

Planejamento Estratégico

Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Socioeconômico



Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc)

Av. Universitária, 1105 - Bairro Universitário - 88806-000 – Criciúma – SC

Fone: (48) 3431 2686

Homepage: www.unesc.net

Reitora

Profa. Dra. Luciane Bisognin Ceretta

Pró-Reitora de Ensino

Profa. Ma. Graziela Amboni

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Extensão

Profa. Dra. Gisele Silveira Coelho Lopes

Pró-Reitor de Administração e Finanças

Prof. Me. José Otávio Feltrin

Diretora de Ensino Presencial

Profa. Ma. Gislene Carmargo

Diretora de Ensino a Distância

Profa. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Diretora de Atenção ao Estudante

Profa. Dra. Angela Piccinini

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Prof. Dr. Ismael Gonçalves Alves

Diretora de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias

Profa. Dra. Sheila Martignago Saleh

Setor de Planejamento Institucional

Assessor de Planejamento Institucional

Prof. Me. Luan Philippi Machado

Equipe técnica

Adriana Maria Franco

João Pedro Carlos Júnior

Luiz Henrique Euzébio Fernandes

SUMÁRIO

1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UNESC	04
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (1994-1997)	05
1.2 TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE E O NOVO CONTEXTO (1997-1999)	05
1.3 CONSOLIDAÇÃO DO PPP (2001)	05
1.4 REVISÕES ESTRATÉGICAS E REFORMULAÇÕES (2002-2006)	06
1.5 COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E REFORMA ADMINISTRATIVA (2007-2008)	06
1.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC (2014-2022)	07
1.7 REVISÃO E AJUSTES ESTRATÉGICOS (2019-2023)	08
1.8 REVISÃO ESTRATÉGICA PÓS CRISE COVID (2021)	10
1.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – INTEGRAÇÃO E FUTURO (2024-2028)	11
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO - PPGDS	16
2.1 ORIGEM E ESTRUTURAÇÃO INICIAL (2019-2023)	16
2.1.1 Definições Organizacionais do PPGDS	17
2.1.2 Análise dos Ambientes Interno e Externo	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PPGDS (2025-2028)	18
2.2.1 Diagnóstico dos ambientes interno e externo e autoavaliação do PPGDS	19
2.2.2 Diagnóstico dos ambientes interno e externo e autoavaliação do PPGDS	21
2.2.3 Projetos estratégicos e ações para a próxima quadrienal	27
APÊNDICE	30

1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UNESC

O planejamento estratégico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) reflete o compromisso institucional com a melhoria contínua e a integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação. Desde sua concepção inicial na FUCRI, em 1994, o planejamento estratégico evoluiu como ferramenta essencial para orientar decisões e alinhar ações com os desafios regionais e globais.

Ao longo das décadas, o planejamento se estruturou em ciclos de revisão, com metodologias participativas, análises qualitativas e quantitativas e a incorporação de modelos de gestão modernos. Cada revisão buscou adaptar a universidade às transformações sociais, econômicas e tecnológicas, reforçando seu papel como instituição comunitária comprometida com o desenvolvimento socioeconômico regional.

A primeira proposta formal de planejamento estratégico foi implementada na FUCRI (Fundação Universitária de Criciúma), abrangendo os anos de 1994 a 1997. O foco era estruturar ações para o desenvolvimento da instituição.

Com a transformação da FUCRI em Unesc em 1997, o planejamento estratégico foi revisado para alinhar-se ao novo status institucional. A revisão de 1999 definiu objetivos e metas até 2002, com ênfase no ensino, pesquisa e extensão voltados ao desenvolvimento regional.

Em setembro de 2001, foi aprovado o Marco Referencial do Projeto Político Pedagógico (PPP), que definiu fundamentos situacionais, filosóficos e pedagógicos para subsidiar o planejamento estratégico.

Revisões ocorreram em 2002 e 2003, com a participação de gestores e coordenadores de cursos. Em 2006, a consultoria Lobo & Associados conduziu uma análise SWOT, priorizando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI) foi criada em 2007. Em 2008, uma revisão do planejamento estratégico envolveu a avaliação da missão, visão e valores da Unesc, bem como a definição de ações estratégicas em eixos como qualidade da educação, sustentabilidade financeira e melhoria da gestão institucional.

A revisão de 2014 trouxe a parceria com a consultoria 3GEN para implantar o modelo de Balanced Scorecard (BSC). Foram definidos sete eixos, incluindo análise de ambiente, definição de posicionamento estratégico, construção de mapas estratégicos e desdobramento para áreas operacionais. A implementação de projetos estratégicos e o acompanhamento por indicadores destacaram o alinhamento entre graduação, pós-graduação e programas de extensão.

Uma nova revisão focou no alinhamento dos projetos estratégicos com as demandas da pandemia de COVID-19 e o cenário externo. O planejamento incluiu indicadores de desempenho e novas estratégias de ensino a distância, internacionalização e inovação tecnológica.

Iniciado em 2023, este ciclo foi construído de forma simultânea ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), integrando ensino, pesquisa, extensão e inovação. Foram realizados diagnósticos estratégicos com ampla participação da comunidade acadêmica e externa, identificando pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria.

A metodologia incluiu workshops segmentados, análise qualitativa de contribuições e uso de ferramentas como IRaMuTeQ para categorizar as informações. O plano também priorizou eixos como relacionamento com estudantes e egressos, infraestrutura, sustentabilidade financeira e diversidades.

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (1994-1997)

O planejamento estratégico institucional da Unesc teve seu início em 1994, quando a Fundação Universitária de Criciúma (FUCRI) implementou sua primeira proposta formal de planejamento. Esse período foi marcado pelo estabelecimento de diretrizes para orientar as ações da fundação, priorizando um planejamento estruturado e voltado ao desenvolvimento acadêmico e organizacional. A validade inicial foi prevista para quatro anos, abrangendo o período de 1994 a 1997.

1.2 TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE E O NOVO CONTEXTO (1997-1999)

Em 1997, a FUCRI evoluiu para a condição de universidade, dando origem à Unesc. Este marco exigiu ajustes no planejamento estratégico para alinhar-se às novas demandas institucionais e ao papel que a universidade deveria desempenhar na região. Em 1999, deu-se início a uma ampla revisão do planejamento, com um grupo formado por representantes de diferentes áreas da instituição. O objetivo central era definir metas e estratégias até 2002, considerando o ensino, pesquisa e extensão como alicerces para o desenvolvimento regional e a melhoria da qualidade de vida local.

Optou-se por um modelo participativo de gestão estratégica, no qual as etapas de trabalho eram discutidas em grupos específicos e posteriormente validadas em assembleias compostas por docentes e colaboradores da universidade. Este processo culminou na definição de valores institucionais como a formação de qualidade, sustentabilidade econômico-financeira e excelência na gestão e marketing.

Foram definidos como fatores-chave de sucesso para a Instituição:

- Formação humana e profissional de qualidade
- Qualidade no ambiente de vida
- Gestão participativa
- Sustentabilidade econômico-financeira
- Excelência em marketing institucional

1.3 CONSOLIDAÇÃO DO PPP (2001)

O planejamento estratégico ganhou novo impulso em 2001, com a aprovação

do Marco Referencial do Projeto Político Pedagógico (PPP) por meio da Resolução n.º 24/2001 do CONSEPE. Este documento estabeleceu os marcos situacional, filosófico e pedagógico da Unesc, servindo como guia estratégico para o avanço institucional. Este marco forneceu os parâmetros necessários para alinhar o planejamento com os objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

1.4 REVISÕES ESTRATÉGICAS E REFORMULAÇÕES (2002-2006)

De 2002 a 2006, o planejamento estratégico passou por revisões periódicas. Durante esse período, a Reitoria e as Pró-Reitorias conduziram encontros regulares com gestores e coordenadores para identificar realizações e limitações, ajustando os objetivos estratégicos para os períodos subsequentes. Em 2006, foi contratada a consultoria Lobo & Associados para realizar uma análise SWOT abrangente. Esta análise avaliou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a instituição, resultando na priorização de dez itens em cada categoria.

As análises foram pautadas na contribuição de grupos que subsidiaram as decisões. Esses grupos foram formados da seguinte forma:

- Grupo 1: 26 gestores
- Grupo 2: 21 docentes
- Grupo 3: 21 discentes
- Grupo 4: 15 colaboradores

A Lobo & Associados analisou as respostas dos grupos e realizou a segmentação por similaridade, registrando a frequência com que as repostas apareciam, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a Unesc.

Tomando como regra o impacto e a capacidade de intervenção pela Instituição, a Consultoria retirou os itens que não eram relevantes para o Planejamento Estratégico. Em 16/02/2006, o Grupo Gestor fez os ajustes necessários e a priorização de dez itens em cada uma das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi construída a matriz de correlações (SWOT) sob orientação e supervisão da Lobo & Associados.

1.5 COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E REFORMA ADMINISTRATIVA (2007-2008)

Em 2007, a Unesc promoveu uma reforma administrativa que resultou na criação da Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI). Este setor passou a ser responsável por coordenar as iniciativas de planejamento estratégico, consolidando o modelo participativo e promovendo a integração entre diferentes setores da universidade.

A revisão de 2008 seguiu um cronograma estruturado em etapas que incluíam a avaliação da missão, visão e valores, análise SWOT e desenvolvimento de planos de ação.

Quadro 1 - Etapas da revisão Planejamento Estratégico 2008

Etapas	Objetivos
1	Avaliação da missão, princípios e valores da Unesc.
2	Discussão da visão do futuro da Unesc.
3	Avaliação das competências essenciais da Unesc.
4	Fatores críticos de sucesso da Unesc (FCS).
5	Análise SWOT (Estratégias Institucionais).
6	Análise e definição das ações.
7	Apresentação dos planos de ação.
8	Reuniões mensais de acompanhamento.

Fonte: CPDI (2008).

A revisão envolveu mais de 50 participantes, incluindo gestores e docentes de várias áreas da Unesc, garantindo que a construção estratégica fosse amplamente representativa. As reuniões e workshops foram acompanhados por análises documentais e dados que subsidiaram a formulação das estratégias institucionais.

A revisão esteve ancorada, em todas as suas etapas, nos seguintes eixos sugeridos pela Câmara de Administração e Finanças (Parecer 03/2007), adotados como Estratégias Institucionais:

- Qualidade da Educação (Pesquisa, ensino e extensão) e dos demais serviços prestados pela Instituição;
- Sustentabilidade Financeira da Instituição;
- Desenvolvimento Humano;
- Melhoria da Gestão Institucional.

Os documentos Institucionais bases para as discussões de revisão do planejamento estratégico foram: Estatuto da Unesc, o Projeto Político Pedagógico (PPP), Matriz SWOT (Lobo & Associados), relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e relatórios do Setor de Avaliação Institucional (SEAI). Para assegurar o processo participativo, adotou-se como metodologia de trabalho:

- Reuniões específicas com gestores de diversas áreas da universidade;
- Atividades de reflexão, avaliação, reavaliação e discussão em grupos;
- Construção e validação de propostas coletivamente

1.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC (2014-2022)

Em 2014, a Unesc iniciou um processo de revisão estratégica em parceria com a consultoria 3GEN Gestão Estratégica, adotando o Balanced Scorecard (BSC) como modelo de gestão estratégica. Este modelo buscava alavancar a performance institucional com base em sete fases: análise de ambiente, construção de mapas estratégicos, indicadores

de desempenho, desdobramento de estratégias para setores, portfólios de projetos e governança.

A construção foi conduzida em sete fases iniciando no dia 14 de abril de 2014, em parceria com a consultoria 3GEN, a saber:

- Fase 1: Análise do ambiente (interno e externo)
- Fase 2: Definição do posicionamento estratégico
- Fase 3: Construção dos Mapas Estratégicos
- Fase 4: Estabelecimento de indicadores de desempenho
- Fase 5: Desdobramento da estratégia para os setores de apoio
- Fase 6: Consolidação do portfólio de projetos estratégicos
- Fase 7: Desenho do modelo de governança

A revisão foi marcada pela ampla participação de aproximadamente 110 gestores de todas as áreas da universidade, que participaram ativamente de workshops e reuniões. O modelo permitiu alinhar as ações das unidades acadêmicas, programas de pós-graduação e setores administrativos, resultando na criação de um mapa estratégico que orientou a instituição durante este período.

A revisão do planejamento estratégico se estendeu até junho de 2015 e, a partir de agosto do mesmo ano, o modelo de governança, proposto pela consultoria externa e mediado pelo Setor de Planejamento Institucional, foi colocado em prática.

1.7 REVISÃO E AJUSTES ESTRATÉGICOS (2019-2023)

Com o início do ciclo 2019-2023, a Unesc revisou seus projetos estratégicos para adaptá-los às novas realidades internas e externas. Este planejamento deu continuidade ao uso do BSC e incluiu a implementação de estratégias inovadoras, como o fortalecimento da educação a distância (EaD), maior foco na internacionalização e intensificação do uso de tecnologias educacionais.

A metodologia foi organizada em etapas, e cada uma delas consistiu em um macroprocesso. Cada macroprocesso abrangeu um conjunto de atividades que produziu um resultado o qual foi utilizado na etapa seguinte, com base em determinados dados e informações.

As etapas do PEI foram:

- **Etapla 1 – estudo de cenários:** a Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucionais, por meio de um processo de inteligência competitiva, elaborou questões que, após validação pela Reitoria, propiciaram a coleta de dados sobre os temas estratégicos. Os dados e informações obtidos no estudo de cenários foram compartilhados com os gestores, acrescida da análise dos ambientes interno e externo. A análise dos dados permitiu o delineamento de cenários que constituíram a base para o diagnóstico estratégico e na definição dos temas a serem trabalhados na etapa seguinte.
- **Etapla 2 – definição dos eixos estratégicos:** para os temas definidos anteriormente, foram elaboradas questões norteadoras com as quais os mediadores conduziram as atividades em dois encontros, respectivamente nos dias 22 e 28 de novembro de 2018. Esses temas estavam relacionados aos eixos-capítulos do PDI.

Participaram desses encontros 46 docentes-gestores, 39 docentes, 23 acadêmicos, 20 técnicos-administrativos, 8 técnico-gestor, 138 pessoas, 1 egresso e um representante da comunidade externa, totalizando 138 participantes.

Foram obtidos 2187 dados qualitativos, os quais foram categorizados qualitativamente e, deles, emergiram os 26 eixos estratégicos, a saber:

Quadro 2 - Eixos estratégicos revisão 2019

Eixos Estratégicos		Eixos Estratégicos	
I	Atenção aos Estudantes	XIV	Internacionalização e Mobilidade Acadêmica
II	Prestação de Serviços	XV	Meio Ambiente e Valores Humanos
III	Acessibilidade e Inclusão	XVI	Participação da Comunidade
IV	Arte e Cultura	XVII	Pesquisa, Políticas de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu
V	Captação de Recursos	XVIII	Esportes
VI	Comunicação e Divulgação Interna e Externa	XIX	Políticas de Gestão
VII	Diversidade e Cultura de Paz	XX	Pós-Graduação Lato-Sensu
VIII	Ensino e Políticas de Ensino	XXI	Posicionamento Institucional
IX	Ensino a Distância	XXII	Processos de Avaliação Interna e Externa
X	Extensão e Políticas de Extensão	XXIII	Processos Internos
XI	Formação Docente, Técnico Administrativo e de Gestores	XXIV	Sustentabilidade Financeira
XII	Infraestrutura Física	XXV	Tecnologia da Informação
XIII	Inovação	XXVI	Valorização das Pessoas

Fonte: Seplan (2019).

- **Etapla 3 – diagnóstico estratégico:** foram realizados workshops com a comunidade acadêmica – segmentada por técnicos-administrativos do campus sede e do Iparque, docentes da graduação e docentes dos Programas stricto sensu, acadêmicos da graduação e do stricto sensu, além dos estudantes do Colégio Unesc – e comunidade externa.
- **Etapla 4 – concepções estratégicas:** acerca das definições organizacionais – missão, visão de futuro e princípios e valores da Unesc – o diagnóstico realizado indicou que a comunidade acadêmica entende que se deve manter tais concepções, uma vez que ainda se encontram válidas para a Instituição.
- **Etapla 5 – definições estratégicas:** com base no diagnóstico, realizado na etapa 3 – os 26 eixos foram consolidados em 12. Nesta etapa a comunidade acadêmica participou de cinco sessões distribuídas em dois dias – 18 e 20 de novembro de 2019 - na Universidade de modo a oportunizar a participação presencial e online. Nessas sessões, houve dois momentos: no primeiro ocorreu a socialização dos principais resultados dos 26 eixos segmentados em fortalezas e fragilidades; no segundo, eles foram divididos em grupos e, com base nos objetivos e dados do diagnóstico, propuseram ações que compuseram os projetos estratégicos para o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional.

- **Etapa 6 – elaboração dos projetos estratégicos:** conforme as temáticas dos objetivos estratégicos foram convidados os líderes dos projetos estratégicos para mediar os grupos de trabalho a atividade de construção dos projetos conforme as proposições realizadas na etapa 5.
- **Etapa 7 – implementação das estratégias:** é a etapa que ocorre a partir da aprovação do PDI pelo Conselho Universitário e corresponde à execução de ações, projetos e programas previstos no PDI sob a coordenação da Gestão Institucional.

A pandemia de COVID-19, que impactou globalmente as instituições de ensino, também exigiu ajustes emergenciais. A Unesc demonstrou resiliência ao adaptar seus processos estratégicos para garantir a continuidade das operações e o suporte aos seus estudantes.

1.8 REVISÃO ESTRATÉGICA PÓS CRISE COVID (2021)

Após o período mais grave da pandemia, a Universidade precisou realizar um alinhamento do seu Planejamento Estratégico Institucional que, embora tivesse sido realizado recentemente, a pandemia mudou completamente o cenário educacional o qual precisou ser realinhado. Para isso realizou uma imersão de três dias fora da Instituição com seus gestores para refletirem no novo cenário externo e interno.

Os grupos de trabalho foram organizados em seis equipes, que analisaram o cenário da instituição naquele momento em que muitas ações do planejamento que estava posto deveriam ser repensadas dado o cenário estabelecido pela pandemia. As atividades acadêmicas passaram por adequações necessárias à época, a fim de proporcionar o ensino de qualidade sem que houvesse risco à saúde dos acadêmicos, técnicos-administrativos e professores, além de observar a sustentabilidade da Instituição.

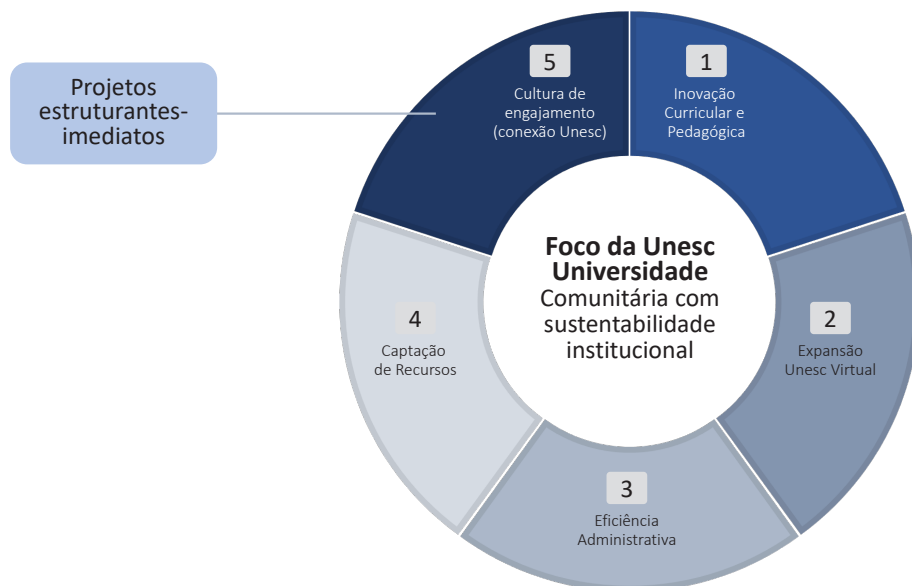
Figura 1 - Planejamento estratégico pós-Covid



Fonte: Seplan (2021).

A figura 1 ilustra os gestores em um dos encontros que apresentaram as propostas para readequação de alguns projetos estratégicos. A figura 2 apresenta os eixos estruturantes que nortearam as análises para revisão do PE.

Figura 2 - Projetos estruturantes-imediatos



Fonte: Seplan (2019).

1.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – INTEGRAÇÃO E FUTURO (2024-2028)

O planejamento estratégico para 2024-2028 foi construído em paralelo ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), fortalecendo a integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação. As etapas do planejamento foram norteadas por diagnósticos amplos e qualitativos, coletados em workshops com diversos segmentos da comunidade acadêmica e externa.

Este ciclo priorizou eixos como relacionamento com estudantes e egressos, melhoria na infraestrutura, sustentabilidade financeira, internacionalização e inclusão. A metodologia utilizou ferramentas como IRaMuTeQ para categorizar e interpretar as mais de 13.000 contribuições coletadas, possibilitando uma visão detalhada das demandas e oportunidades de crescimento para a Unesc.

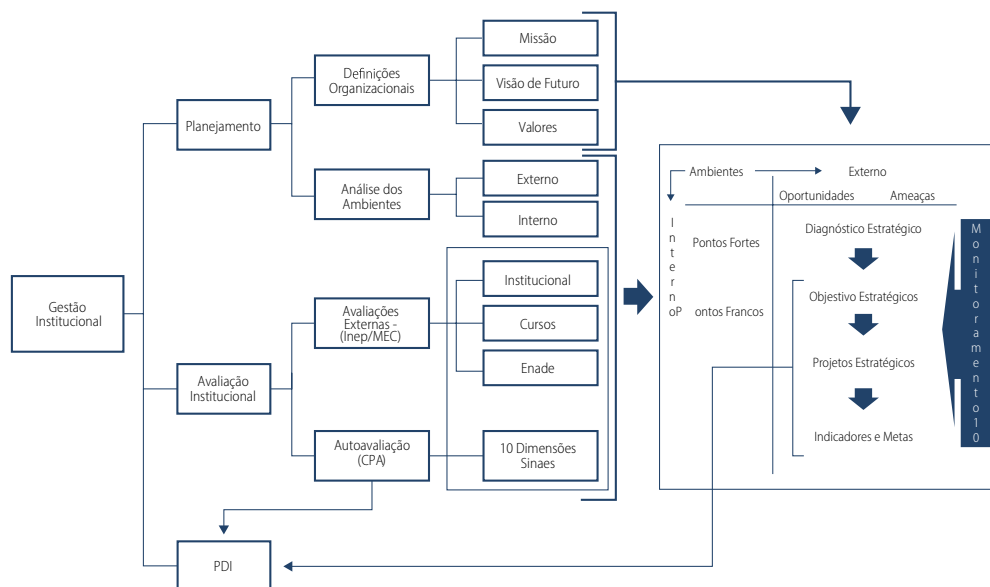
Para esse novo ciclo, as atividades preparatórias foram iniciadas no ano de 2023, com a identificação e análise de melhores práticas e ferramentas de planejamento utilizadas em universidades comunitárias. O aprendizado acumulado em ciclo anteriores, praticados na Unesc, também serviram de referência para a construção do planejamento estratégico e, consequentemente, para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Também foram consideradas a abrangência da Universidade e a importância de integrar o ensino, a pesquisa, extensão e inovação, por meio de uma matriz qualitativa que contemple as demandas apresentadas pela comunidade acadêmica, com participação também da comunidade externa.

Na Unesc, a Gestão Institucional consiste no processo de planejamento, liderança, organização, acompanhamento e controle das atividades, processos, projetos e programas da Universidade, considerando legislação, estatutos, regimentos e demais

regulamentações institucionais. Logo a gestão da Instituição desenvolve as atividades pautada na melhoria contínua dos processos, com o intuito de aperfeiçoar o desempenho institucional e alcançar os objetivos e metas previstos no PDI. Na Universidade, a Gestão Institucional é desempenhada pelo Conselho Universitário, Reitoria, coordenadores de cursos de graduação, coordenações de programas de pós-graduação stricto sensu e demais diretorias, gerências, coordenações e assessorias.

Também, na Unesc, a avaliação institucional é um processo que monitora o desenvolvimento da Universidade e gerencia as ações de avaliação, retroalimentando o Planejamento Estratégico Institucional e a Gestão Institucional, propiciando subsídios para a elaboração e atualização do PDI, conforme apresenta a Figura 3.

Figura 3 - Articulação da Gestão Institucional, PDI e PEI



Fonte: Seplan (2017).

A metodologia foi organizada em etapas, e cada uma destas consiste em um macroprocesso. Cada macroprocesso abrange um conjunto de atividades que produz um resultado a ser utilizado na etapa seguinte, com base em determinados dados e informações, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 4 - Macroprocessos de Planejamento Estratégico Institucional

MACROPROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL					
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Diagnóstico estratégico		Definições estratégicas		Implementação das estratégias	Monitoramento Estratégico
Estudo de cenários interno e externo	Elaboração da matriz qualitativa	Definições dos objetivos	Elaboração dos projetos e metas	Implantação dos projetos	Acompanhamento dos indicadores estratégicos
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI					

Fonte: Seplan (2024).

Na etapa 1 – diagnóstico estratégico: estudo dos cenários interno e externo - o Setor de Planejamento Institucional – Seplan - por meio de um processo de inteligência competitiva, primeiramente elaborou questões que, após validação pela Reitoria, propiciaram a coleta de dados qualitativos com a comunidade interna e externa sobre os eixos estratégicos definidos no planejamento institucional anterior. Foram realizados 41 workshops com a comunidade acadêmica – segmentada por técnicos-administrativos do campus sede, do Iparque, da Unidade de Araranguá, docentes da graduação e docentes dos Programas stricto sensu, acadêmicos da graduação, lato sensu e do stricto sensu, além dos estudantes do Colégio Unesc, e comunidade externa. Adicionalmente, foram analisados os resultados apontados nos relatórios da CPA e inseridos também na matriz qualitativa segmentados também pelos eixos estratégicos.

Figura 5 - Diagnóstico com a comunidade acadêmica

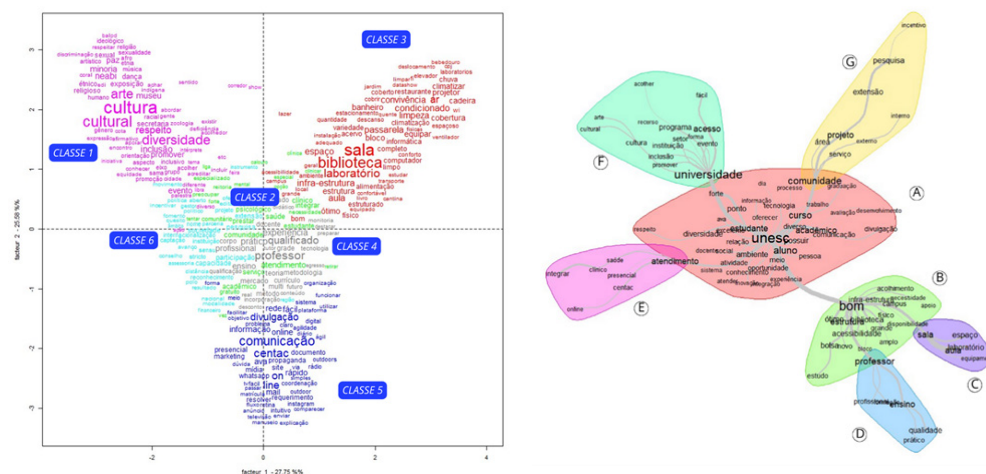


Fonte: Seplan (2023).

Na etapa 2 - Os dados primários qualitativos de cada contribuição foram analisados qualitativamente e classificados em categorias e subcategorias, o que resultou em 35 categorias e 155 subcategorias.

Além dessa análise, as 13.512 contribuições foram inseridas na íntegra e analisadas no software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), desenvolvido por Ratinaud (2014). Para classificação e análise das contribuições, utilizou-se o método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) conforme o método descrito por Reinert (1987, 1990) e Análise de Similitude (Marchand; Ratinaud, 2012). É relevante ressaltar que as duas técnicas, Método de Reinert e Análise de Similitude, não competem entre si, mas sim se complementam, visando enriquecer a análise de maneira sinérgica.

Figura 6 - Análise de dados - software IRaMuTeQ



Fonte: Seplan (2024).

Para melhor análise das contribuições, fragmentados nas segmentos perspectiva de análise:

- a. Por fortalezas (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos) e sugestões de melhoria;
- b. Por Público (Técnicos administrativos, Gestores, Docentes, Discentes, Egressos, Comunidade externa e Relatórios CPA);
- c. Por Eixo (são 26 eixos).

Com base nas análises realizadas as quais foram detalhadas anteriormente, foram então definidos os objetivos estratégicos que nortearam a construção das estratégias nos projetos.

Esses objetivos foram validados pela Reitoria, são eles:

Figura 7 - Objetivos Estratégicos



Fonte: Seplan (2024).

O mapa estratégico possibilita de forma visual organizarmos e alinharmos os objetivos estratégicos segmentados por quatro dimensões, além de estabelecer relação de causa e efeito partindo da perspectiva da aprendizagem.

Figura 8 - Mapa Estratégico Unesc



Fonte: Seplan (2024).

Dessa forma, amparados nos objetivos estratégicos institucionais, 1 - Alcançar a excelência no ensino em todos os níveis, modalidades e unidades e polos; 7 - Fomentar o bom uso e a inovação nas infraestruturas física e tecnológica, níveis e modalidades de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços; 10 - Ampliar a internacionalização em todos os níveis de ensino, pesquisa e extensão; e, 11 - Consolidar e ampliar as ações de pesquisa em todos os níveis de ensino na Instituição, formulam-se os novos objetivos estratégicos para o PPGDS, visando a quadrienal para o período 2025/2028.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO - PPGDS

O Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) da Unesc é referência em pesquisa e formação acadêmica, promovendo o desenvolvimento regional e a integração entre teoria e prática. Seu planejamento estratégico reflete um compromisso contínuo com a excelência acadêmica, a inovação científica e o impacto social.

Desde sua criação, o PPGDS busca alinhar suas ações estratégicas aos objetivos institucionais da Unesc, garantindo sinergia com as metas de ensino, pesquisa e extensão. Este histórico detalha as revisões, desafios e avanços do planejamento estratégico do programa, destacando os últimos anos e as estratégias adotadas para fortalecer sua atuação.

2.1 ORIGEM E ESTRUTURAÇÃO INICIAL (2019-2023)

O PPGDS foi concebido com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento regional por meio da formação de mestres e doutores qualificados para atuar em áreas de impacto socioeconômico. Desde sua criação, o programa esteve alinhado aos ciclos de planejamento institucional da Unesc.

Durante esse período, o programa estruturou sua missão e visão com foco na interdisciplinaridade e na integração com a comunidade. As revisões periódicas permitiram identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, culminando na definição de estratégias voltadas à qualificação do ensino, ampliação da produção científica e consolidação das parcerias com instituições nacionais e internacionais.

O ciclo de 2019-2023 marcou um período de significativa evolução estratégica para o PPGDS. A revisão ocorreu em consonância com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da Unesc, buscando consolidar a excelência acadêmica do programa e fortalecer seu papel na promoção do desenvolvimento socioeconômico.

A construção do planejamento estratégico do PPGDS foi realizada de forma participativa, envolvendo docentes, discentes, técnicos administrativos e parceiros externos. O processo incluiu análises qualitativas e quantitativas, permitindo identificar as principais demandas do programa e suas possibilidades de expansão.

Adotou-se a metodologia de trabalho apresentada na Figura 9.

Figura 9 - Etapas do planejamento estratégico de 2019

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Definições Organizacionais: Missão Visão de Futuro Princípios e Valores	Diagnóstico Estratégico: Ambiente Interno Ambiente Externo	Implantação da Estratégia: Objetivos Estratégicos Mapa Estratégico Projetos Estratégicos	Monitoramento da Estratégia: Indicadores Metas Modelos de governança

Fonte: Seplan (2020).

2.1.1 Definições Organizacionais do PPGDS

Para a definição da Missão e Visão de Futuro, foram elaboradas pelo Setor de Planejamento Institucional em conformidade com o grupo do PE do PPGDS, cinco perguntas com o objetivo de identificar a razão de ser do Programa. O instrumento foi aplicado por meio do Google AddWords e enviado a Diretoria de Pesquisa e Extensão e a equipe do PPGD (docentes e secretaria). De posse desses dados, o Seplan apresentou, na primeira reunião do dia 26 de fevereiro de 2019, os resultados sistematizados acerca da pesquisa.

Nesse encontro, o grupo trabalhou, durante o período vespertino, na construção e validação da Missão e Visão de Futuro com base nos resultados da pesquisa.

O grupo definiu a seguinte **Missão** para o Programa: “Formar profissionais para atuarem na pesquisa científica, na docência e nas organizações públicas e privadas, oferecendo uma sólida formação teórico-metodológica e experiência em pesquisa, contribuindo na promoção do desenvolvimento socioeconômico local e regional”.

A **Visão de Futuro** definida pelos membros do PPGDS foi: “Ser reconhecido pela formação de pesquisadores regionalmente e ser referência em pesquisa científica acerca de desenvolvimento socioeconômico no âmbito regional”.

O PPGDS definiu que irá seguir os princípios e **valores** da Unesc e inclui como específicos **do Programa**, a saber:

- Valorização da abordagem interdisciplinar.
- Respeito a diversidade teórico-metodológica, a diversidade, gênero e ideologias.

2.1.2 Análise dos Ambientes Interno e Externo

Para a análise dos ambientes, o Seplan trabalhou tendo como referência o caderno de área do Programa e a Ficha de avaliação Interdisciplinar. Também, o Seplan levou dados acerca dos programas de pós-graduação da região Sul com seus respectivos conceitos, com o objetivo de auxiliar o grupo na complementação dos fatores internos e externos.

De posse dos dados, o Setor de Planejamento Institucional – Seplan - os sistematizou na matriz qualitativa – Quadro 2, já com a proposição dos objetivos estratégicos os quais foram validados pelo grupo do planejamento do Programa.

Quadro 3 - Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	
Ampliar as estruturas física e tecnológica	Intensificar a inserção social
Ampliar a captação de recursos externos	Melhorar os processos internos
Ampliar e fortalecer as redes de colaboração e mobilidade acadêmica	Qualificar a formação dos estudantes
Divulgar a produção discente e docente por meio de recurso tecnológico	Qualificar a produção intelectual discente, docente e de egresso
	Reelaborar regulamentação PPGDS

Fonte: Seplan (2020).

As reuniões de acompanhamento dos projetos estratégicos, no âmbito do Programa, acontecerão semestralmente com a participação dos líderes de projetos estratégicos e respectivos patrocinadores.

Figura 10 - Grupo do Planejamento Estratégico trabalhando nas macroações



Fonte: Seplan (2020).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PPGDS (2025-2028)

A revisão do planejamento estratégico para o período de 2025 até 2028 foi direcionado pelo processo de autoavaliação do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS), como um processo técnico, voltado à identificação de pontos fortes, desafios e áreas para aprimoramento, com base nas diretrizes da CAPES e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unesc. O processo seguiu critérios definidos no Documento de Área da CAPES, estruturando a análise em três dimensões principais: Programa, Formação e Impacto Social. Esses quesitos foram desdobrados em critérios operacionais para abordar questões como estrutura curricular, produção científica, impacto regional e internacionalização, além de recursos institucionais disponíveis.

Assim, a Portaria nº 02/2024/PPGDS formou a comissão de autoavaliação do programa, para conduzir os trabalhos e oportunizar o processo de revisão do planejamento estratégico. Os integrantes da presente comissão são: Prof. Dr. Thiago Henrique Almino Francisco, Prof. Dra. Michele Gonçalves Cardoso, Prof. Dr. Reginaldo de Souza Vieira, Prof. Dr. João Henrique Zanelatto, Fernando Barros Martinhago (Representante Discente) e, Luciana Ávila de Medeiros (Representante técnico-administrativo).

A metodologia foi dividida em três etapas. Na etapa de coleta de dados, foram utilizados instrumentos qualitativos para reunir informações detalhadas sobre a percepção da comunidade acadêmica. Os fóruns temáticos, organizados em torno dos eixos avaliativos, serviram para levantar informações adicionais e estimular o debate sobre os desafios identificados. O processo de sensibilização contou também com a participação de consultores externos, proporcionando um enriquecimento de experiências já que estes eram provenientes de um Programa, da mesma área temática, avaliado com conceito 7.

Na segunda etapa, os dados foram categorizados e analisados com base em metodologias de análise qualitativa, como categorização temática. Na etapa final, os resultados foram organizados e apresentados em seminários públicos, permitindo a devolutiva aos participantes e o uso estratégico dos dados para o planejamento.

O processo incluiu a participação de 60 membros da comunidade acadêmica, como docentes, discentes e egressos, os quais contribuíram com diferentes perspectivas sobre as atividades do programa. A coleta de dados foi realizada por meio de instrumentos específicos, baseados nos indicadores CAPES, pesquisa com egressos e fóruns temáticos para discussão de questões centrais, como interdisciplinaridade e impacto social. A consulta pública foi aberta durante 15 dias para ampliar a abrangência da participação.

2.2.1 Diagnóstico dos ambientes interno e externo e autoavaliação do PPGDS

No dia 03 de setembro de 2024, o PPGDS realizou um fórum destinado a discutir o processo de autoavaliação do programa. O encontro foi marcado pela palestra do Prof. Dr. Roberto Pacheco, especialista na área de gestão do conhecimento e autoavaliação, que trouxe ao evento sua experiência à frente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O tema central da palestra, intitulado “os desafios de um programa interdisciplinar: o caso do PPGEGC-UFSC”, ofereceu insights e reflexões sobre as complexidades envolvidas na gestão e avaliação de programas com caráter interdisciplinar.

Figura 11 - Fórum de diagnóstico de ambientes interno e externo



Fonte: Seplan (2024).

O evento iniciou-se com uma breve contextualização feita pela coordenação do PPGDS, que ressaltou a relevância do processo de autoavaliação para a melhoria contínua do programa, destacando o compromisso do PPGDS em se alinhar às diretrizes da CAPES. Foi enfatizado que o fórum era uma oportunidade para promover o diálogo entre os diferentes atores do programa – docentes, discentes, egressos e técnicos-administrativos – e, ao mesmo tempo, aprender com as boas práticas implementadas em outras instituições.

Durante a palestra, o Prof. Dr. Roberto Pacheco apresentou os desafios enfrentados pelo PPGEGC-UFSC ao longo dos anos, especialmente no que tange à natureza interdisciplinar do programa. Ele destacou que programas com essa

característica possuem especificidades que demandam abordagens inovadoras no processo de autoavaliação. Entre os pontos de destaque da palestra, o professor ressaltou a importância da comunicação inicial. Segundo ele, comunicar de forma clara e consistente os objetivos e os benefícios do processo de autoavaliação é um passo fundamental para gerar engajamento por parte da comunidade acadêmica. A transparência nesse momento inicial, conforme observado pelo professor, ajuda a desmistificar a autoavaliação, evitando que ela seja vista como um processo meramente burocrático. A comunicação precisa enfatizar que a autoavaliação é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do programa, permitindo uma análise crítica e a implementação de melhorias efetivas.

Outro ponto central abordado foi o engajamento da comunidade, fator apontado como essencial para a criação de uma cultura de avaliação que seja sólida e duradoura. O Prof. Dr. Roberto Pacheco frisou que a participação de todos os segmentos – docentes, discentes, egressos e técnicos-administrativos – é o que confere legitimidade ao processo. Ele compartilhou experiências sobre como o PPGECC-UFSC buscou incentivar a participação ativa, criando estratégias específicas para mobilizar cada grupo e garantir que suas vozes fossem ouvidas. Segundo o professor, a autoavaliação só se torna significativa quando os participantes enxergam que suas contribuições impactam diretamente nas decisões e melhorias do programa.

Em seguida, o palestrante discutiu a criação de um ambiente de discussões adaptadas ao perfil dos participantes e às necessidades do programa. Ele argumentou que entender as particularidades dos diferentes grupos envolvidos no processo é essencial para adequar as estratégias de mobilização. No caso do PPGECC-UFSC, foram realizadas reuniões segmentadas, oficinas e encontros informais, que possibilitaram um diálogo mais produtivo com os participantes. O professor destacou que cada grupo tem expectativas e preocupações distintas em relação à autoavaliação, e é responsabilidade da comissão organizadora criar espaços apropriados para abordar essas especificidades.

Outro aspecto relevante da palestra foi a criação de espaços para escuta ativa, onde os participantes puderam expressar suas opiniões, sugestões e críticas em relação ao programa e ao processo de autoavaliação. O Prof. Dr. Roberto Pacheco enfatizou que a escuta ativa é um elemento central para acolher preocupações e identificar áreas que necessitam de atenção. Ele sugeriu que os programas implementem mecanismos formais e informais de diálogo, como consultas públicas, enquetes e rodas de conversa, para garantir que todas as vozes sejam consideradas no processo. Essa prática não apenas fortalece a cultura de avaliação, mas também promove uma maior transparência e senso de pertencimento entre os envolvidos.

Por fim, o palestrante abordou a construção de uma cultura de avaliação, destacando que este é um processo gradual que exige tempo, dedicação e compromisso coletivo. Ele pontuou que a cultura de autoavaliação não se constrói da noite para o dia, sendo necessário investir em ações continuadas que reforcem a importância do processo. O exemplo do PPGECC-UFSC mostrou que, ao longo dos anos, a insistência em promover a participação e valorizar os resultados da autoavaliação contribuiu para consolidar uma cultura de melhoria contínua no programa.

Dessa forma, o ciclo de autoavaliação se apresenta como um processo constante, em que as ações são planejadas e acompanhadas continuamente, para que se tenha de fato, uma visão sistêmica das ações e seus resultados.

Figura 12 - Ciclo do processo de autoavaliação



Fonte: Seplan (2024).

A palestra foi seguida de um intenso debate entre os participantes do fórum, que puderam compartilhar suas percepções e experiências sobre os desafios e oportunidades relacionados ao processo de autoavaliação no PPGDS. Foram levantadas questões importantes, como a necessidade de melhorar a comunicação interna, ampliar os espaços de diálogo e envolver os egressos de maneira mais ativa. Além disso, os participantes ressaltaram a relevância de criar mecanismos mais eficazes para acompanhar a implementação das melhorias sugeridas durante a autoavaliação.

2.2.2 Diagnóstico dos ambientes interno e externo e autoavaliação do PPGDS

No dia 24 de setembro de 2024, o PPGDS promoveu seu segundo encontro, desta vez com foco na realização de um diagnóstico detalhado do programa. O fórum contou com a utilização de uma metodologia fundamentada no Caderno de Avaliação da CAPES, que estrutura a análise do PPG em três dimensões essenciais: Programa, Formação e Impacto Social. Durante o encontro, foram apresentados dados preliminares que serviram como base para uma discussão ampla e participativa sobre os principais pontos fortes e desafios do programa.

Figura 13 - Fórum de discussão do processo de autoavaliação



Fonte: Seplan (2024).

Na dimensão Programa, o debate concentrou-se na estrutura e na organização do PPGDS, com ênfase na articulação entre as linhas de pesquisa e os objetivos estratégicos do programa. Foram discutidos aspectos como a coerência das áreas de concentração com as demandas regionais e institucionais, bem como a necessidade de atualizações constantes para manter a relevância do programa. A participação ativa dos docentes e a qualidade da gestão acadêmica também foram abordadas como elementos fundamentais para a consolidação do PPGDS.

Na dimensão Formação, o foco foi direcionado à qualidade da produção acadêmica, tanto de discentes quanto de docentes. Foram discutidos temas como a adequação das dissertações às linhas de pesquisa, a participação de examinadores externos e os desafios relacionados à produção de alto impacto em periódicos Qualis superiores. Os participantes destacaram a necessidade de fortalecer as práticas de orientação e a capacitação metodológica para aprimorar ainda mais a qualidade das pesquisas desenvolvidas.

Na dimensão Impacto Social, foi realizada uma reflexão sobre as contribuições do PPGDS para a sociedade. Foram apresentados exemplos de projetos que têm promovido mudanças positivas em contextos regionais, além de iniciativas voltadas para a inclusão social e o desenvolvimento econômico. No entanto, também foram apontadas oportunidades para ampliar o impacto das ações do programa, especialmente por meio de parcerias estratégicas e uma maior divulgação das pesquisas realizadas.

A metodologia foi orientada para que os presentes apresentassem contribuições acerca de destaques e ações já consolidadas do PPG, desafios que são observados no momento atual e, recomendações que são sugeridas para o planejamento das ações dos próximos anos, nas três dimensões, Programa, Formação e Impacto Social.

Dessa forma, o quesito Programa apresentou quatro categorias centrais, essas com 12 destaques, 15 desafios e 8 recomendações.

Figura 14 - Categorias centrais do quesito Programa



Fonte: Seplan (2024).

Que foram distribuídas da seguinte forma:

Quadro 4 - Destaques do quesito Programa

Destaques	
Articulação e Aderência	Coerência das Áreas de Concentração
	Integração com Demandas da Sociedade
	Conexão com o Planejamento Institucional
Corpo Docente	Composição Adequada
	Produção Científica Relevante
	Experiência em Orientação
	Diversidade e Interdisciplinaridade
Planejamento estratégico	Metas e Ações Claramente Definidas
	Apoio Institucional
	Integração com o PDI
Auto avaliação	Ferramenta Estratégica de Diagnóstico
	Eventos de Participação Coletiva
	Participação Ativa de Discentes e Docentes

Fonte: Seplan (2024).

Quadro 5 - Desafios do quesito Programa

Desafios	
Articulação e Aderência	Garantir Alinhamento Constante
	Flexibilidade em Responder às Demandas Regionais
	Assegurar que os objetivos do programa estejam coerentemente articulados
Corpo Docente	Manter a Composição Mínima por Linha de Pesquisa
	Sobrecarga de Trabalho
	Capacitação Metodológica
	Estabilidade do Corpo Docente
Planejamento estratégico	Infraestrutura Adequada para Discentes
	Necessidade de Formação Metodológica
	Engajamento e Divulgação dos Grupos de Pesquisa
	Integração Efetiva da Internacionalização
Auto avaliação	Ampliar a Participação nos Seminários
	Transformar Diagnóstico em Ações Concretas
	Periodicidade e Regularidade da Autoavaliação
	Métodos e Ferramentas de Avaliação

Fonte: Seplan (2024).

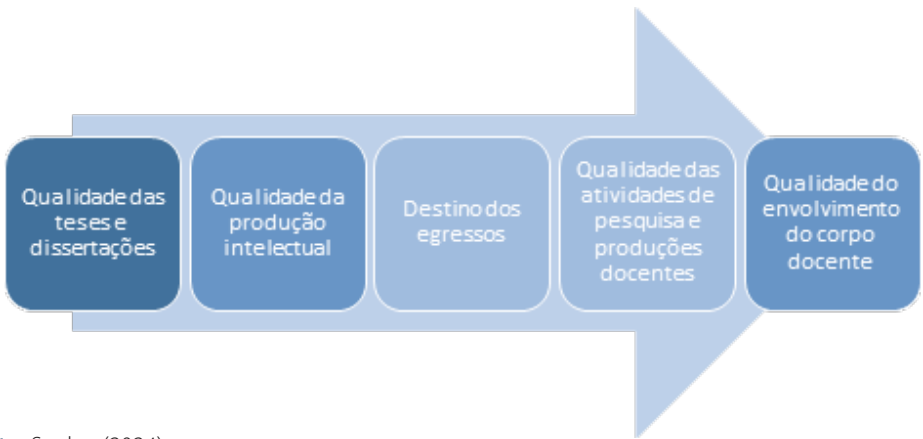
Quadro 6 - Recomendações do Quesito Progama

Recomendações
Criar um projeto específico de autoavaliação do programa
Melhorar a divulgação e engajamento dos grupos de pesquisa
Simplificar os processos de acesso a editais
Oferecer cursos e workshops de formação metodológica
Criar espaços dedicados para estudos dos discentes
Promover mais eventos e projetos interdisciplinares
Ampliar os esforços de internacionalização e parcerias
Fortalecer sistemas de acompanhamento dos discentes

Fonte: Seplan (2024).

O quesito **Formação** apresentou cinco categorias fundamentais, essas distribuídas em 10 destaques, 10 desafios e 10 recomendações.

Figura 15 - Categorias centrais do quesito Formação



Fonte: Seplan (2024).

Que foram sugeridas da seguinte forma:

Quadro 7 - Destaques do quesito Formação

Destaques	
Qualidade das Teses e Dissertações	Alinhamento Temático
	Participação de membros externos
Qualidade da Produção Intelectual	Produção Significativa de Discentes e Egressos
	Diversidade dos Produtos
Destino dos Egressos	Inserção no Mercado de Trabalho
	Impacto Social dos Egressos
Qualidade das Atividades de Pesquisa e Produções Docentes	Produção de Alta Qualidade
	Participação em Projetos de Pesquisa
Qualidade do Envolvimento do Corpo Docente	Dedicação e Envolvimento
	Experiência e Qualificação dos Docentes

Fonte: Seplan (2024).

Quadro 8 - Desafios do quesito Formação

Desafios	
Qualidade das Teses e Dissertações	Premiações e Reconhecimentos
Qualidade da Produção Intelectual	Taxa de Participação de Discentes e Egressos
	Produção em Qualis Superior
Destino dos Egressos	Acompanhamento dos Egressos
	Adequação ao Perfil do Programa
Qualidade das Atividades de Pesquisa e Produções Docentes	Distribuição de Atividades entre Docentes
	Impacto da Produção
Qualidade do Envolvimento do Corpo Docente	Sobrecarga de Trabalho dos Docentes
	Cooperação entre Docentes de Diferentes Áreas

Fonte: Seplan (2024).

Quadro 9 - Recomendações do quesito Formação

Recomendações
Ampliar a inclusão de examinadores externos de diferentes instituições
Promover a participação das melhores dissertações e teses em concursos e premiações científicas
Definir metas específicas para a publicação em periódicos de estratos Qualis superiores
Realizar oficinas de capacitação sobre escrita científica de alta qualidade
Criar um sistema contínuo de monitoramento dos egressos
Desenvolver parcerias com empresas e organizações locais para criar programas de estágio e inserir os discentes em projetos aplicados
Realizar uma distribuição mais equitativa das atividades de pesquisa e projetos entre os docentes
Incentivar os docentes a realizar colaborações internacionais
Revisar as cargas de trabalho dos docentes e buscar soluções para equilibrar as demandas de ensino
Incentivar a coorientação de dissertações e teses por docentes de diferentes áreas de conhecimento

Fonte: Seplan (2024).

E o quesito **Impacto Social** resultou em três categorias principais, com 9 destaques, 6 desafios e 10 recomendações.

Figura 16 - Categorias centrais do quesito Impacto Social



Fonte: Seplan (2024).

Que foram organizadas da seguinte forma:

Quadro 10 - Destaques do quesito Impacto Social

Destaques	
Impacto e Inovação das Produções	Produção intelectual relevante
	Projetos desenvolvidos pelo programa
	Presença ativa em eventos científicos
Impacto Econômico, Social, Ambiental e Cultural	Contribuição das pesquisas para a melhoria da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico local
	Envolvimento em projetos
	Colaboração com setores produtivos locais
Internacionalização e Inserção do Programa	Intensificação das ações de internacionalização
	Participação ativa de docentes e discentes em intercâmbios internacionais
	Produção científica em cooperação com pesquisadores estrangeiros

Fonte: Seplan (2024).

Quadro 11 - Desafios do quesito Impacto Social

Desafios	
Impacto e Inovação das Produções	Dificuldade em medir objetivamente o impacto das produções intelectuais
	Carência de evidências claras que comprovem os impactos das produções
Impacto Econômico, Social, Ambiental e Cultural	Engajamento limitado da sociedade nas atividades do programa
	Obstáculos na implementação de práticas sustentáveis
Internacionalização e Inserção do Programa	Barreiras linguísticas e burocráticas dificultando a internacionalização
	Sobrecarga dos docentes em decorrência de múltiplas funções

Fonte: Seplan (2024).

Quadro 12 - Recomendações do quesito Impacto Social

Recomendações
Incentivar a criação de projetos e produções que tenham um caráter inovador
Estabelecer um plano estratégico para a divulgação das produções do programa em veículos de alto impacto
Distinguir as produções acadêmicas mais inovadoras
Promover projetos que abordem questões socioambientais e econômicas da comunidade
Fortalecer as parcerias, visando aumentar o impacto das ações do programa
Desenvolver ferramentas para medir o impacto das ações em termos sociais
Focar no desenvolvimento de novas parcerias internacionais com instituições de destaque
Desenvolver programas de mobilidade acadêmica que possibilitem a participação dos discentes e docentes em estágios de pesquisa no exterior
Manter um website do programa atualizado, disponível em mais de um idioma
Promover workshops de escrita colaborativa

Fonte: Seplan (2024).

O segundo encontro representou um avanço significativo no processo de autoavaliação do PPGDS, fornecendo subsídios para a construção dos objetivos

estratégicos e o planejamento estratégico. A mobilização da comunidade acadêmica e a discussão fundamentada nas três dimensões do caderno de autoavaliação da CAPES reforçaram a importância de um diagnóstico preciso e participativo, essencial para orientar as ações futuras e consolidar a excelência acadêmica e social do programa.

2.2.3 Projetos estratégicos e ações para a próxima quadrienal

No dia 21 de novembro de 2024, o PPGDS realizou seu terceiro encontro, voltado para o planejamento estratégico do programa. Neste fórum, o Setor de Planejamento Institucional (SEPLAN) conduziu os trabalhos de revisão da missão, visão e valores do PPGDS, com o objetivo de atualizar e reafirmar as diretrizes fundamentais que orientam o programa. A partir dessa revisão, foram elaborados os objetivos estratégicos, os projetos prioritários e suas respectivas ações e metas para a próxima quadrienal.

O encontro iniciou com uma apresentação das etapas que compõem o processo de planejamento estratégico, destacando a importância de alinhar as metas do programa às diretrizes institucionais e às exigências da CAPES. Durante os trabalhos, o SEPLAN os processos que seriam desenvolvidos em conjunto com docentes, discentes e técnicos-administrativos na construção coletiva das novas diretrizes. A revisão da missão, visão e valores foi acompanhada de reflexões sobre a identidade e o propósito do programa, reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento socioeconômico regional e a formação de profissionais qualificados.

Na ocasião, revisando as sugestões dos grupos presentes e observando a similaridade das contribuições, optou-se por manter a atual **Missão** do programa que é “Formar profissionais para atuarem na pesquisa científica, na docência e nas organizações públicas e privadas, oferecendo uma sólida formação teórico-metodológica e experiência em pesquisa, contribuindo na promoção do desenvolvimento socioeconômico local e regional”. Assim como a sua **Visão de Futuro** que é “Ser reconhecido pela formação de pesquisadores regionalmente e ser referência em pesquisa científica acerca de desenvolvimento socioeconômico no âmbito regional”. E de igual forma os seus **Valores**, que são, Valorização da abordagem interdisciplinar e, Respeito a diversidade teórico-metodológica, a diversidade, gênero e ideologias.

Em seguida, foram definidos os objetivos estratégicos, focados no fortalecimento da qualidade acadêmica, na ampliação do impacto social e na internacionalização do programa. A elaboração dos projetos estratégicos foi conduzida com base em prioridades identificadas durante os encontros anteriores, buscando atender às necessidades da comunidade acadêmica e às demandas do contexto regional. Cada projeto foi desdobrado em ações específicas e metas mensuráveis, garantindo que os resultados possam ser acompanhados e avaliados ao longo da próxima quadrienal.

Os objetivos estratégicos foram definidos da seguinte forma:

Quadro 13 - Objetivos estratégicos 2025-2028

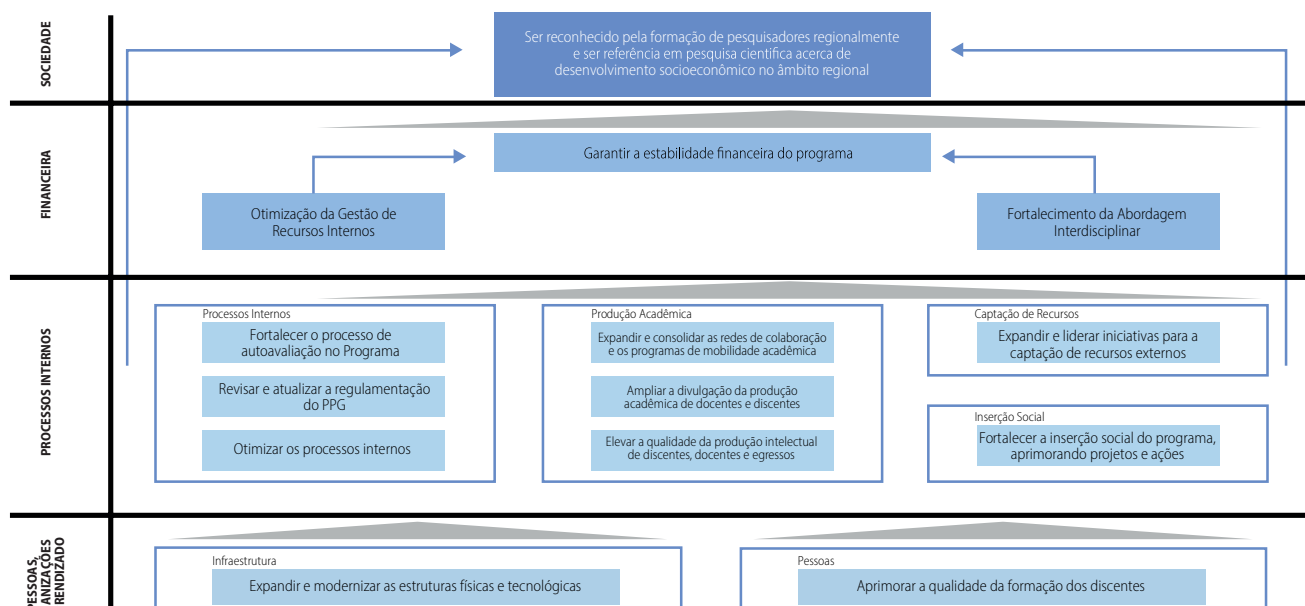
Objetivos estratégicos
Reavaliar a Área de Concentração e Reestruturar as linhas de pesquisas e as diretrizes curriculares
Fortalecer a cultura de autoavaliação para integrar a comunidade ao processo de garantia de qualidade do Programa
Propor programas de qualificação da formação e produção acadêmica
Intensificar a Formação Contínua dos Docentes

Objetivos estratégicos
Fortalecer a produção intelectual do PPGDS, por meio da ampliação de produções acadêmicas de relevância, incentivo a interdisciplinaridade e integração com demandas sociais e econômicas locais e regionais
Fortalecer o sistema contínuo de acompanhamento dos egressos, visando monitorar sua inserção profissional, avaliar a formação recebida em suas trajetórias profissionais e acadêmicas
Fortalecer a pesquisa científica interdisciplinar e promover sua aplicação para o desenvolvimento socioeconômico, em âmbitos local e regional, integrando o impacto inovador e econômico-social à formação de pesquisadores.
Ampliar a internacionalização do PPGDS
Dar maior visibilidade ao PPGDS

Fonte: Seplan (2024).

Com base nos objetivos criados os grupos iniciaram o processo de construção dos projetos estratégicos, suas ações e respectivas metas. Considerando a quadrienal de 2025 a 2028, os projetos foram propostos para atender esse período, com ações que devem ser desenvolvidas ao longo dos quatro anos. De posse dos objetivos estratégicos, o Setor de Planejamento apresenta o Mapa Estratégico do PPG para o próximo período de planejamento.

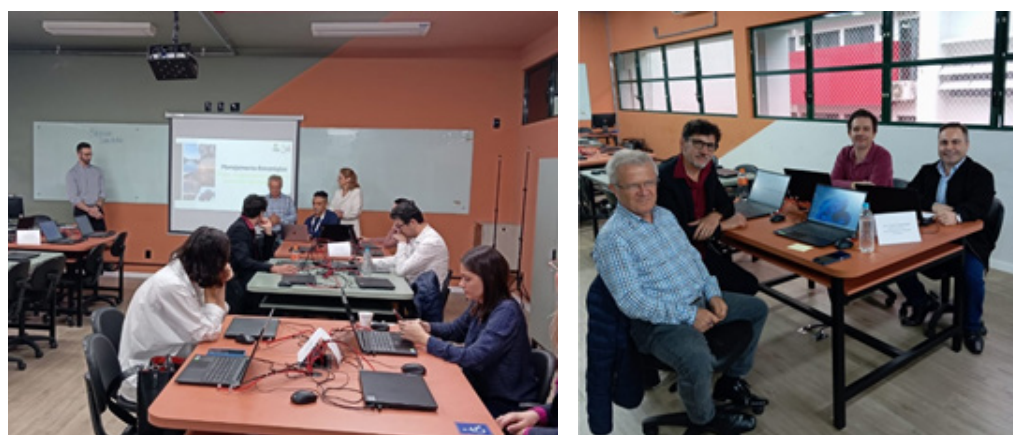
Figura 16 - Mapa estratégico PPGDS

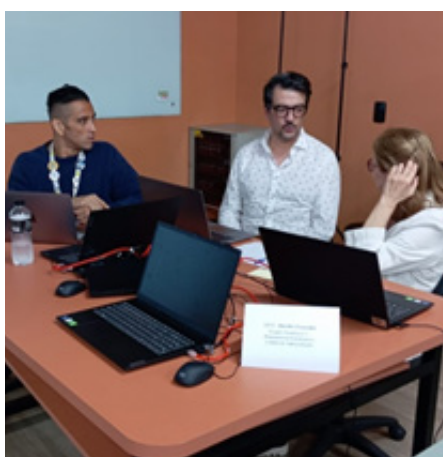


Fonte: Seplan (2024).

Fotos dos grupos de trabalho do dia 21 de novembro para elaboração dos projetos estratégicos.

Figura 17 - Fórum de construção dos projetos e ações estratégicas





Fonte: Seplan (2024).

O encontro do dia 21 de novembro representou um momento decisivo para o futuro do PPGDS, consolidando um planejamento estruturado e alinhado às expectativas da comunidade e às diretrizes institucionais. A participação ativa dos envolvidos reforçou o compromisso coletivo com a execução das ações planejadas, garantindo que o programa continue a evoluir em direção à excelência acadêmica, à relevância social e ao impacto positivo na região.

O acompanhamento das ações de cada projeto será estabelecido pela comissão que preside os trabalhos de revisão do planejamento estratégico. Considerando os prazos das ações, serão estabelecidos calendários de acompanhamento para cada projeto e ação.

APÊNDICE

GT 1

Projeto Estratégico 1 - Articulação entre Linhas de Pesquisa, Estrutura Curricular e Perfil Docente

Objetivo Estratégico 1 - Reavaliar a Área de Concentração e Reestruturar as linhas de pesquisas e as diretrizes curriculares

Ação	Data de Início	Data de Término
Constituir Comissão encarregada da revisão da nova proposta do Programa	04/01/2025	12/01/2025
Revisar a proposta do Programa	04/01/2025	12/01/2025
Discutir o escopo da área de concentração e linhas de pesquisas (revisadas/propostas) com o corpo docente e discente	04/01/2025	12/01/2025
Definir a área de concentração e linhas de pesquisa do programa	04/01/2025	12/01/2025
Discutir a estrutura curricular e carga horária (revisadas/propostas) com o corpo docente e discente	04/01/2026	01/12/2026
Definir a estrutura curricular e carga horária das disciplinas	04/01/2026	01/12/2026
Realinhar os objetivos do Grupos de Pesquisas com as linhas do programa	04/01/2026	01/12/2026
Integrar docentes intra e inter Grupos de Pesquisas	03/01/2026	12/01/2028
Oferecer formação complementar em pesquisa por meio oficinas	03/01/2026	12/01/2028
Aprimorar a Infraestrutura Específica para Discentes	04/01/2025	12/01/2025
Reavaliar a distribuição da carga horária docente	04/01/2025	12/01/2025

GT 2

Projeto Estratégico 2 - Planejamento Estratégico e Cultura de Autoavaliação

Objetivo Estratégico 2 - Fortalecer a cultura de autoavaliação para integrar a comunidade ao processo de garantia de qualidade do Programa

Ação	Data de Início	Data de Término
1. Qualificar o projeto de autoavaliação para o programa	2025	Ação permanente
2. Instituir fóruns periódicos de autoavaliação	2025	Ação permanente
3. Propor metodologias para a análise dos resultados e para a discussão das melhorias resultantes da avaliação	2025	Ação permanente
4. Desenvolver novos instrumentos de avaliação para o PPG, com ênfase na avaliação formativa	2025	Ao final do ano de 2025
5. Desenvolver canais e estratégias para a divulgação transparente dos resultados	2025	Ao final do ano de 2025
6. Desenvolver materiais de apoio ao processo de autoavaliação	2026	Ao final da quadrienal

GT 3

Projeto Estratégico 3 - Qualificação da Formação Acadêmica, da produção e do Envolvimento do Corpo Docente

Objetivo Estratégico 3 - 1. Propor programas de qualificação da formação e produção acadêmica 2. Intensificar a Formação Contínua dos Docentes

Ação	Data de Início	Data de Término
1. Integrar a estrutura física do PPGDS a fim de melhorar o ambiente de estudo.	2025	2028
1. Mentorias por grupo de pesquisa.	2025	2028
1. Oferecer oficinas de qualificação para discentes do PPGDS	2025	2028
2. Oferecer formação continuada para docentes do PPGDS	2025	2028
2. Em seminários de dissertação e tese, ramificar por grupo de pesquisa.	2025	2028
1. Oferecer mais disciplinas de 2 créditos a fim de aumentar o portfólio de disciplinas do PPGDS	2025	2028

GT 4

Projeto Estratégico 4 - Produção Intelectual e Inserção dos Egressos

Objetivo Estratégico 4 - 1. Fortalecer a produção intelectual do PPGDS, por meio da ampliação de produções acadêmicas de relevância, incentivo a interdisciplinaridade e integração com demandas sociais e econômicas locais e regionais; 2. Fortalecer o sistema contínuo de acompanhamento dos egressos, visando monitorar sua inserção profissional, avaliar a formação recebida em suas trajetórias profissionais e acadêmicas.

Ação	Data de Início	Data de Término
1. Ampliar a produção acadêmica qualificada	2025	2028
1. Incentivar a interdisciplinaridade e fortalecer as redes de colaboração e de mobilidade acadêmica	2025	2028
2. Incentivar a comunicação continuada com os egressos a partir de seminários, encontros e reuniões	2025	2028
2. Intensificar a comunicação com os egressos por meio de contatos individuais	2025	2028

GT 5**Projeto Estratégico 5 - Impacto Inovador e Econômico-Social da Produção Intelectual**

Objetivo Estratégico 5 - Fortalecer a pesquisa científica interdisciplinar e promover sua aplicação para o desenvolvimento socioeconômico, em âmbitos local e regional, integrando o impacto inovador e econômico-social à formação de pesquisadores.

Ação	Data de Início	Data de Término
Ampliar a inserção internacional do programa através de parcerias estratégicas e intercâmbio científico.	2025	2029
Consolidar um núcleo de inovação e transferência de conhecimento voltado para o desenvolvimento regional.	2025	2029
Criar um programa de mentorias para fortalecimento da formação acadêmica e profissional dos discentes.	2026	2029
Promover a divulgação científica para a sociedade por meio de eventos, mídias digitais e publicações acessíveis.	2025	2029
Garantir a sustentabilidade da excelência acadêmica com investimentos em infraestrutura e formação continuada dos docentes.	2025	2029

GT 6**Projeto Estratégico 6 - Internacionalização e Visibilidade do Programa**

Objetivo Estratégico 6 - 1: Ampliar a internacionalização do PPGDS; 2: Dar maior visibilidade ao PPGDS

Ação	Data de Início	Data de Término
1. Realizar intercâmbios de docentes	2025	2028
2. Promover intercâmbios de discentes	2025	2028
3. Organizar disciplinas em rede e presenciais	2025	2028
4. Estimular orientações e coorientações em conjunto com docentes externos	2025	2028
5. Organizar eventos científicos	2025	2028
6. Publicar livros e artigos em conjunto	2025	2028
7. Submeter e executar projetos em rede	2025	2028

