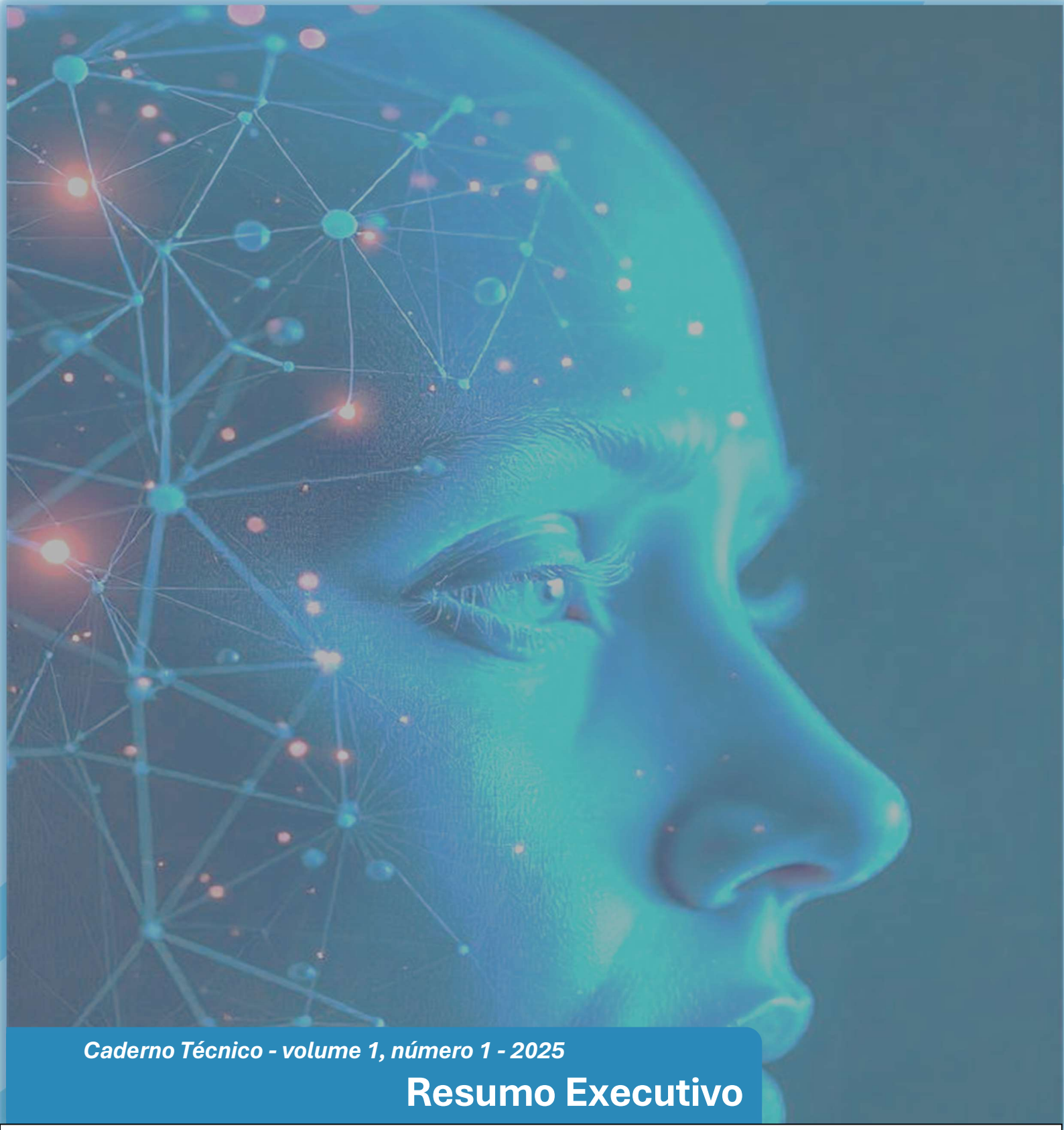


Caderno Técnico - volume 1, número 1 - 2025

Resumo Executivo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
uma possibilidade metodológica para programas de pós-graduação

Walner Mamede

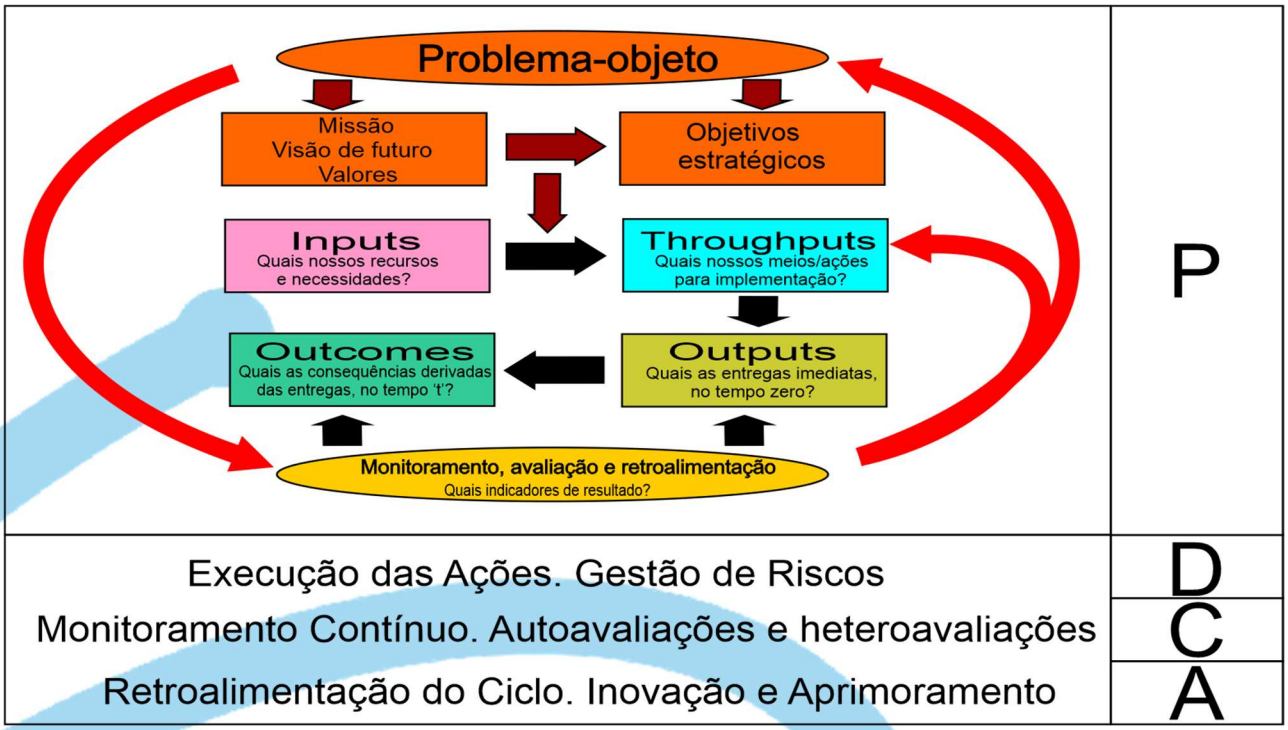
CAPES/DAV/CGNIE/DEPA
Brasília, DF
-Maio de 2025-

Introdução

O planejamento estratégico para Programas de Pós-Graduação (PPG), tal qual detalhado no Caderno Técnico número 1, desdobra-se em etapas interconectadas, cada qual com suas particularidades e ferramentas sugeridas para a sua efetivação, visando orientar a atuação do programa de forma estratégica e socialmente relevante. Em sua essência, configura-se como uma intervenção planejada, sistemática e contínua. É um processo dinâmico que permite ao PPG compreender sua atuação, aumentar sua eficiência e eficácia e orientar-se para a solução de problemas sociais relevantes por meio da Ciência. Serve como um guia tanto para a ação quanto para a avaliação do programa. A abordagem sugere um fluxo processual em cinco passos principais, gerenciáveis por um modelo lógico-causal (Figura 1), com uma particularidade no início, como detalharemos a seguir.

Um *template* associado a um tutorial para formalização do plano estratégico, bem como o documento completo explicando a metodologia desenvolvida encontram-se disponíveis na página da CAPES[1].

Figura 1: Modelo causal



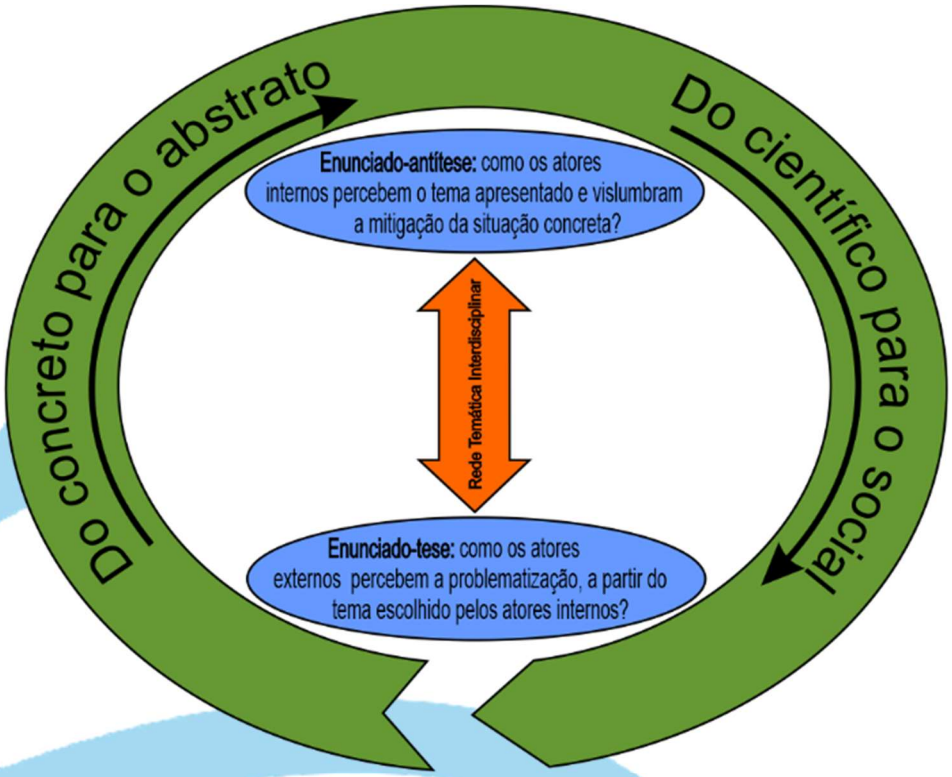
Fonte: Elaboração própria.

[1] O documento original completo "Planejamento Estratégico: uma possibilidade metodológica para programas de pós-graduação" (DOI 10.21713/planejamentoppg), bem como a proposta de modelo com as seções sugeridas e as questões a serem respondidas pelos PPG encontram-se disponíveis em: https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-dav-e-grupos-de-trabalho/estudos-e-analises-tecnicas-sobre-avaliacao. **Para citações, favor utilizar o arquivo original.**

Passo 1: Delimitação do Problema-objeto

Este passo inaugura o processo de planejamento, propondo que, de forma ideal, o PPG inicie identificando um problema de natureza sociotécnica como a razão fundamental de sua existência e o motor teleológico de todas as etapas subsequentes. Um problema sociotécnico não se restringe a uma dimensão puramente técnica ou social, mas emerge da complexa rede de interações entre elementos humanos e não-humanos — indivíduos, artefatos, instituições, ideias, normas — gerando controvérsias e desafios que demandam abordagens integradas e multidimensionais (Figura 2).

Figura 2: Síntese Sociotécnica: O problema-objeto se constitui como o desafio de promover a síntese sociotécnica, tendo como veículo a rede temática formada por subproblemas, cuja inter-relação, somatório ou presença justifica a situação concreta e possibilita sua superação, a partir da gestão, ensino, pesquisa e extensão.



Fonte: Elaboração própria.

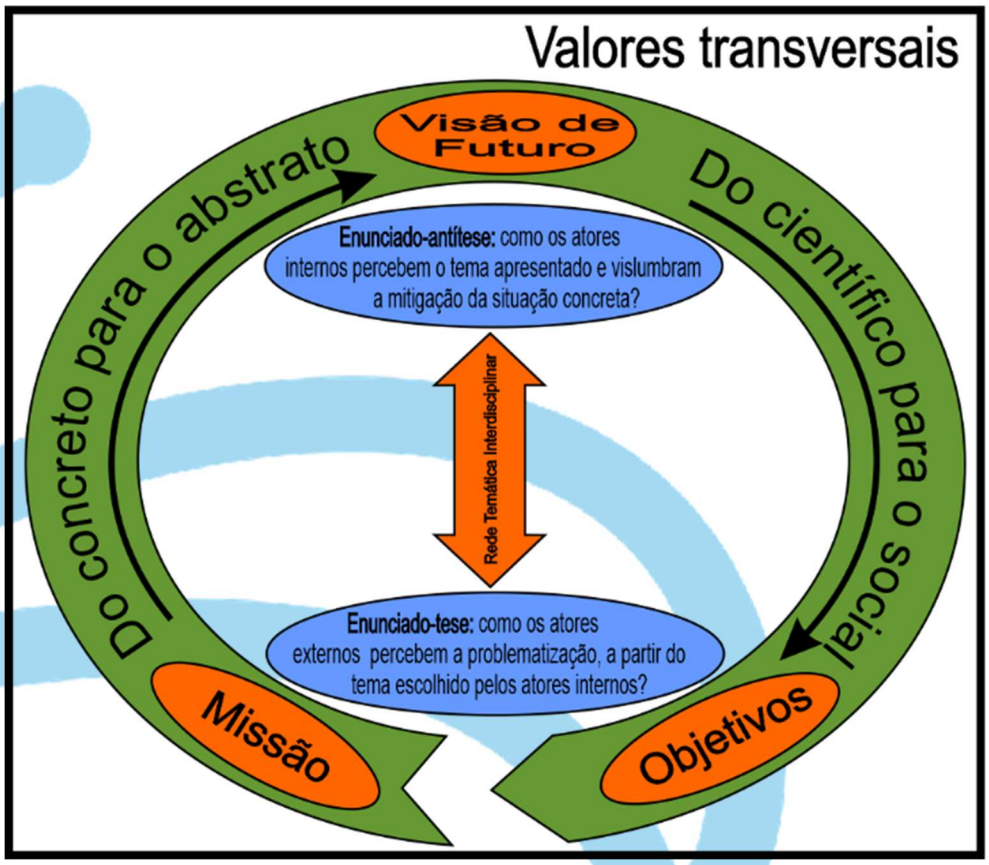
A escolha por iniciar pelo problema-objeto visa ancorar o PPG em um compromisso social premente, evitando que o planejamento seja excessivamente moldado por interesses internos ou limitações preexistentes. O problema-objeto deve ser amplo, comportando o desenvolvimento de diversos subprojetos de menor escopo que, em conjunto, justificam sua relevância. Deve ser complexo, exigindo abordagens epistemológicas diversas e considerando múltiplos atores e dimensões. E, principalmente, deve ser relevante — socialmente (impactando a qualidade de vida local, regional ou nacional), internacionalmente (dialogando com agendas globais como os ODS) e cientificamente (derivando de lacunas na área de conhecimento do PPG, para avanço do conhecimento).

Nesta fase, a "pré-análise" do contexto pode se valer de ferramentas como a Matriz GUP, para priorizar problemas com base em Gravidade, Urgência e Probabilidade, e o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), para identificar as causas potenciais de um problema. A Teoria Ator-Rede (TAR), de Bruno Latour, e a pedagogia sociointeracionista dialógica (PSD), de Paulo Freire, são referenciais teóricos que suportam a análise sociotécnica, enfatizando a importância do diálogo entre o PPG e os atores externos para a compreensão contextualizada do problema. A delimitação do problema-objeto resulta na formulação de um enunciado-tese (baseado na realidade percebida pelos atores externos) e um enunciado-antítese (a perspectiva ideal do PPG), cuja tensão dialética orientará as ações e a definição da identidade.

Passo 2: Definição de Identidade e Horizontes

Com o problema-objeto delineado, o planejamento avança para a construção da identidade do PPG e a definição de seus horizontes, elementos que devem estar intrinsecamente alinhados ao problema-objeto. A síntese, parte integrante do problema-objeto, é a fonte para a visão de futuro, a missão e os objetivos estratégicos, tendo como *background* os valores (Figura 3).

Figura 3: A síntese sociotécnica, originária do problema-objeto, é a fonte para a visão de futuro, a missão e os objetivos estratégicos, tendo como background os valores.



Fonte: Elaboração própria.

A identidade do programa é expressa por sua missão, visão de futuro e valores. A missão é uma declaração concisa e motivadora que define a razão de ser do PPG, seu propósito e contribuição singular para a sociedade e para a área de conhecimento. A visão de futuro é a imagem ideal que o PPG almeja construir a longo prazo, refletindo o impacto desejado na sociedade em resposta à mitigação do problema-objeto e os avanços científicos e sociais que busca promover. Os valores são os princípios éticos e morais inalienáveis que norteiam todas as ações e decisões do PPG, refletindo as crenças compartilhadas e conferindo legitimidade aos resultados.

A construção dialógica desses elementos com os atores internos, considerando as contribuições dos externos, é fundamental para a coesão e o engajamento. Nesse sentido, tais elementos necessitam reverberar e dialogar com os valores, visão e missão da instituição que aloja a pós-graduação em questão. Isso se aplica, inclusive, às pós-graduações organizadas em redes associadas, onde o diálogo permitirá alinhar os elementos em um núcleo comum a todos os envolvidos e em um núcleo específico, não contraditório com o comum, resultante das especificidades de cada PPG em relação à sua instituição anfitriã.

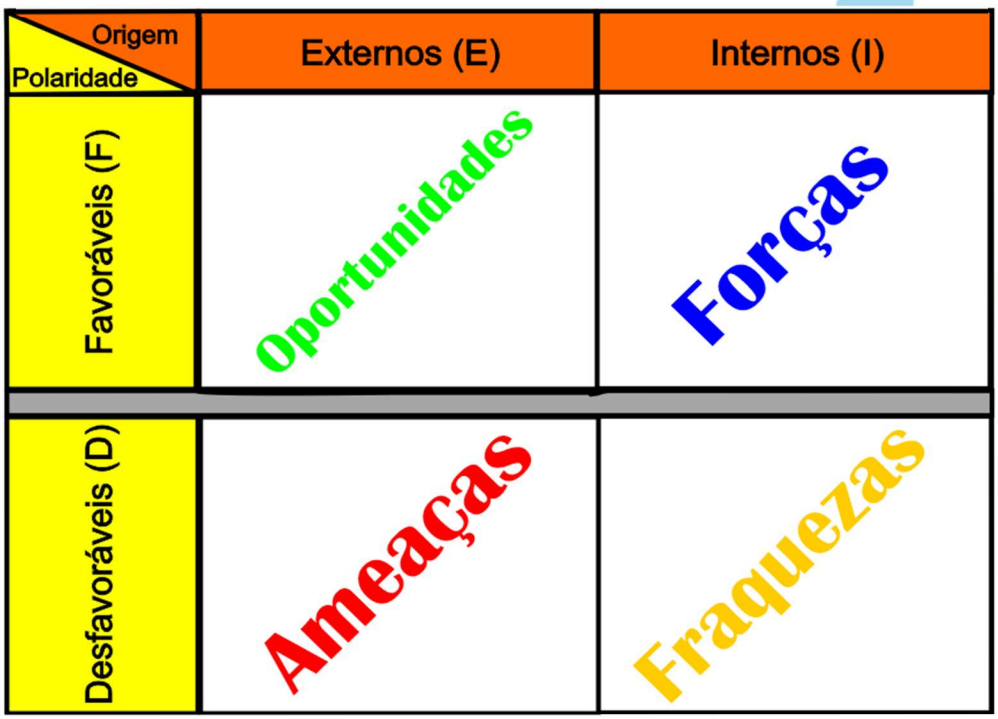
Os horizontes do PPG são materializados em seus objetivos e metas. Os objetivos representam os resultados concretos que o PPG deseja alcançar, servindo como bússola para suas ações (Figura 3). Eles se estratificam em níveis: estratégicos (longo prazo, alinhados à missão e visão, com foco externo no impacto desejado), táticos (médio prazo, relacionados aos processos gerenciais internos) e operacionais (curto prazo, ligados às atividades rotineiras e projetos). As metas são a quantificação e temporalização dos objetivos, tornando o progresso mensurável. A formulação de objetivos deve aderir aos critérios SMART: Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal. A relação dos objetivos com as atividades executivas transversais (planejamento e desenvolvimento, gestão e suporte, execução e entrega, comunicação e relacionamento) e as diferentes esferas institucionais (setorial/unidade e institucional) é considerada para garantir o alinhamento e a cooperação.

Passo 3: Análise do Contexto

Embora a abordagem sugerida posicione a análise de contexto após a definição do problema-objeto e da identidade, sua importância é inquestionável como etapa de validação e ajuste da estratégia à realidade. Consiste no diagnóstico aprofundado do ambiente interno (micro) e externo (macro) do PPG para identificar fatores que podem influenciar o alcance de seus objetivos. A análise interna examina forças (competências essenciais, recursos) e fraquezas (limitações, deficiências) do PPG. A análise externa avalia oportunidades (condições externas favoráveis) e ameaças (fatores externos desfavoráveis) no ambiente externo mais imediato (público-alvo, concorrência, parcerias) e mais distante (leis, políticas, conjunturas). A Matriz SWOT (Figura 4) é a ferramenta central para essa

análise, permitindo visualizar o panorama completo e direcionar esforços para otimizar forças e oportunidades e mitigar fraquezas e ameaças.

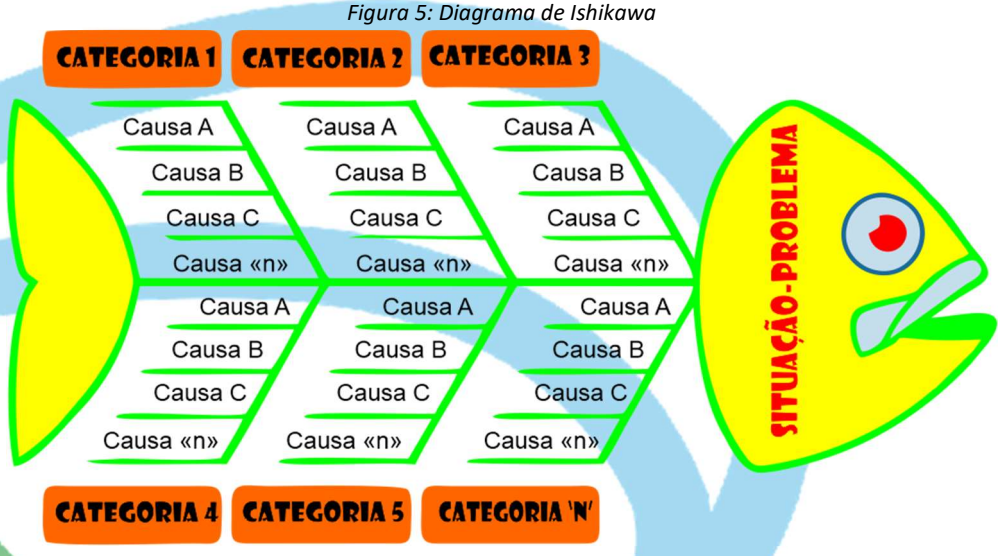
Figura 4: Matriz SWOT. Ameaças e oportunidades em termos de mercado, legislação, políticas públicas, concorrência, fontes de recurso, economia, tecnologia, perfil do público-alvo etc. Forças e fraquezas em termos de recursos necessários e disponíveis, capacidades, competências, estratégias, processos internos, cultura organizacional etc.



Fonte: Elaboração própria.

Outras ferramentas são valiosas na análise de contexto. O Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito; Figura 5) é útil para identificar e organizar as causas potenciais de um problema específico, permitindo uma análise mais profunda de sua localização dentro dos processos.

Figura 5: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração própria.

A Matriz GUP (Gravidade, Urgência e Probabilidade; Quadro 1) é sugerida para priorizar os problemas identificados, focando nos mais críticos com base no potencial de dano, prazo para agir e probabilidade de ocorrência. A análise de contexto também embasa a prospecção de cenários e a análise de riscos, construindo múltiplos futuros possíveis com base em tendências e variáveis e avaliando as incertezas para antecipar desafios e desenvolver planos de contingência (prevenção, mitigação, reação). Essa etapa é dinâmica e deve operar como um monitoramento contínuo para permitir adaptações.

Quadro 1: Sugestão de critérios para uma Matriz GUP.

Fator	Pontuação	Descrição
Gravidade	5	Altíssimo potencial de dano
	4	Alto potencial de dano
	3	Médio potencial de dano
	2	Pequeno potencial de dano
	1	Dano insignificante., observar
Urgência	5	Ação imediata
	4	Ação em curto prazo
	3	Ação em médio prazo
	2	Ação em longo prazo
	1	Ação pode esperar, observar
Probabilidade	5	Evolução certa (Probabilidade próxima de 1)
	4	Evolução quase certa (Probabilidade próxima de 0,75)
	3	Evolução provável (Probabilidade próxima de 0,5)
	2	Evolução duvidosa (Probabilidade próxima de 0,25)
	1	Evolução improvável (Probabilidade próxima de 0)

Fonte: Elaboração própria.

Passo 4: Elaboração do Plano de Ações

Com a identidade e os horizontes definidos e o contexto analisado, o PPG elabora seu plano de ações estratégicas, que detalha como os objetivos e metas serão alcançados. Este plano transforma os insights da análise de contexto em diretrizes práticas e sua construção deve ser participativa, envolvendo todos os atores relevantes do PPG. O alinhamento com a identidade do PPG (missão, visão, valores) e os objetivos estratégicos é fundamental. A Técnica 5W2H (Quadro 2) é uma ferramenta essencial para detalhar cada ação de forma sistemática, respondendo às perguntas: O quê? (qual ação), Por quê? (justificativa), Quem? (responsável), Quando? (prazo), Onde? (local), Como? (maneira) e Quanto? (recursos).

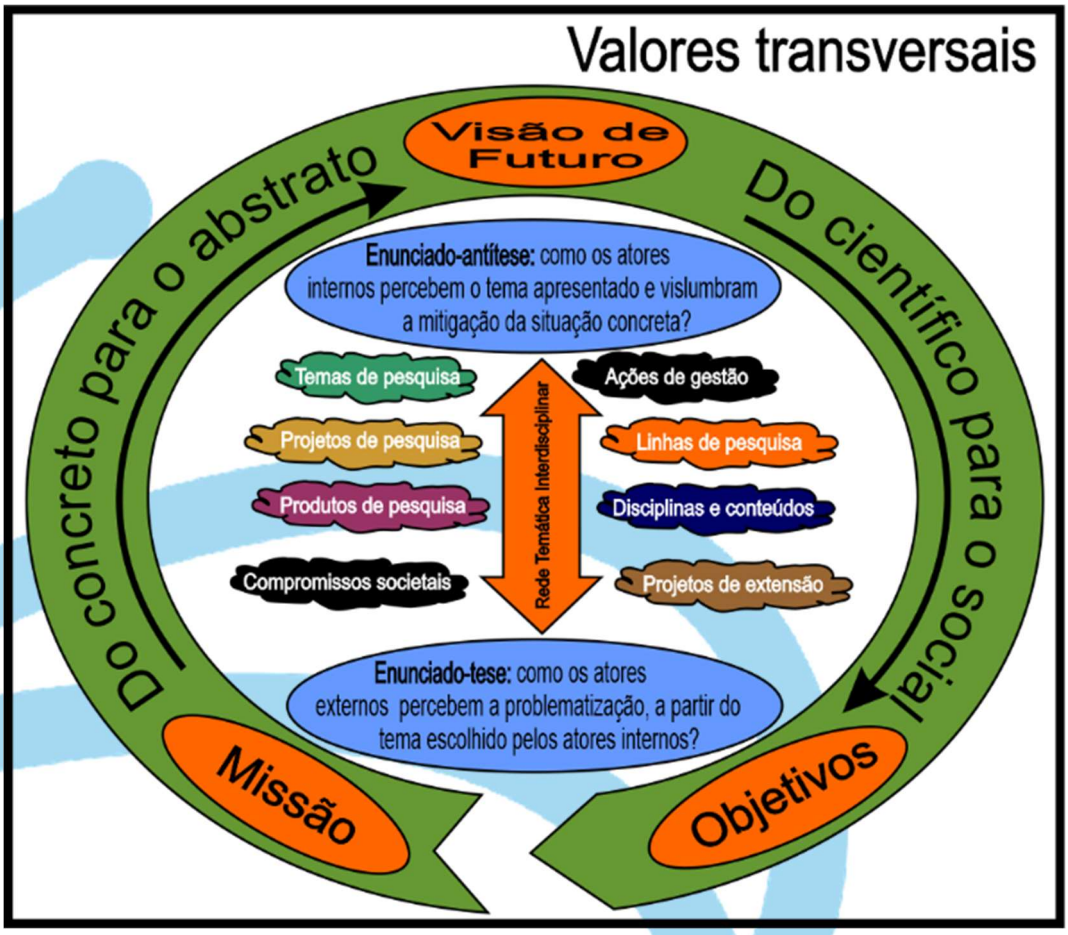
Quadro 2: Perguntas do 5W2H.

Questão focal	Desrição
What/O quê?	Qual ação será realizada?
Why/Por quê?	Qual o motivo e finalidade da ação e como ela contribui para os objetivos estratégicos?
Who/Quem?	Quem será o responsável pela execução da ação?
When/Quando?	Qual o prazo para o início e conclusão da ação?
Where/Onde?	Onde a ação será realizada?
How/Como?	Quais métodos, procedimentos e ferramentas serão utilizados?
How much/Quanto?	Quais os recursos financeiros e materiais necessários para a ação?

Fonte: Elaboração própria.

Isso permite a criação de planos de ação detalhados e operacionalizáveis. A priorização das ações, com base em seu impacto no alcance dos objetivos e sua viabilidade, utilizando ferramentas como a Matriz GUP (Quadro 1), é indispensável à racionalização dos recursos. O plano deve prever a logística e alocação de recursos necessários, estabelecer prazos claros e realistas, idealmente, em um cronograma de gestão, e integrar a análise e mitigação de riscos. A definição de indicadores de monitoramento e avaliação, incluindo KPIs, é intrínseca ao plano de ações para acompanhar o progresso e avaliar o sucesso das ações planejadas. A Figura 6 apresenta uma síntese dos elementos que irão compor o planejamento sociotécnico.

Figura 6: Síntese sociotécnica como origem de todas as ações do PPG.



Fonte: Elaboração própria.

Passo 5: Implementação do Planejamento

A etapa final corresponde à concretização prática do plano estratégico elaborado, englobando a execução das ações e o processo contínuo de monitoramento e avaliação. A fase "Do" (Executar) do Ciclo PDCA traduz o planejamento em prática, demandando o seguimento rigoroso dos métodos e procedimentos definidos e a alocação eficiente dos recursos. A gestão de riscos é simultânea à execução, com esforços preventivos e corretivos baseados no dimensionamento e priorização prévios dos riscos.

A fase "Check" (Verificar) dedica-se ao monitoramento e à avaliação da execução do plano. O monitoramento contínuo, por meio de indicadores de processo e de resultado (KPIs), permite acompanhar o progresso das ações. A avaliação, que inclui a autoavaliação e a heteroavaliação, analisa a eficácia, eficiência e efetividade do programa, utilizando os indicadores definidos na etapa anterior como base. A análise dos dados coletados é fundamental para identificar padrões, tendências e áreas que demandam melhoria, comparando os resultados alcançados com os objetivos e metas estabelecidos. A fase "Act" (Agir) representa o momento de aprendizado e ajuste, onde, com base nos resultados das avaliações, o planejamento é retroalimentado para promover a melhoria contínua. Tais ações envolvem a identificação das causas-raízes de desvios (Diagrama de Ishikawa) e a priorização de ações corretivas (Matriz GUP). O modelo lógico-causal (Figura 1) emerge como um organizador gráfico que articula planejamento, execução e avaliação, descrevendo as relações lógicas e de causalidade entre os componentes do programa e de sua teoria de mudança, facilitando o acompanhamento e a identificação de gargalos. A autoavaliação e a heteroavaliação, embora com atores distintos, utilizam critérios e indicadores similares para avaliar o desempenho, complementando-se para uma visão mais completa.