disso, essa interação resultará numa entrega de educação sustentável a sociedade, instigando ainda mais o preservacionismo dos patrimônios existentes na região.

Este objetivo estratégico está presente nos seguintes desafios do PDI da UFSM: Desafios PDI 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; (7) Gestão ambiental.

#### **4.6 INDICADORES**

Após a definição dos objetivos estratégicos para o PPGPC, é necessário estabelecer instrumentos que possam apontar como está o desempenho da

organização. Para cada objetivo estratégico foi determinado um indicador principal que irá auxiliar os gestores na identificação do cumprimento das metas.

Quando se trata da ampliação do nível de formação ofertado pelo PPGPC, tem-se a aprovação do doutorado profissional como indicador principal. Ainda que outros cursos possam ser ofertados pelo Programa, a autorização do doutorado profissional indicará que o PPGPC cumpriu uma série de exigências e apresentou condições de expansão.

Para comprovar que o PPGPC atingiu excelência em qualidade, o indicador principal para este objetivo estratégico é a obtenção de nota 5 na avaliação da CAPES, nota máxima possível de ser atribuída para programas interdisciplinares de pós-graduação. Para alcançar este indicador, o Programa deverá atender a requisitos correspondentes a proposta do Programa, corpo docente, corpo discente e trabalhos de conclusão, produção intelectual e inserção social, definidos pela CAPES.

Já para a comprovação de que se obtiveram um aumento nos processos de cooperação internacional e assim uma consolidação da internacionalização no cenário do PPGPC, o indicador principal para este objetivo é o número de parcerias internacionais. Para poder ter uma análise mais concreta de que realmente foi atingido o objetivo, seja na forma de atuações em conjuntos de maneira presencial ou virtual, define-se assim duas parcerias até o final do ano de 2021 e seis interações até o final do quadriênio.

Por último, para a comprovação de que houve um aumento de interação do programa com a sociedade e consequentemente uma maior aproximação dos mesmos, o indicador principal para este objetivo se refere às demandas apresentadas pela sociedade ao programa no que tange a temas de Patrimônio Cultural. Para comprovação do atingimento desse objetivo, pode ser estipulada à criação de um evento com temas de Patrimônio Cultural gratuito para a comunidade de Santa Maria e região por ano, juntamente com um evento de âmbito acadêmico a alunos, professores e comunidade geral, em conjunto com instituições públicas ou privadas por semestre.

## 4.7 OBJETIVOS OPERACIONAIS

Com base nos objetivos estratégicos, são propostos objetivos operacionais que ao serem desenvolvidos irão contribuir para o alcance das metas estabelecidas. Para facilitar a organização e posterior avaliação e controle, os objetivos operacionais estarão associados a objetivos estratégicos específicos, mas o seu desenvolvimento poderá auxiliar na consecução da estratégia de forma global.

Para o objetivo estratégico de ampliar o nível de formação ofertado pelo PPGPC, os objetivos operacionais propostos são: atualizar o regimento do PPGPC, atualizar os critérios de cadastramento, descredenciamento e recredenciamento para docentes e qualificar a produção docente. Visando atingir excelência em qualidade no PPGPC, sugere-se realizar o acompanhamento dos discentes e egressos, consolidar a interdisciplinaridade do Programa e manter os dados sobre discentes, docentes e produtividade atualizados.

A consolidação da internacionalização poderá ser alcançada por meio da implementação de eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional no âmbito de Patrimônio Cultural, da participação em projetos internacionais e produções técnicas em conjunto, da oferta de estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior e da promoção de projetos para arrecadação de recursos. Quando se considera a inserção social, os objetivos operacionais propostos são a organização de eventos pelo Programa para a comunidade acadêmica e público geral, estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas, expandir do projeto Geoparque, bem como sua divulgação, aprimorar os sites e redes sociais do PPGPC e criar a revista científica do Programa.

### 4.7.1 Atualização do regimento do Programa

O regimento atual do PPGPC contempla apenas o curso de mestrado profissional. Para que possa haver expansão do Programa, deve-se reformular o regimento, atualizando informações e incluindo o curso de doutorado profissional. Ainda, esta atualização pode prever cursos de mestrado e doutorado não

profissionais, para que futuramente, caso seja pretendido, poder ofertar estes cursos.

#### **4.7.2 Atualização dos critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes**

A fim de que um docente possa se vincular a um Programa de Pós-Graduação é necessário fazer um cadastramento indicando interesse em participar. Atualmente, o PPGPC não possui critérios claros que indiquem os requisitos para que docentes possam realizar o cadastramento. Também, é importante definir orientações acerca do recredenciamento e descredenciamento dos docentes no Programa.

Como sugestões de requisitos para o credenciamento de docentes, poderia ser considerada a probabilidade do credenciado se dedicar exclusivamente ao Programa, ou que estes estejam associados em projetos de pesquisa. Isso por que, para que a CAPES autorize a oferta de um curso de doutorado, é necessário que 50% dos docentes tenham dedicação exclusiva ao Programa e todos estejam associados a projetos de pesquisa, situação diferente da atual apresentada pelo PPGPC.

#### **4.7.3 Qualificar a produção docente**

O PPGPC apresenta disparidade na produtividade docente, com poucos docentes demonstrando índices de publicação compatíveis com o recomendado pela CAPES. Além disso, ainda há uma diferença no número de publicações qualificadas entre as quatro linhas de pesquisa apresentadas pelo Programa. Para que o Programa se adequasse as exigências, é necessário aumentar a produtividade e equilibrar produção qualificada para abranger pelo menos 20% da produção técnica exigida pela CAPES.

#### **4.7.4 Realizar o acompanhamento de discentes e egressos**

Percebe-se que há falhas no processo de acompanhamento dos discentes do PPGPC, principalmente no que se refere a produção acadêmica e seus trabalhos de conclusão. Além disso, o Programa também é carente em práticas que acompanhem o egresso e seu desenvolvimento após a conclusão do mestrado.

Visando modificar este contexto, a coordenação do Programa, com o auxílio dos docentes orientadores, pode propor práticas de acompanhamento do discente, realizadas periodicamente. Já para os egressos, deve haver um aprimoramento na comunicação, estreitando as relações entre as partes e permitindo que sejam coletadas informações constantes e de forma organizada.

#### **4.7.5 Manter dados atualizados sobre docentes, discentes e produtividade**

A CAPES considera uma série de critérios para estabelecer as notas na avaliação dos Programas de Pós-Graduação, sendo fundamental para os programas conhecer estes critérios e a forma como são definidos os pontos a serem mesurados. Ter este conhecimento permite identificar em qual situação o Programa se encontra, projetando ações para desenvolver pontos que estejam em déficit.

Neste caso, sugere-se que o PPGPC mantenha dados atualizados sobre a produtividade docente e discente. Estes dados irão permitir que o coordenador possa monitorar o Programa de acordo com os índices avaliados pela CAPES, facilitando, inclusive, o preenchimento da plataforma sucupira.

#### **4.7.6 Consolidar a interdisciplinaridade**

O PPGPC é um Programa Interdisciplinar, que visa a construção do conhecimento de forma ampla, abrangendo diversas temáticas relacionadas ao Patrimônio Cultural, que deveriam ser trabalhadas em conjunto. No entanto, ainda se observa um distanciamento entre o plano da interdisciplinaridade com o que é feito na prática.

A interdisciplinaridade pode ser consolidada com incentivo da realização de trabalhos desenvolvidos em conjunto, envolvendo diferentes docentes e discentes do Programa e suas temáticas. Ainda, a coordenação pode propor uma meta para ações compartilhadas, que especifiquem produção interdisciplinar e contribuam para o fortalecimento desta característica.

#### **4.7.7 Desenvolver eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional**

Uma das formas de fomentar o processo de internacionalização do PPGC em seu ambiente de ensino, é a utilização do meio digital como forma de apresentação de palestras e cursos do tema de Patrimônio Cultural aos discentes. Essa utilização se torna relevante devido a ser mais eficiente e prática no que se refere ao alcance de conteúdos e pessoas do exterior além de ter um custo muito menor, comparando com um processo de forma presencial.

Além disso, a criação de eventos em conjunto com outros programas, professores e conteúdos internacionais no âmbito científico aos temas de Patrimônio Cultural expandem ainda mais a qualidade de ensino do Programa aos seus alunos. Esse objetivo operacional resultaria na internacionalização do Programa, mesmo que de forma digital, colaborando para uma maior qualidade e variedade dos conteúdos do programa, além da vivência e troca de experiência com professores e palestrantes externos.

#### **4.7.8 Participar de projetos internacionais e produções técnicas em conjunto**

Outra forma de expansão do processo de internacionalização se refere à participação em projetos de pesquisa e extensão de forma conjunta com outros programas de patrimônio cultural do exterior, buscando diversificar e melhorar ainda mais a qualidade de seu ensino. Esse processo de internacionalização pode ser realizado com a utilização de produções acadêmicas em cooperação com pesquisadores e instituições estrangeiras, além da produção intelectual ser realizada com bibliografias nacionais e internacionais, em conjunto com estes pesquisadores.

Ainda, essas pesquisas e periódicos podem ter a publicação em língua estrangeira e com inserção internacional, resultando assim nesse processo maior internacionalização ao Programa. Também a participação em bancas e cursos on-line de forma gravada auxiliará no processo.

#### **4.7.9 Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior**

A próxima forma de atingir a expansão do processo de internacionalização é baseada na oferta de estágios de pós-doutorado para professores de outros países realizarem no Brasil, além da ida de professores do Programa como forma de visitantes ao estrangeiro, estimulando uma maior capacitação e desenvolvimento dos mesmos. Além disso, a realização de visitas técnicas a outros programas de patrimônio cultural em outros países, bem como bolsas de mestrados aos discentes possibilitando terem essa conexão com outras culturas realizando o intercâmbio e estágio.

#### **4.7.10 Promover projetos para arrecadação de recursos**

Por último, como forma de auxílio para custear esses investimentos propostos, como ofertas de estágios, visitas técnicas, bolsas no exterior e eventos internacionais, visto que o Programa apresenta somente uma forma única de arrecadação de recursos e, consequentemente, rendas para investimentos limitadas e escassas, a implantação de projetos para arrecadar esses fundos é uma forma viável para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Primeiramente, o desenvolvimento de projetos via Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência – FATEC, com suporte ao desenvolvimento de eventos, projetos e pesquisas e consequentemente auxílio na arrecadação dos recursos financeiros ao Programa. Além disso, as leis de incentivo à cultura são outra forma de arrecadação de fundos financeiros. Através do Imposto de Renda de Pessoas Físicas com a Lei Federal, por meio do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, com parte do pagamento do IPTU repassado a cultura com a Lei Estadual e através do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN com o

pagamento de um número de notas fiscais abate o imposto e é repassado a investimentos no âmbito de cultura na forma de Lei Municipal.

Ainda, o que for recebido nesse objetivo operacional que visa projetos para arrecadação de recursos, ficará a critério da coordenação do Programa a forma de como investir posteriormente, podendo ser para fins de internacionalização ou outra forma que julgar mais adequada ao cenário vivenciado.

#### **4.7.11 Organizar eventos para a comunidade acadêmica e público geral**

Um dos objetivos operacionais visando à expansão da inserção social do Programa é a organização de eventos que visam colaborar para essa conexão com a sociedade. A criação de eventos que demonstrem de forma mais prática as formas que o Patrimônio Cultural atua e seus objetivos no que se refere ao atendimento das demandas sociais é um processo bastante relevante que aumentará essa interação, tanto para divulgação do mesmo no ambiente acadêmico quanto para o público geral.

É de total relevância a criação desses eventos de formas semestrais ou anuais, que sirvam como modo de divulgar o programa para a sociedade com amostras, palestras e apresentação dos trabalhos produzidos pelos professores e alunos para a comunidade, resultando assim nessa interação e, consequentemente, em um maior reconhecimento do PPGPC pela comunidade acadêmica e público geral.

#### **4.7.12 Estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas**

Outro objetivo operacional se refere à busca de parcerias e atuações em conjuntos com instituições públicas e privadas na cidade de Santa Maria e região. Essas parcerias abrangem desde atuações e trabalhos em conjunto com instituições públicas, como órgãos municipais e secretarias atuantes no âmbito do Patrimônio Cultural, além de instituições privadas que trabalhem com o tema, possibilitando esse vínculo e atuação mútua com palestras, divulgação do Programa e trabalhos produzidos.

Também, sugere-se a integração e parceria com outros programas de mestrado profissional existentes na região, atuando com a realização de projetos em conjunto. Esta é outra forma bastante benéfica de se promover essas parcerias, visto que serão interações entre Instituições que trabalham com o mesmo propósito, a promoção, valorização e fomento da implantação do Patrimônio Cultural e a preservação do mesmo.

#### **4.7.13 Expandir projeto do Geoparque e sua divulgação**

Durante o trabalho construído pela Objetiva Jr., em conjunto com o PPGPC, foi notada a grande importância e destaque que o projeto Geoparque, na região da quarta colônia, trouxe para a melhoria da qualidade do Programa e seu reconhecimento. Com isso, é relevante o processo de divulgação do mesmo, com a implantação de eventos e palestras como forma de fomentar o projeto, possibilitando mais pessoas e instituições conhecerem melhor esse trabalho realizado.

Também a expansão, que com essa divulgação, possibilitará uma nova abertura de âmbito regional e consequentemente maior reconhecimento estadual, proporcionando a criação de novos projetos em outras cidades com perfil semelhante, baseado nesse já implantado, que é tido como referência, destaque e embasamento para novos trabalhos equivalentes.

#### **4.7.14 Aprimorar o site e redes sociais do PPGPC**

É notório que o site do programa ainda possui pontos em que podem ser atualizados e modificados visando uma melhor clareza e divulgação do trabalho do PPGPC, fomentando a interação do Programa com a sociedade. Outro fator é a possibilidade da criação e aprimoramento de redes sociais como forma de contato e divulgação para a comunidade, visto que atualmente é um meio bastante utilizado pela sociedade para pesquisa e conhecimento de programas de seu interesse.

Este trabalho com site do Programa e suas redes sociais possibilitará o aumento da interação com a comunidade, podendo também ser utilizado para o público acadêmico, visto que é uma forma de ter um espaço de informações sobre o

Programa, seu calendário, espaço de feedbacks e dúvidas e também mais uma forma de comunicação para seus alunos utilizarem, uma vez que o cenário apresentado é de grande maioria composto por discentes que não residem na cidade de Santa Maria.

#### **4.7.15 Desenvolver revista científica para o PPGPC**

Por fim, com o intuito de expandir o alcance do PPGPC e fomentar a produção de qualidade na temática do Patrimônio Cultural, sugere-se a criação de uma revista científica vinculada ao Programa. Esta revista também aproxima o Programa da comunidade acadêmica, sendo uma forma de difundir os trabalhos produzidos no PPGPC, bem como as demais produções nacionais e internacionais.

### **4.8 PLANOS DE AÇÃO**

Nesta seção, os objetivos operacionais são apresentados como forma de plano de ação. É utilizada a ferramenta 5W2H, que permite a visualização de o que deverá ser feito, quem é o responsável pela execução, quando será realizado, onde será implementado, por que está sendo proposto, como deverá ser feito e quanto irá custar, conforme os quadros a seguir.

#### **4.8.1 Objetivo: Atualização do regimento do Programa**

Quadro 3 - 5W2H – Atualização do regimento do Programa

<b>O que?</b>	Atualizar o regimento do PPGPC.
<b>Por que?</b>	Para que conte cole o curso de doutorado profissional.
<b>Onde?</b>	Na documentação interna do PPGPC.
<b>Quando?</b>	Até o final de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso, com auxílio do colegiado.
<b>Como?</b>	Através de reuniões para alinhamento da proposta, delegação de tarefas aos responsáveis pela escrita do novo documento.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

---

#### **4.8.2 Objetivo: Atualização dos critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes**

Quadro 4 - 5W2H – Atualização dos critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes

<b>O que?</b>	Atualizar os critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes.
<b>Por que?</b>	Para que os critérios destes processos sejam claros e o Programa possa contar com docentes que contemplem exigências estabelecidas pela CAPES.
<b>Onde?</b>	Na documentação interna do PPGPC.
<b>Quando?</b>	No segundo semestre de 2020.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso, com auxílio do colegiado.
<b>Como?</b>	Por meio de reuniões para alinhamento dos critérios que serão propostos, organização das ideias e posterior construção do documento.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.3 Objetivo: Qualificar a produção docente**

Quadro 5 - 5W2H – Qualificar a produção docente

<b>O que?</b>	Equilibrar e ampliar a produção docente.
<b>Por que?</b>	Para que haja um equilíbrio na produção docente entre as linhas de pesquisa do Programa e um aumento na produção qualificada, ampliando para, no mínimo, 20% de produção técnica.
<b>Onde?</b>	Nas atividades desenvolvidas pelos docentes do PPGPC.
<b>Quando?</b>	Início imediato.
<b>Por quem?</b>	Pelos docentes do Programa, incentivados pelo coordenador do curso.
<b>Como?</b>	Através reuniões de acompanhamento e incentivo dos docentes, realizadas de forma periódica pela coordenação do PPGPC, afim de entender como está acontecendo a produção qualificada e estabelecer metas para esta produção.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.4 Objetivo: Realizar o acompanhamento de discentes e egressos**

Quadro 6 - 5W2H – Realizar o acompanhamento de discentes e egressos

<b>O que?</b>	Acompanhar a situação dos docentes e discentes do PPGPC.
<b>Por que?</b>	Para que haja controle entre as atividades que estão sendo desenvolvidas pelos discentes e a situação do egresso em sua inserção em atividades relacionadas ao Patrimônio Cultural.
<b>Onde?</b>	No PPGPC como um todo.
<b>Quando?</b>	A partir do segundo semestre de 2020.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso, com auxílio dos docentes orientadores.
<b>Como?</b>	Para os discentes, através de acompanhamento e incentivo do professor orientador. Para os egressos, através do estreitamento da comunicação entre Programa e ex-aluno, podendo ser feito através de e-mails periódicos e do uso de redes sociais.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.5 Objetivo: Manter dados atualizados sobre docentes, discentes e produtividade**

Quadro 7 - 5W2H – Manter dados atualizados sobre docentes, discentes e produtividade

<b>O que?</b>	Ter informações atualizadas sobre produtividade docente e discente.
<b>Por que?</b>	Para que haja um controle sobre dados importantes considerados na avaliação da CAPES e facilitar o preenchimento da plataforma sucupira.
<b>Onde?</b>	No PPGPC.
<b>Quando?</b>	A partir do segundo semestre de 2020.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso.
<b>Como?</b>	Através de uma tabela de acompanhamento que deve conter os critérios avaliados pela CAPES, atualizados constantemente.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.6 Objetivo: Consolidar a interdisciplinaridade**

Quadro 8 - 5W2H - Consolidar a Interdisciplinaridade

<b>O que?</b>	Fortalecer a característica interdisciplinar do PPGPC.
<b>Por que?</b>	Para que a interdisciplinaridade aconteça de fato.
<b>Onde?</b>	No PPGPC.
<b>Quando?</b>	A partir do primeiro semestre de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador, docentes e discentes do Programa.
<b>Como?</b>	Através do planejamento e realização de intervenções que estimulem a realização de ações compartilhadas pelos docentes e discentes. Podem ser realizadas rodas de conversas, seminários, apresentações de trabalhos já realizados com esta característica.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.7 Objetivo: Desenvolver eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional**

Quadro 9 - 5W2H - Desenvolver eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional

<b>O que?</b>	Promover eventos, palestras, aulas e cursos com participação internacional.
<b>Por que?</b>	Para fomentar o processo de internacionalização.
<b>Onde?</b>	Plataformas digitais como Zoom, Meet e Youtube.
<b>Quando?</b>	A partir de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso, com auxílio do colegiado.
<b>Como?</b>	Através de parcerias com Professores e Instituições internacionais bem como materiais dispostos no meio digital.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.8 Objetivo: Participar de projetos internacionais e produções técnicas em conjunto**

Quadro 10 – 5W2H - Participar de projetos internacionais e produções técnicas em conjunto

<b>O que?</b>	Participar de projetos com outras instituições do exterior bem como produções técnicas em conjuntos com professores internacionais.
<b>Por que?</b>	Expandir o processo de internacionalização e melhoria na qualidade dos trabalhos produzidos pelo programa.
<b>Onde?</b>	No PPGPC.
<b>Quando?</b>	A partir de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso, professores, pesquisadores e membros de Instituições do exterior.
<b>Como?</b>	Através das parcerias com instituições do exterior e comunicação com professores e coordenadores de outras Instituições.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.9 Objetivo: Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior**

Quadro 11 – 5W2H - Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior

<b>O que?</b>	Disponibilizar estágios, eventos, visitas técnicas e bolsas no exterior.
<b>Por que?</b>	Para fomentar o processo de internacionalização.
<b>Onde?</b>	Em Instituições internacionais no âmbito de PC.
<b>Quando?</b>	A partir de 2022.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso, com auxílio do colegiado em conjunto com membros atuantes das instituições do exterior.
<b>Como?</b>	Através de parcerias com Professores e Instituições internacionais.
<b>Quanto?</b>	A atividade tem um custo variável dependendo do tamanho do investimento, deslocamento e proporção.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.10 Objetivo: Promover projetos para arrecadação de recursos**

Quadro 12 – 5W2H - Promover projetos para arrecadação de recursos

<b>O que?</b>	Desenvolver projetos para arrecadar fundos financeiros ao Programa.
<b>Por que?</b>	Programa possui somente uma fonte única de recursos financeiros, resultando assim numa limitação para maiores investimentos.
<b>Onde?</b>	No PPGPC.
<b>Quando?</b>	A partir de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pelo coordenador do curso.
<b>Como?</b>	Projetos via FATEC e Leis de Incentivo à Cultura.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.11 Objetivo: Organização de eventos pelo programa para a comunidade acadêmica e público geral**

Quadro 13 – 5W2H - Organização de eventos pelo programa para a comunidade acadêmica e público geral

<b>O que?</b>	Criar eventos, amostras e palestras semestrais e anuais com temas de Patrimônio Cultural.
<b>Por que?</b>	Expandir o processo de interação da comunidade acadêmica e a sociedade com programa bem como forma de sua divulgação.
<b>Onde?</b>	No PPGPC e espaços privados e públicos.
<b>Quando?</b>	A partir de 2021.
<b>Por quem?</b>	Por todas as partes atuantes do Programa.
<b>Como?</b>	Elaboração de eventos divulgando os trabalhos produzidos.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.12 Objetivo: Estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas**

Quadro 14 – 5W2H - Estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas

<b>O que?</b>	Instituir novas parcerias e atuações em conjuntos com instituições Públicas e Privadas no âmbito do Patrimônio Cultural.
<b>Por que?</b>	Aumentar a interação do Programa com a sociedade acadêmica e público geral.
<b>Onde?</b>	No PPGPC e Instituições Públicas e Privadas.
<b>Quando?</b>	A partir de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pela coordenação do Programa em conjunto com outras instituições.
<b>Como?</b>	Parcerias com secretarias e órgãos municipais no âmbito da cultura, além de Instituições privadas.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.13 Objetivo: Expandir projeto do Geoparque e sua divulgação**

Quadro 15 – 5W2H - Expandir projeto do Geoparque e sua divulgação

<b>O que?</b>	Expandir o projeto geoparque, divulgação do mesmo e consequentemente, de novos projetos semelhantes.
<b>Por que?</b>	Devido ao sucesso do Projeto e por ser uma abertura de expansão regional, reconhecimento e novos projetos semelhantes.
<b>Onde?</b>	No PPGPC e em instituições de outras cidades da região.
<b>Quando?</b>	A partir de 2021.
<b>Por quem?</b>	Pela coordenação do Programa.
<b>Como?</b>	Expandir o projeto divulgando com a criação de eventos ligados ao tema de Patrimônio Cultural como feiras, amostras ou associações que apresentem materiais e bens patrimoniais existentes na região, além dos trabalhos produzidos pelo Programa.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.14 Objetivo: Aprimorar o site e redes sociais do PPGPC**

Quadro 16 – 5W2H - Aprimorar o site e redes sociais do PPGPC

<b>O que?</b>	Realizar reformulação e melhorias no site do programa juntamente com a criação de redes sociais.
<b>Por que?</b>	Devido ao site ainda não possuir todas as métricas necessárias e a não existência de redes sociais como forma de maior aproximação com a sociedade.
<b>Onde?</b>	No meio digital.
<b>Quando?</b>	Até final de 2021.
<b>Por quem?</b>	Por alunos.
<b>Como?</b>	Através de editais para alunos se candidatarem, com a possibilidade ou não de pagamento em bolsas.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada com ou sem custos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.8.15 Objetivo: Desenvolver revista científica para o PPGPC**

Quadro 17 - 5W2H - Desenvolver revista científica para o PPGPC

<b>O que?</b>	Criar uma revista científica vinculada ao PPGPC.
<b>Por que?</b>	Para fomentar e divulgar a produção e o conhecimento científico relacionado a temática do Patrimônio Cultural.
<b>Onde?</b>	No PPGPC.
<b>Quando?</b>	Até 2024.
<b>Por quem?</b>	Pela coordenação do curso e equipe responsável pela revista científica.
<b>Como?</b>	Organizar uma comissão que será responsável pela criação da revista, bem como sua manutenção, com professores que selecionarão o conteúdo publicado e serão encarregados de elaborar as edições do material.
<b>Quanto?</b>	A atividade pode ser realizada sem custos específicos.

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A etapa final do planejamento estratégico consiste em avaliar o que ainda é necessário para atingir os objetivos e controlar como as ações propostas estão sendo implementadas. Este trabalho deve ser realizado de forma periódica, pelo gestor da organização, ou seja, pelo coordenador do PPGPC.

Esta etapa pode ser desenvolvida através da identificação de falhas ou sucessos na execução dos planos de ação, analisando se estes estão adequados ao dia-a-dia do Programa, se há comunicação entre as partes envolvidas, entre outros. A elaboração de relatórios e a documentação das ações são partes importantes para o controle e possibilitam o acompanhamento constante da execução do planejamento estratégico. Caso haja a identificação de que as ações propostas não estão trazendo os resultados esperados, estas devem ser revistas e ajustadas, afim de possibilitar que os objetivos propostos sejam alcançados.

Ainda, caso seja pertinente, para auxiliar na avaliação e controle da implementação do planejamento estratégico poderão ser utilizadas ferramentas como o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que visa promover a melhoria contínua dos processos através de quatro ações: planejar, fazer, checar e agir (corrigir). Independente da metodologia de controle e avaliação escolhida, é fundamental que haja o acompanhamento da implementação do planejamento, possibilitando adequar as ações necessárias para a obtenção dos objetivos estratégicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório apresentou o processo de elaboração do Planejamento Estratégico para o Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural da UFSM. A maior parte do trabalho desta consultoria foi realizado em conjunto com o coordenador do Programa, professor Átila Augusto Stock da Rosa, através de reuniões semanais que possibilitaram conhecer mais o PPGPC e suas particularidades. A opinião da comunidade acadêmica do Programa também foi considerada através da aplicação de questionários que auxiliaram na análise ambiental e construção dos norteadores e objetivos estratégicos.

As informações coletadas permitiram a elaboração da análise ambiental e a Matriz SWOT do Programa, que ao analisar seus cruzamentos pode-se identificar que o PPGPC se encontra em um posicionamento estratégico de crescimento, indo ao encontro dos propósitos de expansão percebidos ao longo deste estudo. Aliado a isso, foram definidos missão, visão e valores do Programa, tópicos os quais irão nortear as ações e direcionar o caminho futuro do PPGPC.

Com base nos norteadores estratégicos, foram definidos quatro objetivos estratégicos para o Programa: ampliar o nível de formação ofertado pelo PPGPC, atingir excelência em qualidade no PPGPC, consolidar a internacionalização do PPGPC e fortalecer a inserção social do PPGPC com a comunidade. Pretende-se que com o auxílio dos planos de ação apresentados, os objetivos estratégicos estejam desenvolvidos até o final do próximo quadriênio, em 2024.

Este trabalho também foi construído considerando as recomendações da CAPES e os desafios do PDI 2016-2026 e o Plano de Gestão 2018 – 2021, ambos da UFSM. Assim, espera-se que este relatório possa contribuir para que o PPGPC possa desenvolver seu processo de expansão nos próximos anos, buscando sempre excelência em qualidade e aproximando-se cada vez mais da comunidade regional, nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

AI-ARAKI, M. SWOT analysis revisited through PEAK-framework. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, 25(3), 615-625, 2013.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

BOLZAN, C. I. M; LORENTZ, M. H. do N; MADRUGA, L. R. da R. G. Análise da evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 21. Cascavel, Paraná, 2012.

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.

CASAROTTO FILHO, N. **Elaboração de projetos empresariais**: análise estratégica, estudo de viabilidade e planos de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. Dissertação (mestrado profissional) - Campinas, SP, 2004.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no Brand DNA Process**: um estudo da ferramenta para aplicação em 13/14 Gestão estratégica em frigoríficos... Gest. Prod., São Carlos, v. 26, n. 2, e3147, 2019, trabalhos em Branding (Dissertação de mestrado). Curso de Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva: 2005.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas 2009.

---

GALLAS, J. C. **Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho:** um estudo com pequenas empresas de beleza estética. 2008. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KUAZQUI, E. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

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

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração estratégica na prática:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

PDI – UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2026.** Santa Maria, 2016. Disponível em:  
<<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/wp-content/uploads/sites/500/2018/12/00-DокументoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>  
Acesso em: 12 de maio de 2020.

PLANO DE GESTÃO – UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Gestão 2018-2021.** Santa Maria, 2018. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/wp-content/uploads/sites/344/2018/07/plano-de-gest%C3%A3o-2018-2021.pdf>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

PPP – PPGPC. Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural. **Projeto Político Pedagógico.** Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2006.

PROJETO DOUTORADO – PPGPC. Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural. **Projeto Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural Nível: Doutorado Profissional.** Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2019.

QUEIROZ, J. V., HÉKIS, H. R., NASCIMENTO, H. M., NELSON, R. B., & ALMEIDA, V. D. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx – DirecttoDoor Express. **Gepros**, 7(1), 49-64. São Paulo, 2012.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades:** a perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004.

---

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado:** guia para projetos em organizações de governo ou de negócio. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, J. L., GOMES, A. N., SCUDELER, A. L., VIEIRA, F. G. M., LIMA, N. S., PARECI, T. O. P. Elaboração do planejamento estratégico no Instituto Federal de Mato Grosso/campus avançado Tangará da Serra. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração.** Vol. 3, n. 1. Mato Grosso, 2019.

SOUZA FILHO, G. **Planejamento estratégico na administração pública.** Apostila do curso Planejamento Estratégico na Administração Pública, UFSM, 35p. Santa Maria, 2012.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, I. O. de A. **Planejamento estratégico e participativo:** elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. Anais: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, SC, 2004.

## **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 tem como objetivo entender sua opinião acerca do Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural da UFSM. Estamos em processo de elaboração do planejamento estratégico do PPGPC e para isso é fundamental conhecer a visão de todos os envolvidos com o Programa, assim poderemos identificar os pontos fortes e fracos e traçar com mais precisão os objetivos estratégicos. Por favor, sinta-se à vontade para responder as perguntas abaixo conforme a sua percepção, você não será identificado se assim preferir. Ressaltamos que não existem respostas obrigatórias, certas ou erradas e qualquer informação passada será de grande valia para o nosso estudo. Agradecemos a sua colaboração!

- 1) Considerando o Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural, qual foi o diferencial que levou você a ingressar no curso (discentes) ou a credenciar-se como docente?
  - 2) Considerando o Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural, há algum motivo que pudesse influenciar você em uma decisão de desistir do curso (discentes) ou a descredenciar-se como docente? Se sim, qual?
  - 3) Considerando o Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural, quais as principais qualidades do Programa (pontos fortes)?
  - 4) Considerando o Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural, quais os principais problemas do Programa (pontos fracos)?
  - 5) Como você percebe o posicionamento do Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural perante a UFSM?
  - 6) Na sua opinião, qual a importância do Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural diante da comunidade acadêmica em geral?
  - 7) Que fatores externos da UFSM você considera que possam ser empecilhos para implementar o Projeto Pedagógico?
  - 8) Quais as possibilidades externas da UFSM você considerou que contribuem para o êxito do Programa?
  - 9) Se você pudesse implementar ações de melhorias ao Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural quais seriam?
  - 10) Você gostaria de fazer mais algum comentário? O espaço abaixo está disponível para opiniões, sugestões, etc...
  - 11) Caso você se sinta à vontade pode identificar-se abaixo:  
Docente TAE  Discente
  - 12) Caso você se sinta à vontade, informe seu nome e e-mail para contato.
-

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Seguindo a elaboração do Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural, chegamos na fase de formulação dos Norteadores Estratégicos. É importante que estes tópicos sejam elaborados em conjunto e que seus significados façam sentido para todos os colaboradores do PPGPC, orientando suas ações no futuro.

O formulário abaixo traz questões que irão auxiliar-nos 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 as questões de acordo com a sua percepção.

Agradecemos sua colaboração!

- 1) Em sua opinião, qual o principal motivo/razão da existência do PPGPC?
- 2) Quais são as atividades prestadas pelo PPGPC atualmente?
- 3) Como a sociedade é impactada pelas ações do PPGPC hoje?
- 4) Como (por quais motivos) você gostaria que a sociedade reconhecesse o Programa?
- 5) O que você espera do PPGPC do futuro? E daqui 5 anos? E 10 anos?
- 6) Quais regiões podem ser vislumbradas para alcance do PPGPC no futuro?
- 7) Qual o diferencial (qualidades) do PPGPC poderia ser explorado diante de seus concorrentes?
- 8) Para você, qual seria o ápice/cenário perfeito do PPGPC?
- 9) Quais os valores e princípios éticos você percebe no desenvolvimento das ações do PPGPC?
- 10) Quais as responsabilidades do PPGPC diante da sociedade?
- 11) Você gostaria de fazer mais algum comentário? O espaço abaixo é livre.
- 12) Caso você se sinta à vontade, identifique-se (nome e cargo):

## APÊNDICE C – QUADRO SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Quadro 18 - Síntese dos Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESAFIOS DO PDI	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>Ampliar o nível de formação oferecido pelo PPGPC</b>	Obter aprovação do Doutorado Profissional em Patrimônio Cultural até o final de 2024	(2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (5) Modernização e desenvolvimento organizacional; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional.	- Atualizar o regimento do PPGPC - Atualizar os critérios de credenciamento, descredenciamento e recredenciamento para docentes - Qualificar a produção docente.
<b>Atingir excelência em qualidade no PPGPC</b>	Obter nota 5 na avaliação da CAPES até o final de 2024	(2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (4) Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; (6) Desenvolvimento local, regional e nacional.	- Realizar o acompanhamento dos discentes e egressos - Manter os dados sobre discentes, docentes e produtividade atualizados - Consolidar a interdisciplinaridade do Programa
<b>Consolidar a internacionalização do PPGPC</b>	Consolidar seis parcerias internacionais até o final de 2024	(1) Internacionalização; (2) Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; (5) Modernização e desenvolvimento organizacional.	- Implementar eventos, palestras, aulas e cursos online com participação internacional - Participar de projetos internacionais e produções técnicas em conjunto - Ofertar estágios, visitas técnicas e bolsas no exterior - Promover projetos para arrecadação de recursos.
<b>Fortalecer a inserção social do PPGPC com a comunidade</b>	Promover um evento para o público geral e dois eventos acadêmicos ao ano, a partir de 2021	(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; (7) Gestão ambiental.	- Organizar eventos para a comunidade acadêmica e público geral - Estabelecer parcerias com Instituições Públicas e Privadas - Expandir do projeto Geoparque e sua divulgação - Aprimorar os sites e redes sociais do PPGPC. - Desenvolver Revista Científica do PPGPC.

Fonte: elaborado pelos autores.