

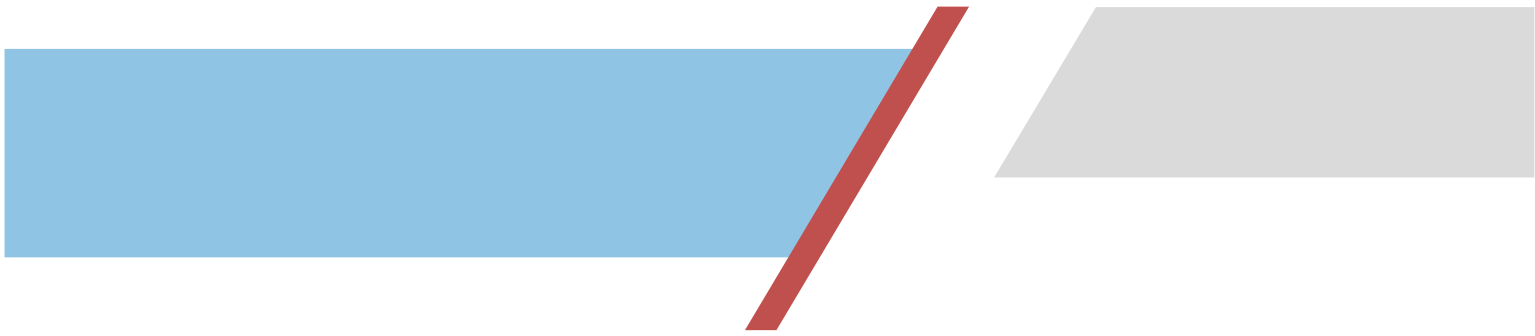


# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## PPGTIC 2020-2024

Araranguá-SC





Planejamento Estratégico PPGTIC 2020-2024.  
Documento apresentado em reunião do Colegiado Pleno do  
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação  
e Comunicação – PPGTIC, da Universidade Federal de Santa  
Catarina – UFSC, em 27 de fevereiro de 2020.  
Trierweiller A C – profa. coordenadora  
Maciel C E – mestranda

Araranguá  
2020



# SUMÁRIO

1. Apresentação Planejamento Estratégico PPGTIC	5
2. Elaboração do PE	10
2.1 Momento 1 – Diagnóstico do Programa	10
2.2 Momento 2 – Formulação das Etapas do Processo do PE	11
2.2.1 Etapas da coleta de dados para elaboração dos Valores	12
2.2.1.1 Definição Final dos Valores do PPGTIC	23
2.2.2 Etapas da coleta de dados para elaboração da Missão	24
2.2.2.1. Definição Final da Missão do PPGTIC	30
2.2.3 Etapas da coleta de dados para elaboração da Visão	31
2.2.3.1 Definição Final da Visão do PPGTIC	42
2.2.4 Resultados da Análise SWOT	49
2.2.5 Matriz SWOT	59
2.2.6 Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas	65
2.3 Momento 3 – Implementação e Controle dos Processos do Planejamento Estratégico	76
2.4 Perguntas essenciais para o PE	79
3. Considerações finais	84
Referências	88
Apêndices	94



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma das etapas para levantamento das informações para PE do PPGTIC.	8
Figura 2 - Etapas do PE do PPGTIC	11
Figura 3 - Unidade de Registro Valores.	16
Figura 4 - UR Ensino (Valores).	17
Figura 5 - UR Pesquisa (Valores).	18
Figura 6 - UR Extensão (Valores).	18
Figura 7 - UR Formação cidadã (Valores).	19
Figura 8 - UR Desenvolvimento Regional (Valores).	20
Figura 9 - UR Sustentabilidade (Valores).	21
Figura 10 - UR Interdisciplinaridade (Valores).	22
Figura 11 - Palavras sugeridas para os Valores.	23
Figura 12 - Unidades de Registro da Missão.	29
Figura 13 - Palavras sugeridas para Missão	30
Figura 14 - Unidades de Registro para Visão do PPGTIC.	34
Figura 15 – UR Desenvolvimento Regional (Visão)	35
Figura 16 - UR Referência para outros PPGs (Visão)	36
Figura 17 - UR Extensão (Visão)	37
Figura 18 - UR Interdisciplinaridade (Visão)	38
Figura 19 - Frase que define a Visão	39
Figura 20 - Palavras sugeridas para Visão	40
Figura 21 – Matriz BCG do PPGTIC	46
Figura 22- Realização da Dinâmica Teste.	50
Figura 23 - Café com dinâmica.	51
Figura 24 - Acertando o alvo.	53
Figura 25 - Nuvem de palavras – Pontos Fortes.	57
Figura 26 - Matriz SWOT e seus quadrantes.	59
Figura 27 - Associações entre as Forças e as Oportunidades identificadas.	60
Figura 28 - Conversão das ameaças em oportunidades.	62
Figura 29 - Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas.	64
Figura 30 - Estratégias de Mintzberg.	77
Figura 31 - Produção Científica do Corpo Docente do mestrado - PPGTIC.	80
Figura 32 - Projeto de Pesquisa – Corpo Docente do mestrado - PPGTIC.	81



# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sugestões para os Valores. _____	14
Quadro 2 – Sugestões de Missão. _____	27
Quadro 3 - Sugestões de Visão. _____	33
Quadro 4- Contribuições das 3 etapas da Análise SWOT. _____	54
Quadro 5 - O Processo Estratégico. _____	66
Quadro 6 - Mapa estratégico PPGTIC 2020-2024. _____	74

# 1. Apresentação Planejamento Estratégico PPGTIC

Este documento apresenta o Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação – PPGTIC, que teve como objetivo: **Coproduzir o processo de Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão**. Para alcançar tal objetivo, os seguintes objetivos específicos foram formulados:

## 1. Demonstrar a importância do Planejamento Estratégico, sua definição, etapas, abrangência, com base em autores da área.

Para tanto, foi adaptado o modelo de Pereira (2010), selecionado para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC, objeto do estudo de caso.

## 2. Identificar o Planejamento Estratégico no contexto das Instituições de Ensino Superior e ainda, na pós-graduação.

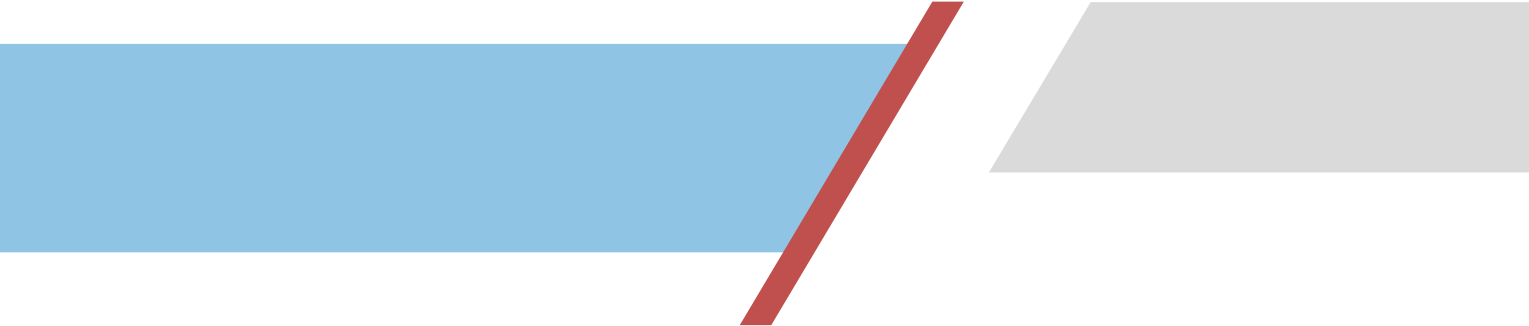
O PE é fundamental, tanto para o Planejamento dos Programas de Pós-Graduação e dos cursos de Graduação nas Instituições de Ensino Superior (IES), quanto para as organizações de diversos segmentos de atividade, pois todas necessitam delinear como alcançar seus objetivos ao longo do tempo.

Adotou-se o conceito de *design* de Mavrogianni (2018), que requer o envolvimento das partes interessadas no processo. Pois com o envolvimento e participação da coletividade é que se alcançam os resultados desejados.

O PE deve considerar a visão dos *stakeholders*, responsáveis pelas estratégias e ainda, a análise dos ambientes interno e externo, ameaças e oportunidades, que estão constantemente impondo mudanças às organizações e, conseqüentemente, às pessoas que nelas trabalham (Primo, Oliva e Kubo, 2014). Ter uma visão geral das atividades do PE e compartilhá-las é um exercício difícil, mas é necessário que a sinergia dentro de uma comunidade seja aprimorada (Coronini e Mangematin, 1999).

A universidade, especialmente em um país latino-americano, deve expressar em sua missão, um objetivo duradouro, bem como um Programa de Pós-Graduação deve demonstrar seu diferencial e indicar o serviço oferecido em relação ao prometido, a quem é dirigido (população ou os beneficiários), sua cobertura geográfica e o modo particular de agir (Alvarez Blanco, 2001).

## 3. Identificar os Valores, Missão, e Visão de Programas de Pós-Graduação da UFSC; verificando se são condizentes com o planejamento da IES.



Para que os Programas de Pós-Graduação e a IES alcancem seus objetivos, necessitam elaborar seu Planejamento Estratégico. Segundo Crozatti (1998), trata-se de um processo de mudança organizacional, deve ter como pressuposto a identificação das características e aspectos da cultura que se deseja modificar/evoluir, realizando uma análise do ambiente externo e de sua situação interna, define sua missão e determina seus objetivos e metas.

Para realizar o planejamento, deve-se identificar o problema existente, que se torna uma premissa essencial para definir a **missão** institucional, o tipo de gestão predominante nesse contexto e, em seguida, a **visão** institucional, **objetivos** e **indicadores** a serem alcançados (Alvarez Blanco, 2001).

#### **4. Identificar metodologias/ferramentas para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC.**

Para a análise SWOT e matriz SWOT, com a colaboração dos *stakeholders* do PPGTIC, optou-se pelas técnicas de levantamento: (1) **Delphi**, tendo sido sugerida em reunião com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PROPG, em que foram convidados todos os Programas da UFSC, tendo como um dos pontos de pauta, a necessidade de elaboração do PE pelos Programas. A *Delphi* tem a vantagem de preservar o anonimato dos participantes, sua identidade é conhecida apenas pelo(s) mediador(es), o que facilita a participação, além de ter sido realizada de forma *online*, via *google forms*. E ainda, ocorreram dois **encontros presenciais** com representantes de segmentos do PPGTIC, em que se usou o **brainstorming**<sup>1</sup> para elaboração da **SWOT**<sup>2</sup> e dinâmica de grupo, com o jogo de “**tiro ao alvo**”<sup>3</sup>. No método *Delphi*, os integrantes passam por várias rodadas de perguntas, que exigem respostas cautelosas e detalhadas. Os participantes atuam em busca do consenso, compartilhando opiniões, analisam e consideram todas as sugestões relevantes (Facione, 1990).

#### **5. Coproduzir os Valores, Missão e Visão, a análise dos ambientes externo e interno do PPGTIC com as partes interessadas do Programa.**

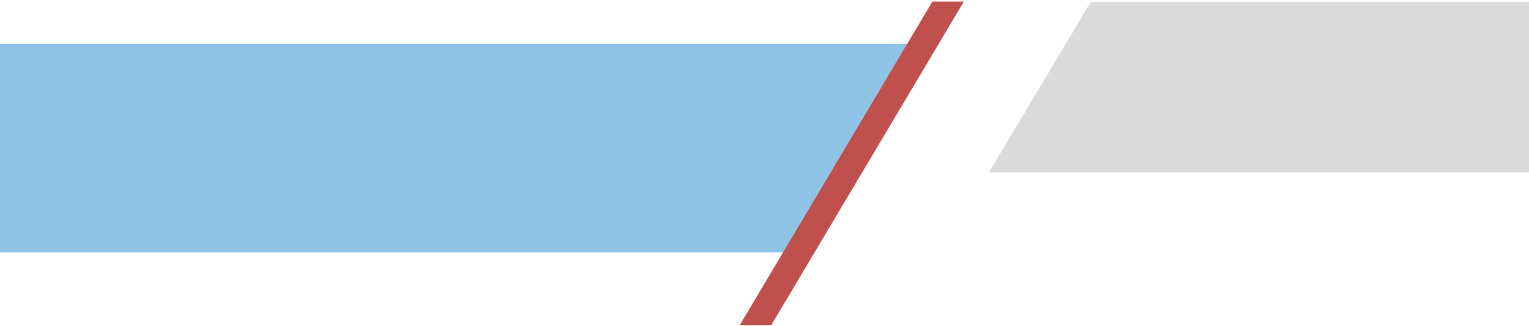
Há três formas de montar a equipe para elaboração do Planejamento Estratégico: *top-down*, *botton-up* e misto, considerando a Coalizão Dominante Formal (CDF) e a Coalizão Dominante Informal (CDI) (Pereira, 2010).

---

<sup>1</sup> A técnica de *brainstorming* é utilizada com a finalidade de gerar o maior número de ideias possíveis acerca de um determinado tema ou questão. [...] um grupo de pessoas, preferencialmente de áreas e competências diferentes, se reúnem a fim de colaborar para uma “tempestade de ideias”, onde as diferenças e experiências de cada uma somadas e associadas às dos outros, formem um longo processo de sugestões e discussões (Mazzotti, Broega, Gomes, 2012, p. 3).

<sup>2</sup> SWOT é o acrônimo dos termos, em língua inglesa, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Também conhecida como FOFA – Força, Oportunidade, Fraqueza, e Ameaça, em português (Oliveira, 2004).

<sup>3</sup> Criou-se uma espécie de quadro para tiro ao alvo, afixado na parede, em que cada cor representava um quadrante da análise SWOT, da seguinte forma: Amarela – Forças; Verde – Oportunidades; Roxa – Fraquezas e, Vermelha – Ameaças. Desta forma, nos dois encontros presenciais com os *stakeholders* do PPGTIC, um por vez, que se posicionasse em frente ao alvo (pendurado no quadro), obedecendo uma certa distância e assim, lançasse um dardo com o objetivo de acertar o quadrante desejado. Ao acertar o alvo, por exemplo, o quadrante Força, o participante escrevia no quadro aquilo que entendia como uma Força do PPGTIC, abrindo a discussão para o grande grupo, para melhor definição da ideia que desejou exprimir, chegando a um consenso com o grupo, na formulação da citada Força. E assim, sucessivamente, com várias rodadas para se obter inúmeras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.



Como o PPGTIC tem muitos *stakeholders*, optou-se pelo modelo **misto**, que é composto de representantes da unidade em análise, em especial a participação da Coalizão Dominante Formal (CDF) e da Coalizão Dominante Informal (CDI). O CDF é representado pela Coordenação (participante em todas as etapas do PE) e, por vezes, a Subcoordenação do PPGTIC. Tal formato se justifica pelo Programa estar ligado a uma organização com as dimensões da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com inúmeros servidores, Técnicos-Administrativos em Educação, docentes, sendo difícil alcançar todos os segmentos, que direta ou indiretamente, afetam a instituição e, por conseguinte, o PPGTIC.

A elaboração do PE é feita com representantes dos segmentos: docente, discente e egressos do Programa, bem como Técnico Administrativo em Educação e Direção do *campus* da UFSC Araranguá. Acredita-se que a adesão ao PE será maior, diferentemente do que poderia acontecer no modelo *top-down*, em que a elaboração ocorreria de *cima para baixo*, as etapas do Planejamento Estratégico são construídas somente pela autoridade maior, sua elaboração tende a ser mais rápida; contudo, por não envolver as partes interessadas pode se tornar um documento “de gaveta”, não alcançando adesão dos membros do Programa. Já, no formato *bottom-up*, todas as etapas seriam elaboradas em parceria com todos os representantes do Programa, de baixo para cima, buscando a visão de toda a comunidade acadêmica. Processo que tende a ser lento, pelo grande número de pessoas envolvidas e ainda, pelo fato de se buscar o consenso.

#### **6. Elaborar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para que o Programa alcance seus objetivos.**

Os FCS são aquelas áreas de negócio nas quais os resultados, se satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo e de sucesso para a organização (Rockart, 1979).

Os FCS devem ser traduzidos em indicadores de desempenho (Quintella, Lemos, Leitão, 2009), devendo ser permanentemente monitorados por parte da gestão, exigindo que o desempenho de cada área seja medido continuamente e essa informação deve ser disponibilizada (Zimmerman, 2015).

As **Questões estratégicas** são elaboradas a partir das **Estratégias** elencadas (o que fazer?) e **Ações estratégicas** (como fazer?). A palavra estratégia vem do grego *strategos* e foi incorporada ao mundo dos negócios, sendo utilizada para significar como as organizações se comportam e agem no ambiente em que atuam (Pereira, 2010).

#### **7. Analisar as barreiras e impulsionadores no processo de Planejamento Estratégico do Programa.**

O Planejamento Estratégico apresenta impulsionadores e barreiras na sua implementação, principalmente, se não utilizar as metodologias adequadas à organização. Sua importância é inquestionável; afinal, a melhoria da gestão das universidades pode se dar por meio desse instrumento (Silva, Shigunov, Ferraro, 2014). Portanto, a escolha das



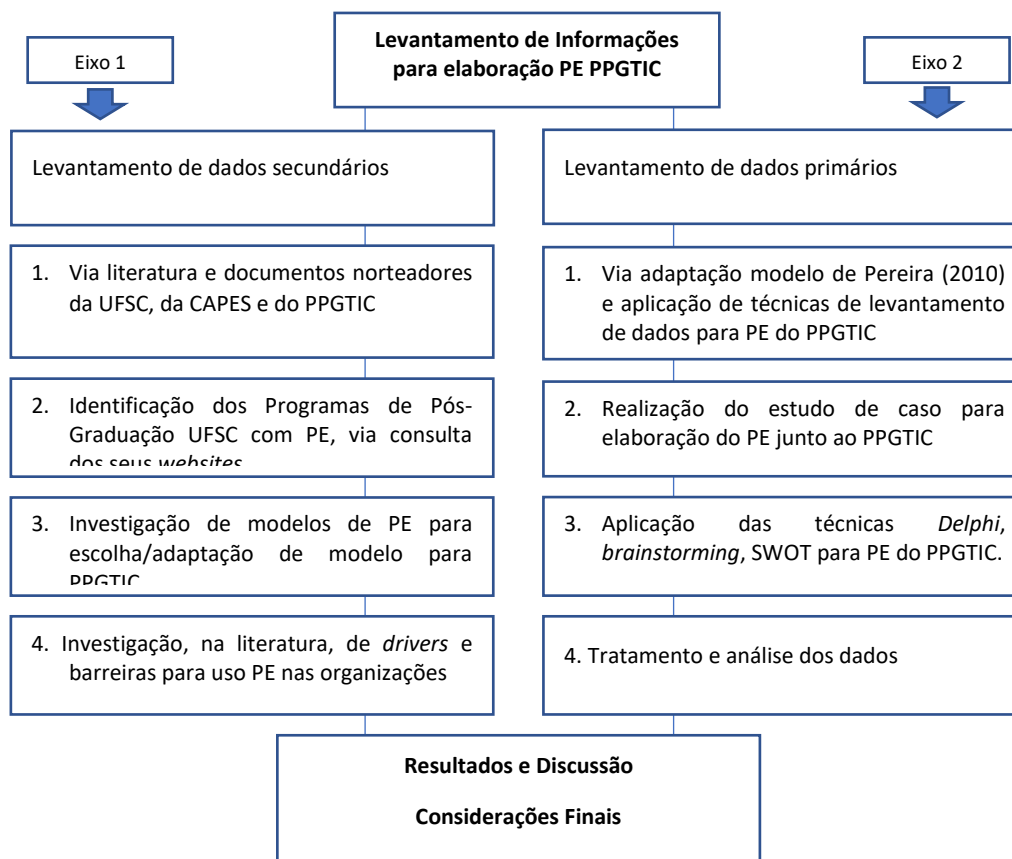
metodologias para sua elaboração são fundamentais para o sucesso do PE, respeitando a cultura e as características da organização.


A Coalizão Dominante (CD) do PPGTIC (Coordenação e Subcoordenação), julgou que o método **misto** é o mais adequado para a elaboração do PE, por possibilitar a participação de todos os *stakeholders*, essencial em um Programa de uma universidade pública, com vários segmentos representativos. Este raciocínio foi seguido nas demais metodologias para elaboração do PE, buscando a coprodução por tais *stakeholders*, via encontros presenciais para elaboração da Matriz SWOT e disponibilização de questionários *online*, via técnica *Delphi*, para definição de Missão, Visão e Valores, primando pelo consenso dos participantes, além de outras ferramentas utilizadas.

Tão importante quanto planejar, é implementar as ações planejadas, acompanhar os resultados obtidos e realizar os ajustes quando for necessário. Isso tudo contribuirá para o alcance de excelência, e qualidade a qual a CAPES exige dos PPG. De certo modo, com a implantação do PE o PPGTIC vai alavancar a nota desejada, rumo ao doutorado.

A Figura 1 demonstra, em linhas gerais, o *design* para o levantamento das informações para elaboração do PE do PPGTIC.

Figura 1 - Fluxograma das etapas para levantamento das informações para PE do PPGTIC.





Como documentos centrais, norteadores para a elaboração do PE do PPGTIC, além de outros documentos institucionais bem como acesso a informações na página da CAPES, dos Programas de Pós-Graduação da UFSC e de outras IES, tem-se:

- Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC – PDI 2020-2024<sup>4</sup>;
- Planejamento Estratégico da Pós-Graduação da UFSC, do Centro<sup>5</sup>; dos quais o Programa e seus docentes estão vinculados
- Versão prévia do documento da área interdisciplinar, divulgado no seminário de meio-termo, que ocorreu em outubro de 2019, em Brasília.

---

<sup>4</sup> <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/01/PDI-2020-2024.pdf>

<sup>5</sup> A Coordenadora do PPGTIC orientou dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, de Maciel, C E, defendida em 28 de fev. de 2019; sendo este documento, um recorte da referida dissertação. Além disso, vale destacar, que ambas fizeram parte do comitê que elaborou o Planejamento Estratégico do Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (CTS), UFSC Araranguá, como representantes dos Programas de Pós-Graduação da unidade, tal comissão desenvolveu seus trabalhos em 2019.

## 2. Elaboração do PE

Este documento tem o objetivo de apresentar, em linhas gerais, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação – PPGTIC, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, campus Araranguá.

Maior detalhamento pode ser acessado por meio da dissertação de mestrado da aluna Cássia Emídio Maciel, defendida em 28 de fevereiro de 2020, orientada pela profa. Andréa Cristina Trierweiler, na época, Coordenadora do PPGTIC.

Com base na literatura, foram identificados possíveis modelos para elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC, no contexto da pós-graduação, tendo sido adotado, em grande parte, o modelo de Pereira (2010), que utiliza 03 momentos:

### 2.1 Momento 1 – Diagnóstico do Programa

“É esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A maior coalisão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade?” (Pereira, 2010, p. 55).

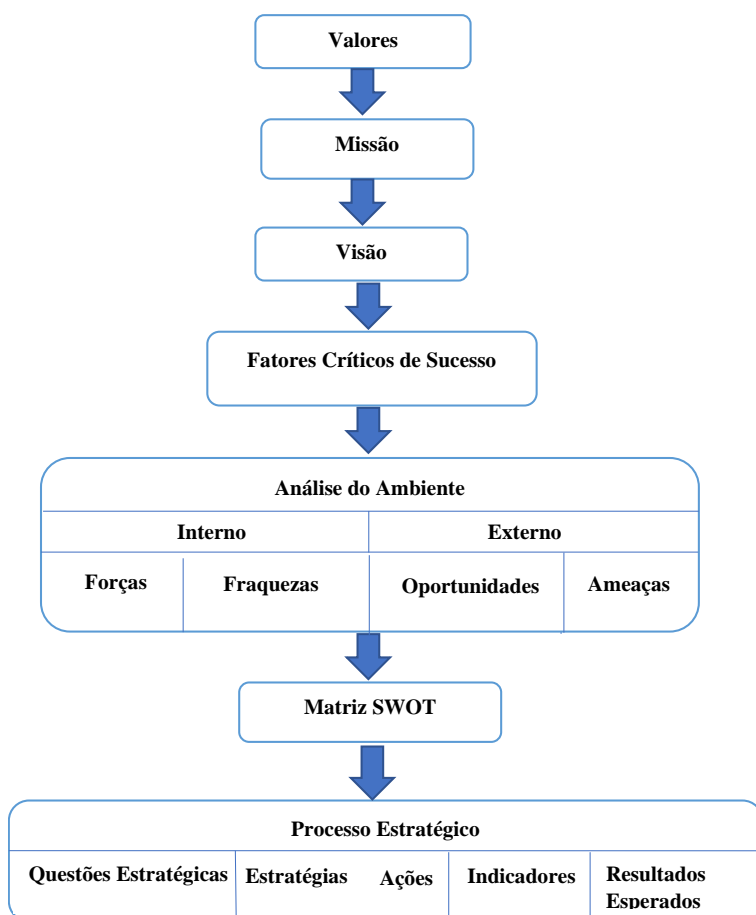
O primeiro momento para realização do PE parte de uma decisão da alta cúpula, da coalisão dominante, da organização, que decide se o PE deve realmente acontecer ou não. E assim, pode-se considerar que a decisão de iniciar o PE do PPGTIC partiu da “coalisão dominante”, pois pressionados pelos novos indicadores de avaliação da CAPES, em que o Planejamento Estratégico e a Autoavaliação passam a ter maior peso na avaliação e, conseqüentemente, obtenção de nota, os Programas da UFSC, a exemplo dos demais Programas do Brasil, partiram para a elaboração do PE. Portanto, no âmbito da UFSC, representada pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), comunicou os Programas da necessidade de elaboração do PE, principalmente, com base no PDI da UFSC e, no documento de área ao qual pertence o Programa. E assim, partiu-se para o momento 2.

## 2.2 Momento 2 – Formulação das Etapas do Processo do PE

É o momento do planejamento propriamente dito, de colocar no papel as etapas do processo de PE, são elas: a. Declaração de Valores, Missão, Visão, b. Fatores Críticos de Sucesso (FCS), c. Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA, d. Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

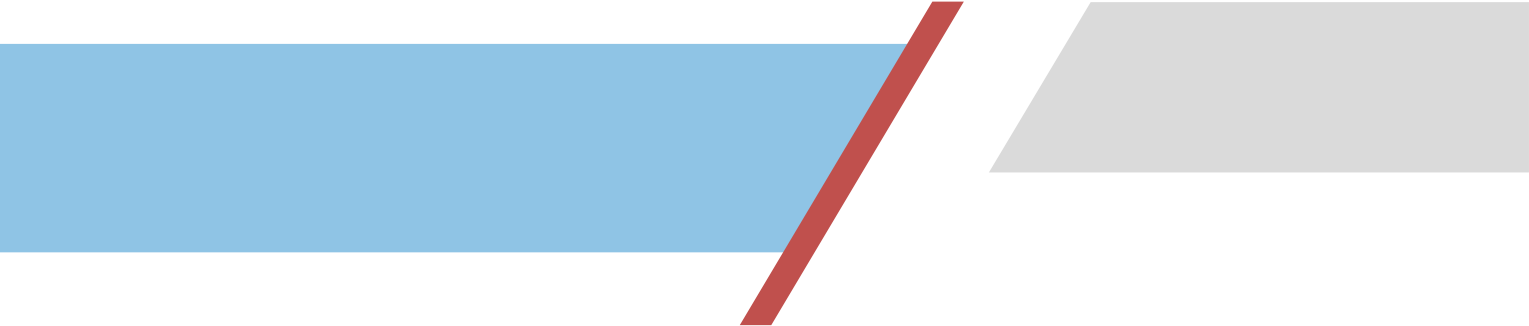
A Figura 2 apresenta as etapas realizadas para desenvolver o momento 2 do PE do PPGTIC.

Figura 2 - Etapas do PE do PPGTIC



Fonte: Das autoras.

**Obs.:** Em relação ao **Momento 2**, Pereira (2010) não menciona a técnica *Delphi*, por isso, houve adaptação para aplicação junto ao PPGTIC, buscando consenso entre os participantes, tendo sido disponibilizado questionários no *google forms*, com o objetivo de facilitar o alcance dos *stakeholders*, no processo de elaboração dos **Valores, Missão e Visão**.



Foram elaboradas as etapas a serem desenvolvidas no PE, tendo sido convidados, formalmente, os representantes dos segmentos do PPGTIC (todos os docentes, discentes e egressos do Programa, TAEs, representantes da direção e representantes da comunidade), com o aceite de alguns – tendo sido obtida representação de cada um desses segmentos.

Desenvolveu-se os questionários no *google forms*, para definição da Valores (Apêndices A, D, I), Missão (Apêndices B, E, H, J) e Visão (Apêndices C, F, G, K) e do Programa, com o objetivo de serem disponibilizados online, facilitando a participação dos *stakeholders* e ainda, garantindo o anonimato e o consenso, pressupostos da técnica *Delphi*, em que a Coordenadora do PPGTIC foi a mediadora, apoiada pela sua orientanda.

Foram realizadas dinâmicas presenciais, com os representantes dos *stakeholders*, para identificação dos pontos **Fortes e Fracos**, no que diz respeito ao **ambiente interno** do PPGTIC e ainda, quanto ao **ambiente externo**, as **Oportunidades e Ameaças**, que poderiam influenciar as ações do PPGTIC. Para tanto, utilizou-se a **matriz SWOT**, para levantar as questões estratégicas, as estratégias e as ações, para que sejam alcançadas as metas.

As **Questões estratégicas** são elaboradas a partir das **Estratégias** elencadas (o que fazer?) e **Ações estratégicas** (como fazer?).

Diante da importância do momento 2, cabe detalhar como foi feito o levantamento junto aos *stakeholders* do PPGTIC para sua consolidação.

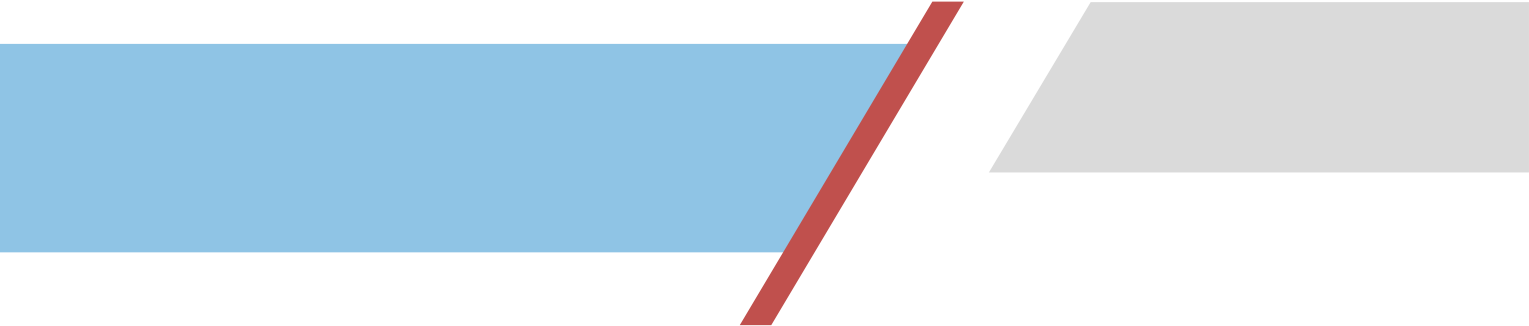
### **2.2.1 Etapas da coleta de dados para elaboração dos Valores**

Para elaboração dos valores do PPGTIC, foi adotado o método *Delphi* em 04 etapas.

Conforme Conceição (2014), os valores são as características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação; portanto, devem ser definidos inúmeros valores. As etapas são descritas a seguir:

**1ª etapa** - Procedeu-se ao envio do questionário para as partes interessadas do PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos) para sugestão de Valores, com prazo estabelecido para resposta, pela pesquisadora.

Diante disso, ao final do período, as respostas foram analisadas e, com base no texto, livremente criado pelos respondentes para definição dos Valores, sugeriu-se a criação de Unidades de Registro (UR), quais sejam: (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4)



Interdisciplinaridade, (5) Sustentabilidade, (6) Desenvolvimento regional, (7) Formação Cidadã, (8) Inovação e tecnologia, (9) Aumentar número de vagas e (10) Valorização dos docentes e discentes. Contudo, a partir de análises posteriores foi verificado que as URs (8); (9) e (10), apareciam apenas 1 vez, tendo sido realocadas em outras URs.

Diante disso, a Coordenadora do PPGTIC e sua orientanda, analisaram os textos dos respondentes e definiu quais palavras/termos (Unidades de Registro), melhor representavam aquele texto, correspondente ao que o participante julgou ser os valores do PPGTIC.

Após esta análise da especialista, estes textos criados pelos respondentes na 1ª etapa, puderam ser estruturados, resultando em uma apresentação mais enxuta e assim, possibilitando a execução da 2ª. rodada com as partes interessadas.

**2ª etapa** - A partir dos textos, criados pelos respondentes e agrupados em cada uma das URs, definidas pela professora especialista, foi criado, novo formulário do *google* (Apêndice D) e enviado convite aos docentes, discentes e técnicos administrativos (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa). Nesta 2ª etapa os respondentes poderiam escolher apenas uma opção de Valores, em cada UR: (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Sustentabilidade, (6) Desenvolvimento regional e (7) Formação Cidadã.

A seguir, os valores mais escolhidos foram listados, considerando as respostas dos *stakeholders*, para dar andamento à 3ª etapa.

**3ª etapa** - Os Valores mais escolhidos foram enviados aos participantes (mesmo grupo desde a 1ª etapa da *Delphi*), via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização das últimas adequações no texto.

**4ª. etapa** - Nesta etapa foi comunicado ao grupo os Valores do PPGTIC, construídos pelas partes interessadas do Programa (mesmo grupo desde a 1ª etapa), via técnica *Delphi*, reafirmando a preocupação com a condução de um Planejamento Estratégico participativo, em um processo de cocriação e coparticipação. Sendo assim, todas as etapas foram desenvolvidas em coprodução com os docentes, discentes e técnicos administrativos.

Nos tópicos a seguir será apresentado o detalhamento destas 4 etapas para definição dos Valores do PPGTIC, com a apresentação em Quadros, dos dados “brutos” (exatamente como definido pelos respondentes), relacionando-os com gráficos que apresentam as URs.

### 2.2.1.1 Etapa 1 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados

São apresentadas no Quadro 1, as frases sugeridas pelos participantes na 1ª etapa dessa pesquisa, para definição dos Valores do PPGTIC, tendo sido classificadas em Unidades de Registro, conforme a especialista (orientadora).

Quadro 1 - Sugestões para os Valores.

<b>Valores</b>
<b>Ensino</b>
Qualidade na prestação de serviços de ensino de pós graduação com excelência; Comprometimento com o ensino e o atendimento de qualidade como diferencial competitivo; Sustentabilidade da Instituição de Ensino Superior através da gestão corporativa garantindo os resultados sem a perda da qualidade; Comprometimento com a responsabilidade social, ambiental, cultural, política e dos direitos humanos, contribuindo para a melhoria e o progresso do Brasil e do mundo.
Desenvolver um ensino público e de qualidade, sendo imprescindível para isso aprimorar critérios e procurar atingir um público que realmente esteja comprometido com a grandiosidade acadêmica que o curso oferece
<b>Pesquisa</b>
O PPGTIC tem como valores o desenvolvimento tecnológico, excelência acadêmica e profissional, responsabilidade social.
Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores; Compromisso com a excelência; Atitude inovadora e empreendedora.
<b>Extensão</b>
Ser exemplo por sua excelência, contribuindo para a construção das pessoas, cada vez mais aptas para o mercado de trabalho.
Excelência intelectual e profissional; Respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão; Compromisso com a construção de conhecimento, com a aprendizagem e - com a transformação da sociedade; Responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.
<b>Interdisciplinaridade</b>
Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos Foco na pesquisa Foco da extensão Desenvolvimento local
Ambiente democrático e interdisciplinar Ética Excelência acadêmica Foco em resultado
<b>Sustentabilidade</b>

Sustentabilidade, ética e valorização do ser humano.
Valores no âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida
<b>Desenvolvimento regional</b>
O PPGTIC deve afirmar-se, como um Programa de Pós-Graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de um conhecimento interdisciplinar.
O PPGTIC deve afirmar-se, cada vez mais, como um Programa de Pós-graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida
<b>Formação Cidadã</b>
Interdisciplinaridade. Excelência acadêmica Inovação científica e tecnológica. Integração entre ensino, pesquisa e extensão. Ampliação da oferta. Ética e responsabilidade e compromisso social. Valorização das relações interpessoais. Comprometimento com a construção do saber e formação indivíduos melhores. Comprometimento da comunidade e a sociedade. Gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida.
A ética deve sempre prevalecer no PPGTIC, sendo este um dos valores que norteiam este Programa. Formar o cidadão crítico para uma sociedade em crescente desenvolvimento. Promover o empreendedorismo através das inovações tecnológicas.
Vocação para ensino, pesquisa e extensão; ética; valorização do ser humano; respeito ao ambiente e inovação para um mundo melhor.
Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura; Compromisso com a excelência; Atitude inovadora; Integração com a comunidade, principalmente regional.

Fonte: Das autoras.

A Figura 3 apresenta a frequência com que as Unidades de Registro ocorreram, nas sugestões dadas pelos *stakeholders* desta pesquisa.



Figura 3 - Unidade de Registro Valores.



Fonte: Das autoras.

A Unidade de Registro que mais foi sugerida pelos respondentes foi o Ensino, com 12 ocorrências. Posteriormente, destacam-se as URs “Formação cidadã” com 10 ocorrências, “Extensão” com 9 ocorrências, e “Pesquisa” com 5 ocorrências. Já, as URs “Desenvolvimento Regional”, “Sustentabilidade”, “Interdisciplinaridade”, tiveram 4 ocorrências cada (Figura 3).

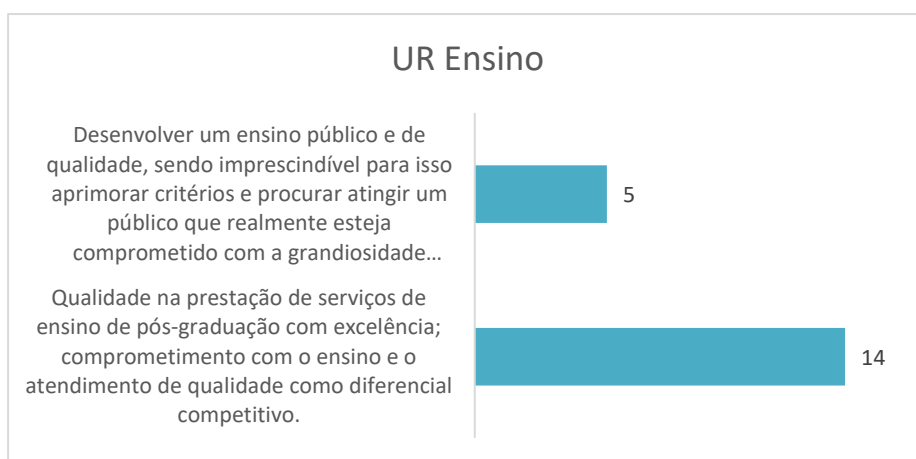
### 2.2.1.2 Etapa 2 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Aqui é apresentando o resultado da 2ª etapa dos Valores, em que os *stakeholders* selecionaram, em cada UR, a frase que mais representava o PPGTIC.

Afinal, um Programa de Pós-Graduação deve ter características, virtudes e qualidades em diversas dimensões como no ENSINO, na PESQUISA e na EXTENSÃO, constituindo-se na indissociabilidade entre estas dimensões, conforme estabelece o Art. 207, da Constituição Federal de 1988, tratando-se de instituições de ensino superior públicas: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988).

A Figura 4 o número de escolha das frases em que constava a UR Ensino.

Figura 4 - UR Ensino (Valores).



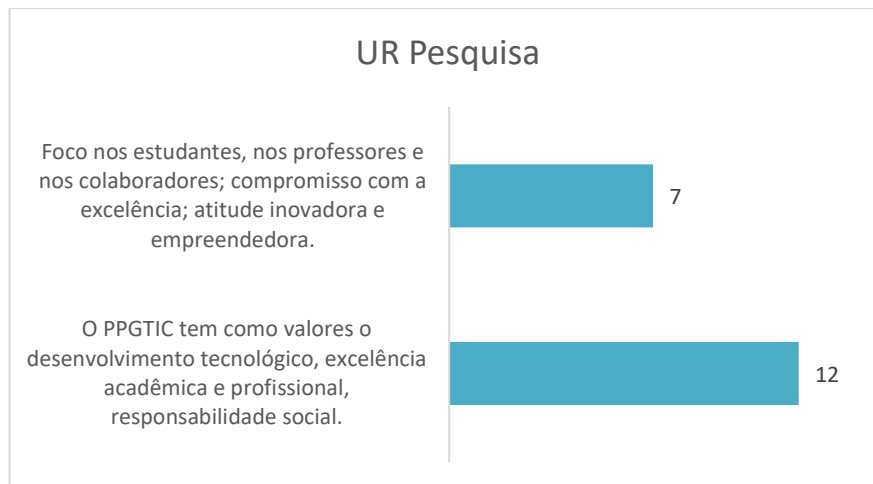
Fonte: Das autoras

Na Figura 4, a frase mais votada na dimensão Ensino, com 14 votos foi: “Qualidade na prestação de serviços de ensino de pós-graduação com excelência; comprometimento com o ensino e o atendimento de qualidade como diferencial competitivo”.

Com 5 votos: “Desenvolver um ensino público e de qualidade, sendo imprescindível para isso aprimorar critérios e procurar atingir um público que realmente esteja comprometido com a grandiosidade acadêmica que o curso oferece”.

Na Figura 5, referente à dimensão Pesquisa, com 12 votos a frase mais votada foi: “O PPGTIC tem como valores o desenvolvimento tecnológico, excelência acadêmica e profissional, responsabilidade social”.

Figura 5 - UR Pesquisa (Valores).

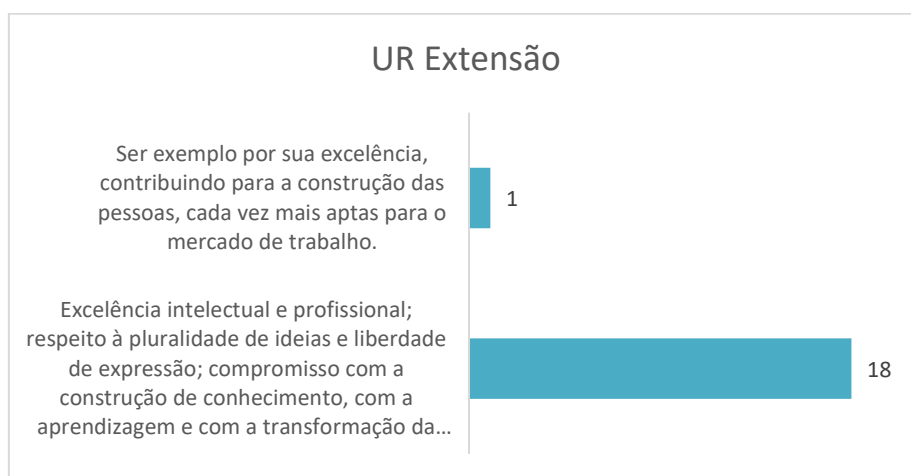


Fonte: Das autoras.

E com 7 votos, a resposta foi: “Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores; compromisso com a excelência; atitude inovadora e empreendedora” (Figura 5).

Pode-se observar na Figura 6, que a maioria dos respondentes opinou na resposta: “Excelência intelectual e profissional; respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão; compromisso com a construção de conhecimento, com a aprendizagem e com a transformação da sociedade; responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável”, tendo sido selecionada 18 vezes.

Figura 6 - UR Extensão (Valores).

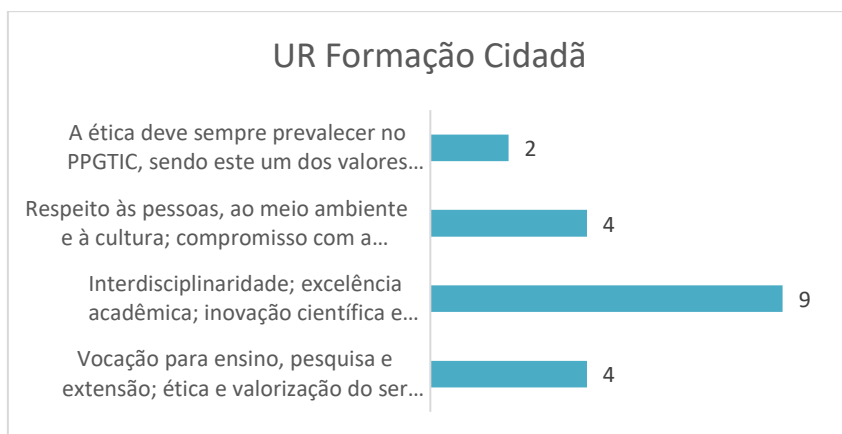


Fonte: Das autoras.

E apenas 1 respondente, optou pela resposta: “Ser exemplo por sua excelência, contribuindo para a construção das pessoas, cada vez mais aptas para o mercado de trabalho” (Figura 6).

A Figura 7 diz respeito à UR Formação Cidadã, sendo a frase mais selecionada, com 9 votos: “Interdisciplinaridade; excelência acadêmica; inovação científica e tecnológica; integração entre ensino, pesquisa e extensão; ampliação da oferta; ética e responsabilidade e compromisso social; valorização das relações interpessoais; comprometimento com a construção do saber e formação indivíduos melhores; comprometimento da comunidade e a sociedade; gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida”.

Figura 7 - UR Formação cidadã (Valores).



Fonte: Das autoras.

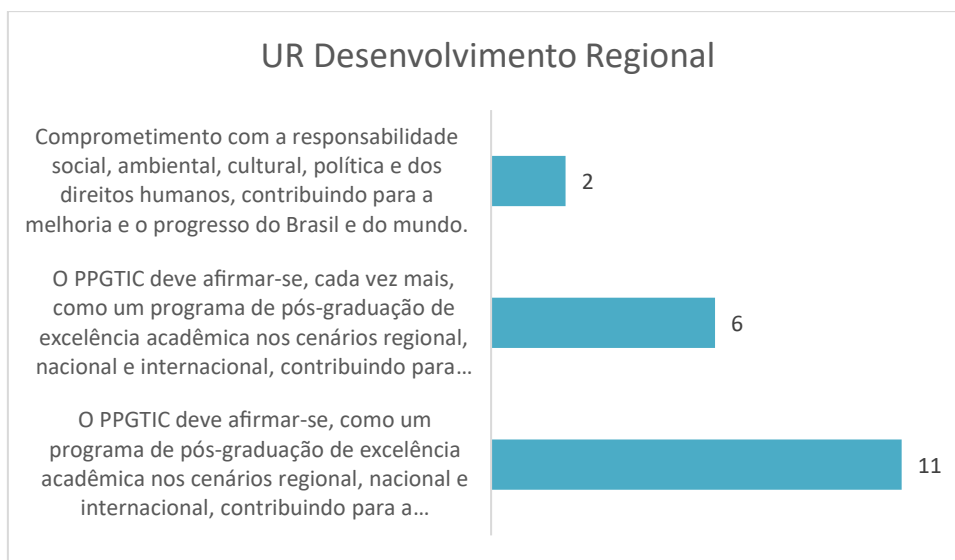
As 03 frases a seguir (Figura 8):

“Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura; compromisso com a excelência; atitude inovadora; integração com a comunidade, principalmente regional”. “Vocação para ensino, pesquisa e extensão; ética e valorização do ser humano; respeito ao ambiente e inovação para um mundo melhor”, receberam 4 votos cada uma.

“A ética deve sempre prevalecer no PPGTIC, sendo este um dos valores que norteiam este Programa, formar o cidadão crítico para uma sociedade em crescente desenvolvimento, promover o empreendedorismo através das inovações tecnológicas”, recebeu 2 votos.

A Figura 8, trata da Unidade de Registro referente ao Desenvolvimento Regional.

Figura 8 - UR Desenvolvimento Regional (Valores).



Fonte: Das autoras.

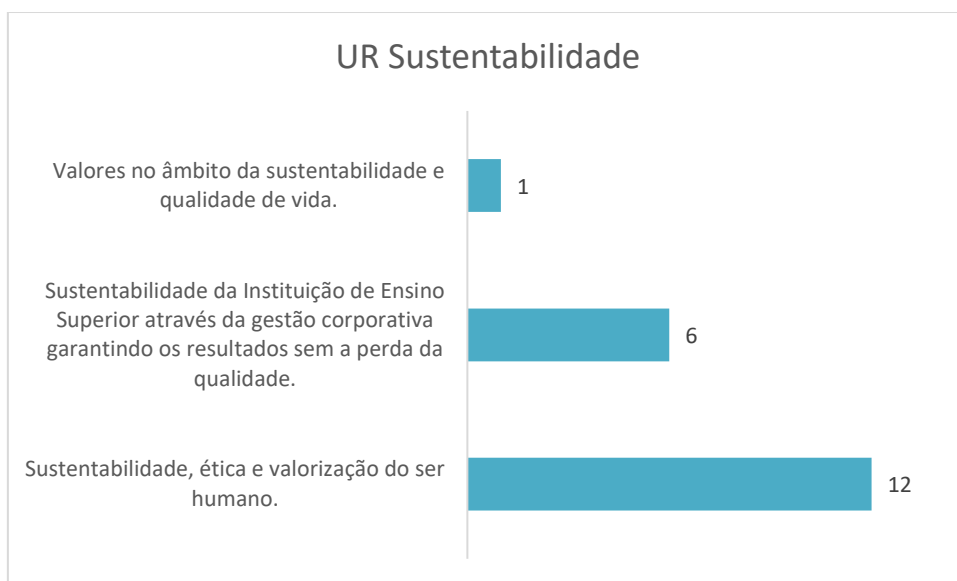
Na UR referente ao Desenvolvimento Regional, a frase mais votada foi: “O PPGTIC deve se firmar como um Programa de Pós-Graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de um conhecimento interdisciplinar”, com 11 votos (Figura 8).

Com 06 votos a segunda mais votada foi: “O PPGTIC deve se firmar, cada vez mais, como um Programa de Pós-Graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida” (Figura 8).

E com apenas 02 votos, a frase: “Comprometimento com a responsabilidade social, ambiental, cultural, política e dos direitos humanos, contribuindo para a melhoria e o progresso do Brasil e do mundo” (Figura 8).

A Figura 9 trata da Sustentabilidade, sendo um dos pilares do PPGTIC e, pode-se verificar que a frase mais escolhida foi: “Sustentabilidade, ética e valorização do ser humano” com 12 votos.

Figura 9 - UR Sustentabilidade (Valores).



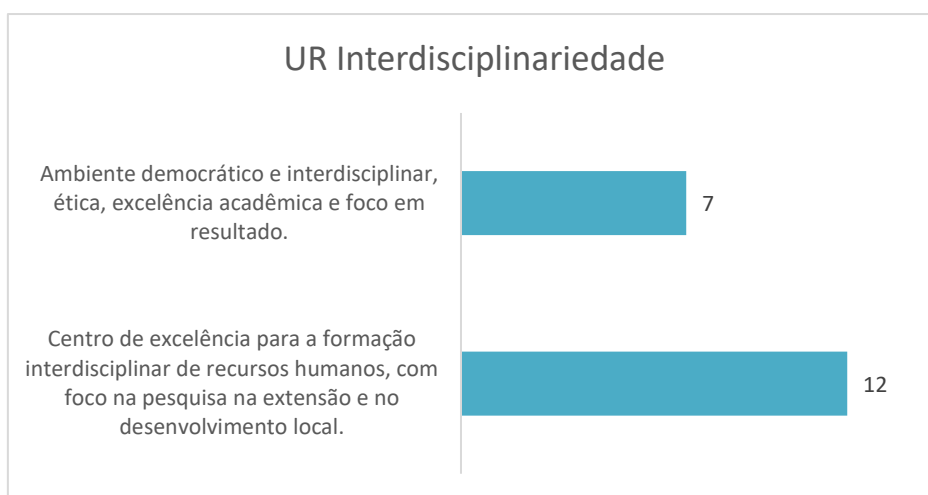
Fonte: Das autoras.

Em segundo lugar, a frase que teve 06 votos foi: “Sustentabilidade da Instituição de Ensino Superior através da gestão corporativa garantindo os resultados sem a perda da qualidade” (Figura 9).

“Valores no âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida”, teve apenas 01 voto (Figura 9).

Na Figura 10, a frase: “Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos, com foco na pesquisa na extensão e no desenvolvimento local”, foi a mais escolhida, com 12 votos.

Figura 10 - UR Interdisciplinaridade (Valores).



Fonte: Das autoras.

E, com 07 escolhas, tem-se a frase: “Ambiente democrático e interdisciplinar, ética, excelência acadêmica e foco em resultado” (Figura 10).

### **2.2.1.3 Etapa 3 dos Valores: tratamento dos dados e discussão dos resultados**

Foi enviado um novo formulário para apresentar as respostas mais selecionadas na etapa anterior, com o objetivo de verificar com o grupo se os Valores estavam condizentes com as sugestões dadas pelos respondentes, possibilitando ainda realizar ajustes.

Conforme a Figura 11, houve algumas sugestões relativas aos valores elencados para o PPGTIC.

Figura 11 - Palavras sugeridas para os Valores.



Fonte: Das autoras.

Segundo a Figura 11, pode-se verificar que durante a aplicação do questionário, os participantes sugeriram além daqueles valores definidos nas etapas anteriores, alguns termos muito importantes para o crescimento do Programa. Sendo eles: “Redes de pesquisadores”, “Integridade e Honestidade”, “Atividades Empreendedoras”, “Integração”, “Resultados”, “Transparência”, “Prontidão para mudanças”, “Inovação”, “Respeito às pessoas”, “Propósito” e “Trabalho em Equipe”. Essas foram os termos sugeridos pelos *stakeholders*.

### 2.2.1.1 Definição Final dos Valores do PPGTIC

Na etapa 4 foram analisadas as respostas dos participantes referentes aos Valores do PPGTIC, os quais foram sintetizados pela Coordenadora do Programa, pois conforme Pereira (2010, p. 80): “A declaração de Valores não necessariamente precisa ser algo longo [...] pode ser sucinto, desde que esteja escrito e seja divulgado para todos”.



- Os **Valores** suscintos do PPGTIC são:
- **Interdisciplinaridade**
- **Postura inovadora**
- **Desenvolvimento regional**
- **Empreendedorismo**
- **Responsabilidade social**
- **Sustentabilidade**
- **Respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão**
- **Ética e Transparência**
- **Valorização do ser humano**

Os Valores serão apresentados em reunião do Colegiado Pleno do PPGTIC, que, inerentemente, tem como membros todos os docentes do Programa, representantes discentes e 01 TAE, o qual redige a ata. Contudo, esta reunião será aberta e por conseguinte, divulgada para participação da comunidade acadêmica. com previsão de realização em 27/02/2020.

Parte-se para explanação, no próximo tópico, das etapas de desenvolvimento (coleta de dados) para coproduzir a Missão do PPGTIC.

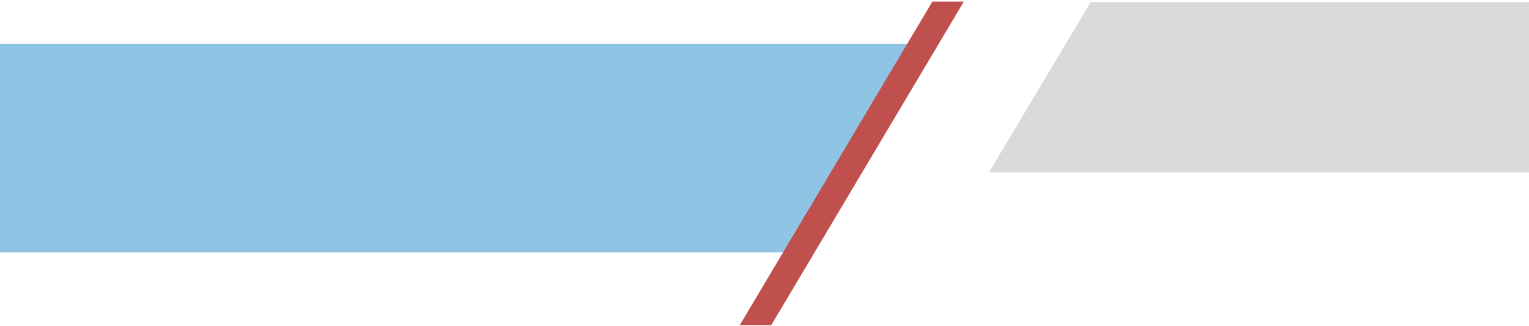
### **2.2.2 Etapas da coleta de dados para elaboração da Missão**

Procedeu-se ao envio do questionário para as partes interessadas do PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos) para sugestão da Missão (Apêndice B), com prazo estabelecido para resposta.

E assim, ao final deste prazo, as respostas foram analisadas pela Coordenadora do PPGTIC e sua orientanda<sup>6</sup>, que com base no texto, livremente criado pelos respondentes para definição da Missão, sugeriu a criação de Unidades de Registro (URs), quais sejam: (1)

---

<sup>6</sup> Que desenvolveu dissertação intitulada "Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação", o qual abordou o PPGTIC, tendo sido defendida em 28 de fevereiro de 2020.



Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Desenvolvimento regional, (6) Formação Cidadã, (7) Sustentabilidade e (8) Inovação.

As URs (7) e (8) foram realocadas em outras URs, pois possuíam apenas 1 frase correspondente a cada uma delas, não sendo possível ser utilizada no questionário já que era necessário ter mais de 1 opção para votação.

Ou seja, a especialista analisou os textos dos respondentes e definiu quais palavras/termos (Unidades de Registro), melhor representavam aquele texto, correspondente ao que o participante julgou ser a Missão do PPGTIC.

Após esta análise da especialista, estes textos criados pelos respondentes na 1ª etapa, puderam ser estruturados, possibilitando a execução da 2ª. rodada com *stakeholders*.

**2ª etapa** - A partir dos textos, criados pelos respondentes e agrupados em cada uma das URs, definidas pela professora especialista, foi criado um novo formulário do *google* e enviado convite aos docentes, discentes e técnicos administrativos (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa), em que os respondentes poderiam escolher apenas uma opção de Missão, em cada UR: (1) Ensino, (2) Pesquisa, (3) Extensão, (4) Interdisciplinaridade, (5) Desenvolvimento regional e (6) Formação Cidadã.

A seguir, a Coordenadora do PPGTIC e sua orientanda<sup>7</sup>, selecionou a opção mais escolhida pelos respondentes em cada uma das 06 URs, originando um novo questionário.

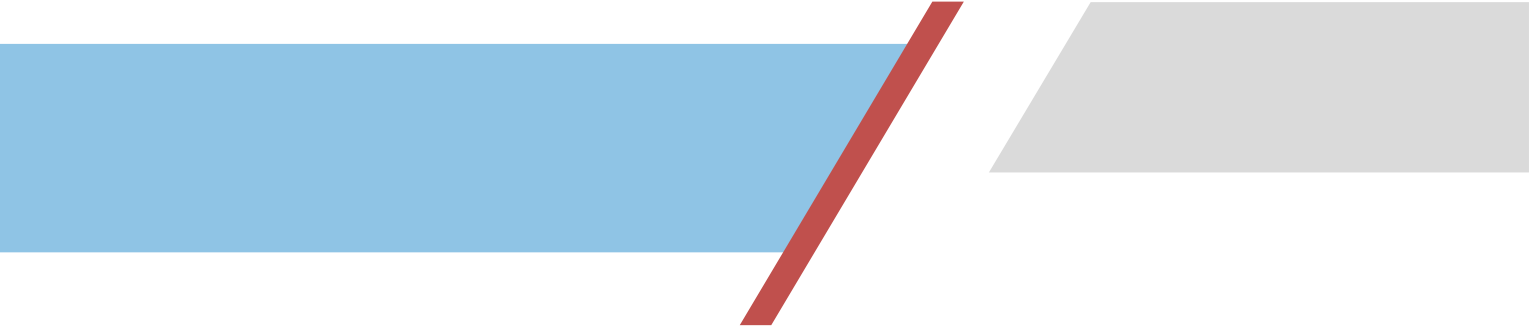
**3ª etapa** – Nesta etapa, com a lista das 06 Missões mais escolhidas, disponibilizou-se um novo questionário no *google forms*, sendo convidado o mesmo grupo de respondentes, para escolha de apenas 01 opção de Missão, com o objetivo de se alcançar o consenso, que é inerente à técnica *Delphi*.

**4ª etapa** – A Missão mais escolhida foi enviada aos participantes (mesmo grupo desde a 1ª etapa da *Delphi*), via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização das últimas adequações no texto; definindo-se um prazo para tal.

**5ª etapa** – Esta etapa comunicou a Missão do PPGTIC, construída pelas partes interessadas do Programa (mesmo grupo desde a 1ª etapa), via técnica *Delphi*, reafirmando

---

<sup>7</sup> Que desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, o qual abordou o PPGTIC, tendo sido defendida em 28 de fevereiro de 2020.



a preocupação com a condução de um Planejamento Estratégico participativo, em um processo de cocriação. Ou seja, demonstra-se a busca do consenso do grupo e não, da imposição.

Há espaço para adequações, no sentido de melhoria do texto, pela pesquisadora e sua orientadora, sem a perda de significado, lembrando que, estas adequações foram expostas ao grupo presente, participante da dinâmica de construção da Matriz SWOT.

### 2.2.2.1 Etapa 1 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

O Quadro 2 apresenta as sugestões dadas pelos respondentes e separadas pela especialista em forma de UR, para unir aquelas frases que têm o mesmo significado, ainda que escritas de forma diferente.

Quadro 2 – Sugestões de Missão.

<b>Missão PPGTIC</b>
<b>Ensino</b>
Formação de recursos humanos de excelência, pós-graduados em TIC, com capacidade crítica e consciência social para contribuir com o desenvolvimento da sua região de abrangência
A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação.
Fomentar o ensino, pesquisa e extensão, associado ao uso de tecnologias, estimulando o desenvolvimento profissional e social.
Promover a formação de mestres comprometidos com a inovação e aplicação das tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento regional.
<b>Pesquisa</b>
Promover, fortalecer e incentivar a melhoria da qualidade da pesquisa científica com inovação e sustentabilidade.
O PPGTIC tem por finalidade desenvolver e socializar o saber científico e tecnológico na intenção da formação de uma sociedade justa e democrática.
Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas.
<b>Extensão</b>
Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos. Formar pesquisadores competentes em seus programas de pós-graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade. Interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos.
Evolução das relações universidade-empresa pesquisa de interesses regionais e nacionais nas áreas de tecnologia da informação, educação e gestão formação de profissionais nos mercados acadêmico e profissional através de pesquisa básica e aplicada.
<b>Interdisciplinaridade</b>
Repassar, produzir e melhorar o conhecimento, atingindo as 3 linhas de pesquisa. Tendo em vista, que o programa é interdisciplinar.
Ser um programa com foco na sustentabilidade.

O PPGTIC tem como finalidade, promover a tecnologia e a inovação, tendo em vista o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão nas linhas da Tecnologia Computacional, Tecnologia Educacional e Tecnologia, Gestão e Inovação. Buscando investir no processo de ensino e aprendizagem fazendo com que a tecnologia e a inovação consigam integrar e incluir a sociedade de forma justa em todos os níveis de ensino.
Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade.
<b>Desenvolvimento Regional</b>
Cooperar com o crescimento intelectual e acadêmico de profissionais da região. Acrescentar conhecimento para os professores e demais pessoas que procuram o programa como uma forma de especialização e de aprimoramento profissional.
O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade.
Formação de excelência para profissionais, possibilitando melhores condições de trabalho e de vida para a população da nossa região.
<b>formação cidadã (ligada ao papel da universidade em si)</b>
Ser reconhecido com um programa de excelência e com participação na transformação da sociedade, contribuindo para a formação global do cidadão, na sua realização pessoal e profissional.
Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais.
O principal objetivo do PPGTIC é formar recursos humanos com sólida formação na interdisciplinaridade, qualificados para o exercício da docência e atuação profissional nas áreas de tecnologias da informação e comunicação.

Fonte: Das autoras.

As URs definidas para a MISSÃO são: Ensino, Pesquisa, Extensão, Interdisciplinaridade, Desenvolvimento Regional e Formação Cidadã (Figura 12).

Figura 12 - Unidades de Registro da Missão.



Fonte: Das autoras.

Segundo a Figura 12, na frequência das Unidades de Registro, observou-se maior número de aparições, nas sugestões dos *stakeholders*, foi a “pesquisa”, sendo citada 13 vezes; assim como “extensão” mencionada 12 vezes; “ensino” com 10 menções; citada 4 vezes aparece a UR “interdisciplinaridade”; já, as URs “formação cidadã” e “desenvolvimento regional” são citadas 3 vezes cada uma.

Diante dos resultados, percebe-se que o destaque é a pesquisa, a extensão e o ensino, fundamentais para o desenvolvimento do PPGTIC, um Programa de Pós-Graduação da área interdisciplinar. E ainda, conforme o PDI da UFSC, “é necessário valorizar os eixos do ensino, pesquisa e extensão, que são os pilares de uma pós-graduação de qualidade e de excelência” (PDI, 2020, p. 13).

#### **2.2.2.2 Etapa 4 da Missão: tratamento dos dados e discussão dos resultados**

Conforme obtido na etapa anterior, a frase mais votada para ser a Missão do PPGTIC foi: “Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora com o meio gerador de valor para a sociedade”. Portanto, a 4ª etapa constituiu no

envio desta frase aos participantes para que tivessem a oportunidade de apontar alguma adequação que julgassem necessária.

A Figura 13 apresenta as palavras sugeridas pelos participantes para adequação da Missão do PPGTIC.

Figura 13 - Palavras sugeridas para Missão



Fonte: Das autoras.

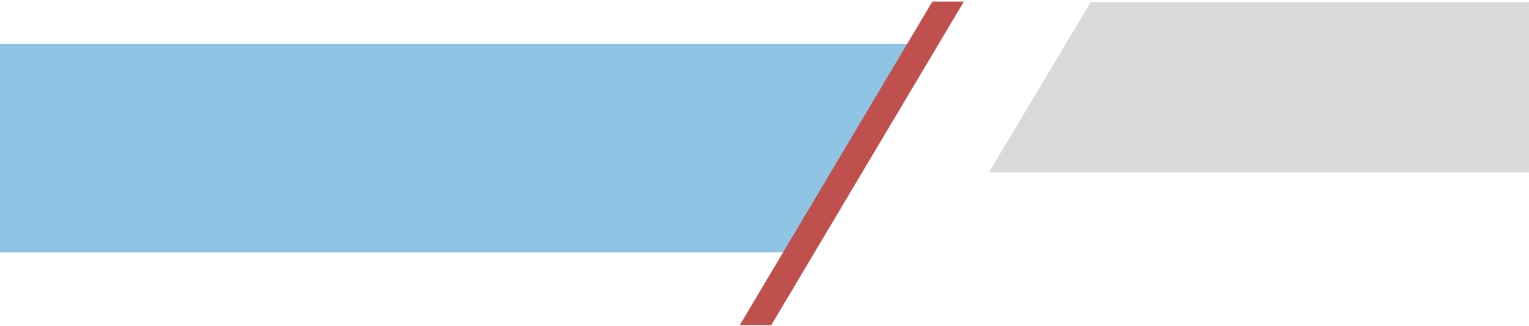
Conforme a Figura 13, as palavras sugeridas foram: Inovadora, Sustentável, Integração e ainda, Tecnologia Computacional, as quais foram incorporadas na Missão do PPGTIC, conforme descrito na próxima etapa.

### 2.2.2.1. Definição Final da Missão do PPGTIC

O PPGTIC tem por **Missão**

***“Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma interdisciplinar, inovadora e sustentável, integrando metodologias de gestão, educação e de tecnologias computacionais, como meio gerador de valor para a sociedade”.***

A Missão do Programa foi coproduzida pelas partes interessadas, tendo sido consideradas, as adequações colocadas pelos respondentes, pois as etapas foram



desenvolvidas utilizando o método *Delphi*, o qual assegura o anonimato e garante o consenso de todos os participantes.

A Missão foi lançada em reunião do Colegiado Pleno do PPGTIC, que, inerentemente, tem como membros todos os docentes do Programa, representantes discentes e 01 TAE, que aconteceu em 27 de fev. de 2020 e posteriores divulgações na página do Programa e redes sociais.

No próximo tópico serão apresentadas as etapas (coleta de dados) para a definição da Visão do Programa.

### **2.2.3 Etapas da coleta de dados para elaboração da Visão**

Nos tópicos anteriores foram apresentadas as definições de Valores e Missão, restando a elaboração da Visão do PPGTIC, a qual foi desenvolvida em 05 etapas, conforme descrito a seguir:

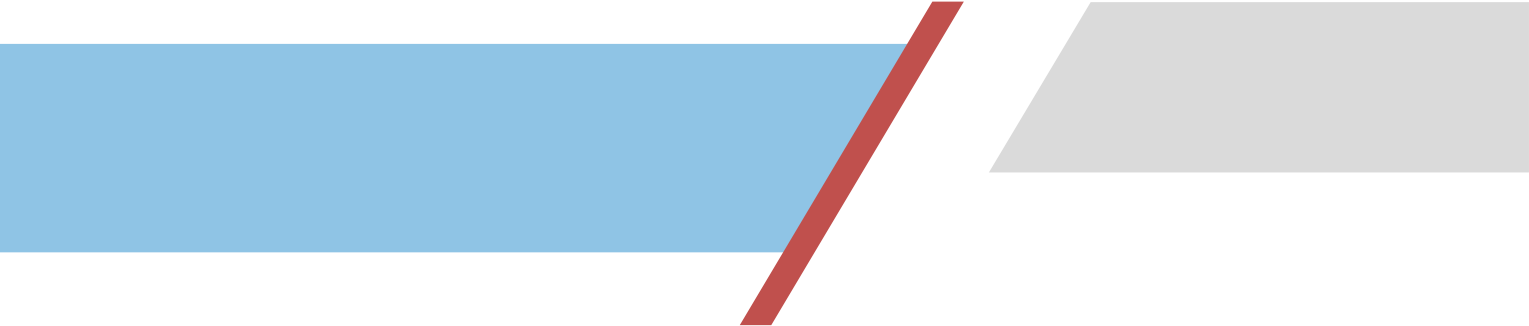
**1ª etapa** – As partes interessadas do PPGTIC (docentes, discentes e técnicos administrativos), participaram da definição da Visão do PPGTIC, via resposta a um questionário (Apêndice C), disponibilizado no *google forms*, com prazo determinado para contribuições.

Findo o prazo, as respostas foram apresentadas pela orientanda<sup>8</sup> à Coordenadora do PPGTIC, sua professora orientadora que, com base no texto, livremente redigido pelos respondentes para definição da Visão, sugeriu a criação de Unidades de Registro (URs) tendo definido quais URs melhor representavam aquele texto, correspondente ao que os participantes julgaram ser a visão do PPGTIC: (1) Extensão, (2) Interdisciplinaridade, (3) Desenvolvimento regional e (4) Referência para outros Programas. Inicialmente, considerou-se colocar as URs Ensino e Egresso; contudo, o Ensino foi originado de uma única frase, ou seja, apenas 1 participante a mencionou bem como Egresso; dessa forma, foram consideradas em outras URs.

---

<sup>8</sup> Desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”.





Após esta análise da especialista, estes textos criados pelos respondentes puderam ser estruturados, possibilitando a execução da 2ª. rodada com as partes interessadas.

**2ª etapa** – Conforme os textos criados pelos respondentes e agrupados em cada uma das URs, definidas pela professora especialista, foi elaborado um novo formulário do *google* e enviado convite aos docentes, discentes e técnicos administrativos (exatamente os mesmos que foram convidados para a 1ª etapa), em que poderiam escolher apenas uma opção de Visão, em cada UR: (1) Extensão, (2) Interdisciplinaridade, (3) Desenvolvimento regional e (4) Referência para outros Programas.

Logo após, a Coordenadora do Programa e sua orientanda<sup>9</sup>, selecionou a opção mais escolhida pelos respondentes, em cada uma das 04 URs, originando um novo questionário e, por conseguinte, novo formulário foi disponibilizado no *google forms*.

**3ª etapa** – Nesta etapa, com a lista das 04 Visões mais escolhidas, disponibilizou-se um novo questionário no *google forms*, sendo convidado o mesmo grupo de respondentes, para escolha de apenas 01 opção de Visão.

**4ª etapa** – A Visão mais escolhida foi enviada aos participantes (mesmo grupo desde a 1ª etapa da *Delphi*), via *google forms*, com o objetivo de permitir ainda, a realização de melhorias no texto.

**5ª. etapa** – Com base nos ajustes sugeridos pelos respondentes, as pesquisadoras fizeram as adequações e chegaram à definição da Visão, conforme detalhado a seguir, no tratamento dos dados e discussão dos resultados.

#### *2.2.3.1 Tratamento dos dados e discussão dos resultados: Etapa 1 da Visão*

Relativo à definição da Visão, em convergência com os ensinamentos de Pereira (2010, p. 87): “ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

---

<sup>9</sup> Desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, sendo objeto de análise o PPGTIC.

Pode-se verificar no Quadro 3, as sugestões dadas pelos respondentes, classificadas em URs, as quais foram criadas pela especialista (professora orientadora), para unir aquelas frases que tinham o mesmo significado, segundo sua avaliação, são elas: Extensão, Interdisciplinaridade, Desenvolvimento regional e Referência para outros Programas.

Quadro 3 - Sugestões de Visão.

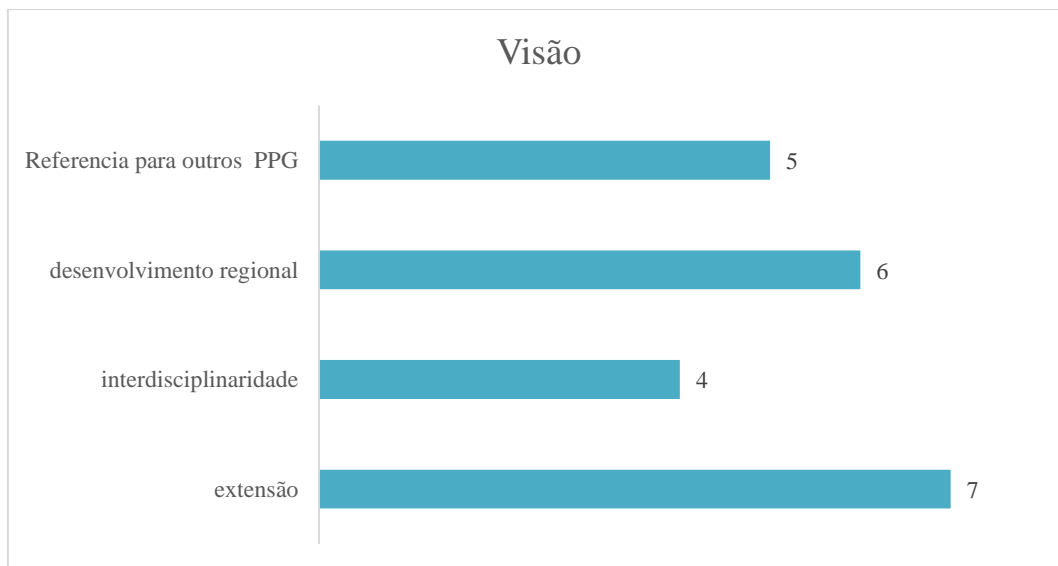
<b>Visão</b>
<b>Extensão</b>
Mostrar onde o PPGTIC quer chegar e traze seus objetivos de longo prazo, bem como orientar suas ações e aspirações para o futuro. "Ser referência no mercado pela excelência do ensino de pós-graduação com a uso das Tecnologias em diversas áreas do conhecimento".
Consolidar o perfil do curso com base nas necessidades apresentadas pela região em que o curso está inserido, promovendo assim o aperfeiçoamento profissional e intelectual da comunidade universitária.
Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo. Oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente. Desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão.
<b>Interdisciplinaridade</b>
Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações.
Ser um Programa de Pós-Graduação stricto sensu interdisciplinar referência nacional e internacionalmente.
Ser uma Programa de Pós-graduação reconhecido pela educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento nacional nas áreas de gestão, computação e educação.
Na minha opinião, apesar ser um Programa interdisciplinar, penso que deveria ter mais disciplinas voltadas para cada linha de pesquisa, acredito que seria muito produtivo e agregaria mais conhecimento para os mestrandos.
<b>Desenvolvimento regional</b>
Ser o Programa de Pós-Graduação referência no Brasil e no mundo em inovação em TICs que contribui mais e de forma efetiva para desenvolvimento da região onde está inserido.
Ensino de excelência e contribuição para a comunidade sul catarinense
Ser referência na promoção da inovação e tecnologia, visando o desenvolvimento econômico, educacional e social nas micro e macrorregiões do Vale do Araranguá, em todas as esferas do ensino, pesquisa e extensão.
Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa.
<b>Referência para outros PPG</b>
Ser reconhecido por sua excelência, inclusão.
Ser um Programa de Pós-Graduação de excelência
Ser um programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação
Ser curso de excelência na qualidade e inovação do ensino, pesquisa e extensão na área de

tecnologia
Alcance maior junto à comunidade, alcance maior junto ao egresso, Busca constante pela excelência e Internacionalização

Fonte: Das autoras.

A Figura 14 apresenta a frequência com que as Unidades de Registro ocorreram, com base nas sugestões dadas pelos respondentes.

Figura 14 - Unidades de Registro para Visão do PPGTIC.



Fonte: Das autoras.

A frequência que mais se destaca foi a Unidades de Registro, “extensão” sendo citada 07 vezes, “desenvolvimento regional” citada 06 vezes. A “referência para outros PPG” foi citada 05 vezes. E a UR “interdisciplinaridade, sendo mencionada 04 vezes (Figura 14).

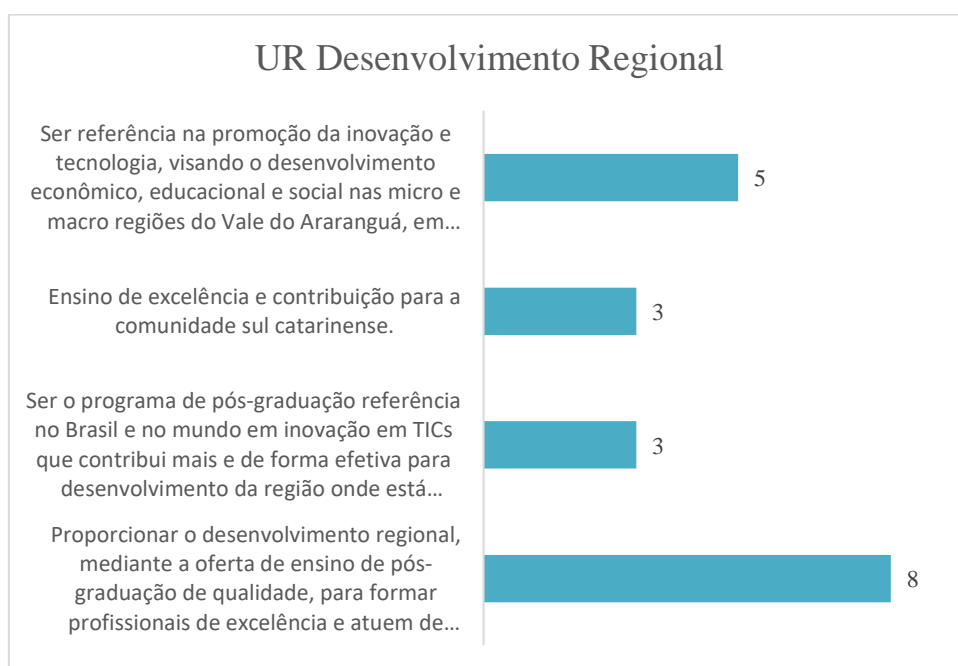
### 2.2.3.2 Etapa 2 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

A seguir, será apresentando o resultado da pesquisa referente à Visão. Para que o PPGTIC possa vislumbrar onde deseja chegar - a curto, médio e longo prazos - precisa definir sua Visão.

Portanto, cada stakeholder deveria selecionar a frase que melhor traduziria a VISÃO do PPGTIC, que foram agrupadas pela pesquisadora em URs, a seguir, os resultados são apresentados.

A Figura 15 apresenta a UR Desenvolvimento Regional.

Figura 15 – UR Desenvolvimento Regional (Visão)



Fonte: Das autoras.

E ainda, conforme a Figura 15, tem-se:

A frase mais votada foi: “Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem

de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa”, com um total de 8 votos.

Em segundo lugar, com 5 votos: “Ser referência na promoção da inovação e tecnologia, visando o desenvolvimento econômico, educacional e social nas micro e macrorregiões do Vale do Araranguá, em todas as esferas do ensino, pesquisa e extensão”.

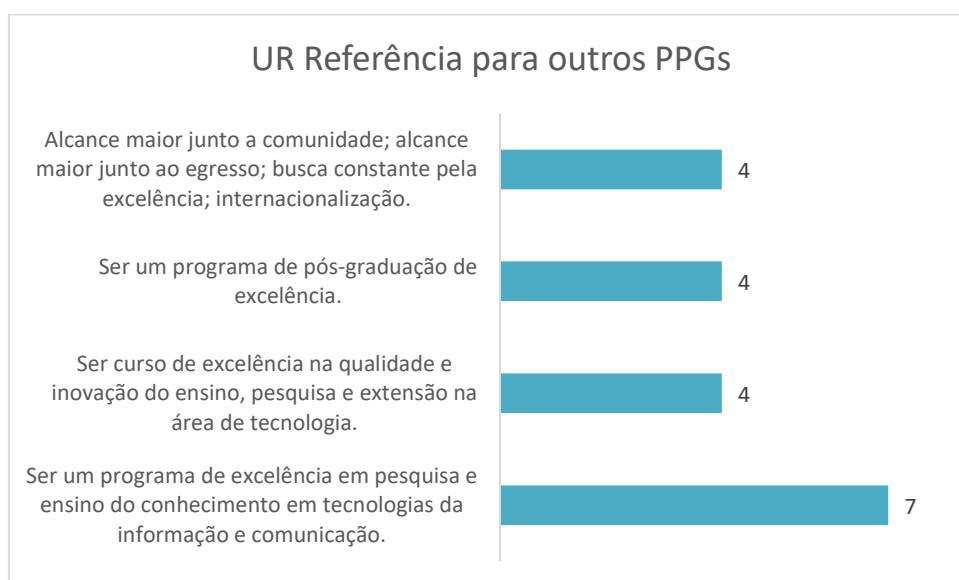
E, com 3 vezes cada uma, estão:

“Ser o Programa de Pós-Graduação referência no Brasil e no mundo em inovação em TICs que contribui mais e de forma efetiva para desenvolvimento da região onde está inserido”.

“Ensino de excelência e contribuição para a comunidade sul catarinense”, ambas foram escolhidas.

A Figura 16 mostra que, em se tratando da UR – Referência para outros PPGs, a mais votada foi: “Ser um Programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação”, com 7 votos ao total.

Figura 16 - UR Referência para outros PPGs (Visão)



Fonte: Das autoras.

E as frases (Figura 16), cada uma com 4 votos:

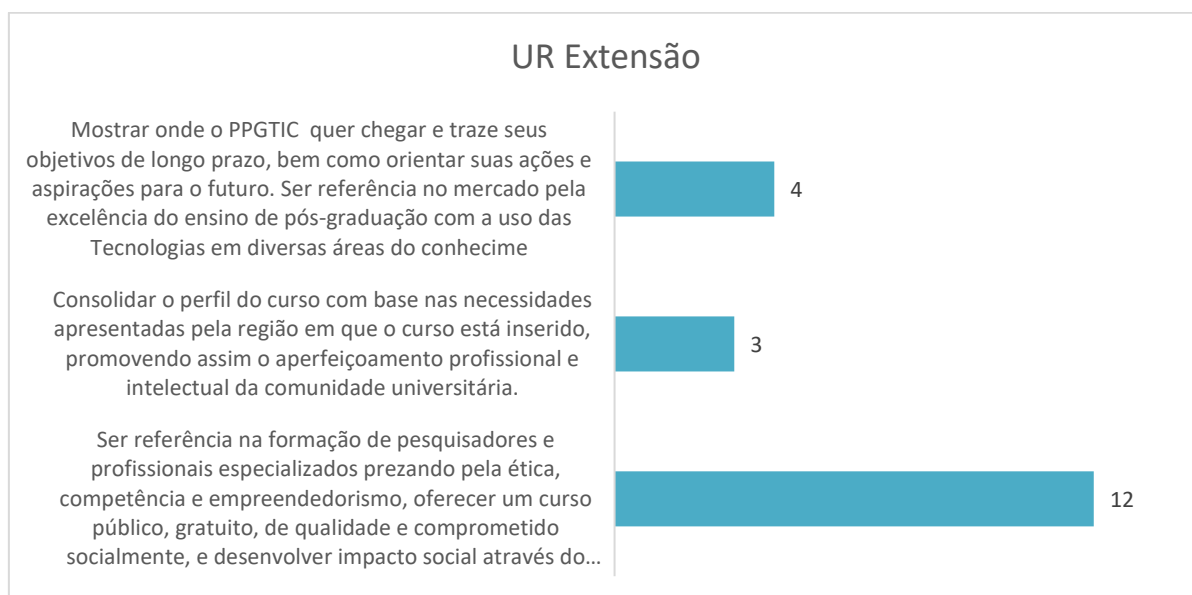
“Ser um Programa de Pós-Graduação de excelência”.

“Ser curso de excelência na qualidade e inovação do ensino, pesquisa e extensão na área de tecnologia”.

“Alcance maior junto à comunidade; alcance maior junto ao egresso; busca constante pela excelência; internacionalização”.

A Figura 17, trata da UR extensão, e a frase mais selecionada, dentre as elencadas, foi: “Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão”, com 12 votos.

Figura 17 - UR Extensão (Visão)



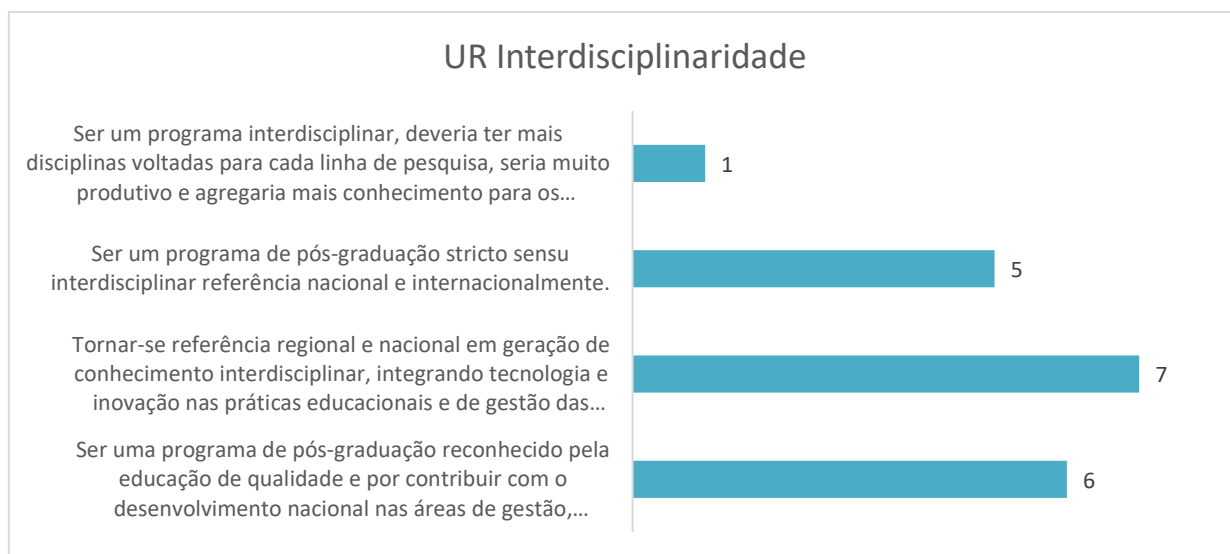
Fonte: Das autoras.

Em segundo lugar está a frase: “Mostrar onde o PPGTIC quer chegar e trazer seus objetivos de longo prazo, bem como orientar suas ações e aspirações para o futuro, ser referência no mercado pela excelência do ensino de pós-graduação com a uso das Tecnologias em diversas áreas do conhecimento”, com 4 votos (Figura 17).

“Consolidar o perfil do curso com base nas necessidades apresentadas pela região em que o curso está inserido, promovendo assim o aperfeiçoamento profissional e intelectual da comunidade universitária”, com 3 votos (Figura 17).

Conforme a Figura 18, ao se considerar a UR Interdisciplinaridade, a frase mais escolhida foi: “Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações”, com 7 votos ao total.

Figura 18 - UR Interdisciplinaridade (Visão)



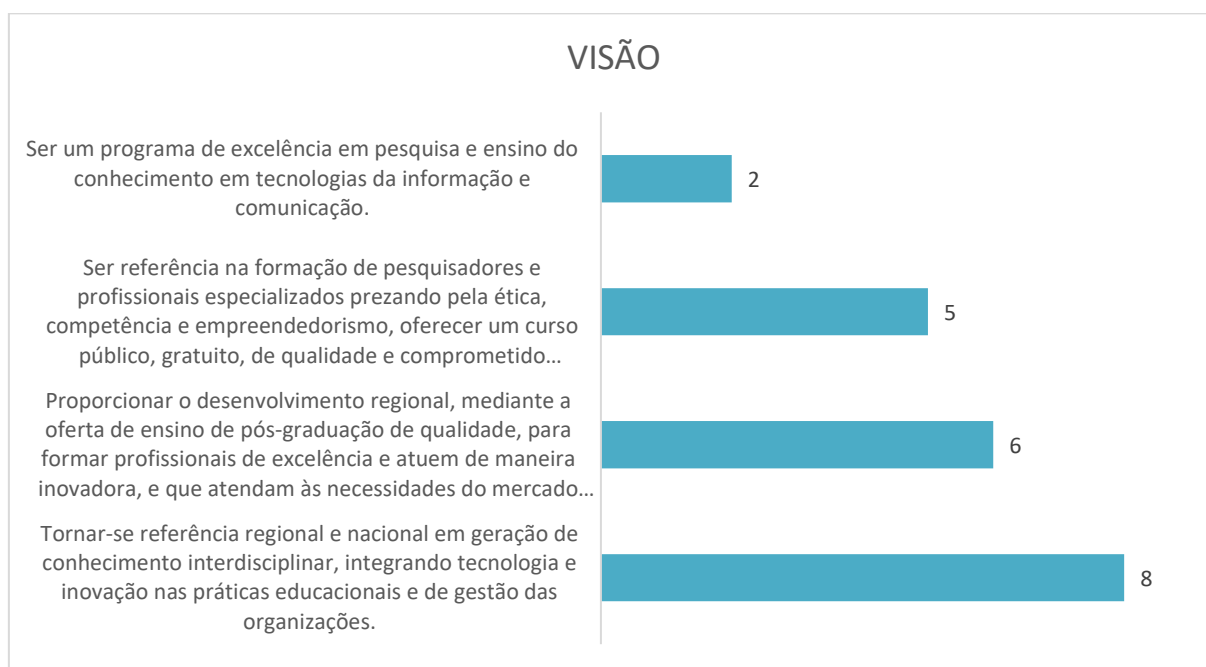
Fonte: Das autoras.

### 2.2.3.3 Etapa 3 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Esta etapa tinha como objetivo juntar as frases mais votadas em cada UR da etapa anterior. Já que, os respondentes deveriam apenas eleger a frase que mais definisse a Visão do PPGTIC, na sua opinião.

Conforme a Figura 19, a campeã foi: “Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações”, com 8 votos.

Figura 19 - Frase que define a Visão



Fonte: Das autoras.

E ainda, conforme a Figura 19, tem-se:

“Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa”, com 6 votos.



“Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão”, com 5 votos.

“Ser um Programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação”, com apenas 2 votos.

#### 2.2.3.4 Etapa 4 da Visão: tratamento dos dados e discussão dos resultados

Nesta etapa foi apresentada a **Visão** mais votada na etapa anterior:

“Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações” (Figura 19).

Esta **Visão** foi enviada aos *stakeholders*, com o objetivo de permitir ainda, a realização de melhorias no texto.

Como resultado, os respondentes sugeriram 04 palavras para serem consideradas agregar na **Visão** do PPGTIC: Excelência, Interdisciplinar, Computacional e Internacionalmente (Figura 20).

Figura 20 - Palavras sugeridas para Visão



Fonte: Das autoras.



Desmembrando as sugestões dos respondentes, fez-se a seguinte reflexão:

Excelência – “Ser excelência...”, segundo os pressupostos do Planejamento Estratégico, deve ser considerada ao se elaborar a Visão de uma organização (no caso, Programa) e não, apenas “Ser referência”. Afinal, “excelência” conota movimento, busca – enquanto “referência” – traduz passividade, enraizamento em uma posição confortável e, portanto, arriscada, já que a melhoria deve ser contínua e, na temática em estudo, os Programas de Pós-Graduação, mesmo aqueles com nota máxima (sete), devem buscar aprimoramento, tendo como *milestones*<sup>10</sup>, as avaliações quadrienais. Demonstrando assim, que os respondentes do PPGTIC, ao definirem “excelência”, estão atualizados com esta temática.

“Interdisciplinar” e “Internacionalmente” – são quesitos fundamentais em todas as áreas de avaliação da CAPES.

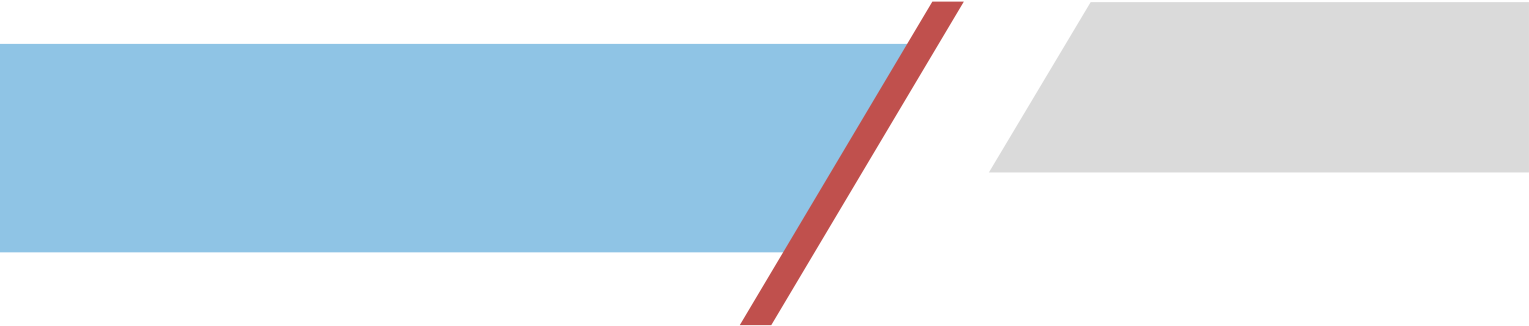
Quanto à Interdisciplinaridade, a exemplo do que aconteceu em 2019, com a realização dos seminários de meio termo na sede da CAPES<sup>11</sup>, em Brasília, em que – independentemente da área – foi recorrente à menção da importância da interdisciplinaridade, discutida e reforçada pela equipe de avaliação da CAPES e pelos coordenadores, como crucial para a sobrevivência dos Programas. Ademais, novas tecnologias e metodologias ativas de aprendizagem requerem características interdisciplinares do corpo docente e discente. O “ser interdisciplinar”, essencial para atração e retenção de alunos junto aos cursos de mestrado e doutorado. Sendo o PPGTIC um Programa Interdisciplinar, esta característica é condição *sine qua non* de existência, relativa à razão de ser do PPGTIC e, justamente por isso, é termo constante em sua Missão.

Em relação à Internacionalização – com o novo formulário de avaliação, esta dimensão passa a ter um maior peso na pontuação para avaliação quadrienal, que ocorrerá em 2021, demonstrando a importância de formalização de convênios com pesquisadores e universidades em todo o mundo bem como, a capacitação de seu quadro docente e discente em termos de maior mobilidade acadêmica, oportunizando a realização de pós-doutorados pelos docentes e intercâmbio entre os discentes, além de visitas e missões técnicas, em formatos de menor duração, mas que também são relevantes para fortalecer as parceiras, que podem ser demonstradas pela realização de eventos conjuntos e, sem dúvida,

---

<sup>10</sup> *Milestones* ou Marcos são pontos significativos do projeto, eventos cuja ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas – *stakeholders* – de modo a terem clara visibilidade do seu cumprimento (RODRIGUES, 2017).

<sup>11</sup> O Seminário de Meio-Termo é uma avaliação intermediária e fornece um diagnóstico da qualidade de cada área, que discute perspectivas para os próximos anos. O Seminário é uma etapa preparatória para a próxima Avaliação Quadrienal, que ocorre em 2021 (CAPES, 2019).



pesquisas, com foco na qualificação da produção científica, com vistas a alcance de maior impacto. Estas parcerias não são apenas obtidas “para fora”, ou seja, devem estar refletidas na grade de disciplinas e atividades de pesquisa, com a oferta de unidades curriculares em outro idioma – neste momento, a língua inglesa, demonstrada sua importância pelo CAPES print (Programa Institucional de Internacionalização)<sup>12</sup>.

Quanto à palavra Computacional, lembrada por alguns, vale ressaltar que o PPGTIC tem o curso de mestrado com 03 linhas de pesquisa: (1) Tecnologia Educacional, (2) Tecnologia, Gestão e Inovação e (3) Tecnologia Computacional, a pode ser percebida como sendo “mais técnica”, tendo apresentado menor procura nos processos seletivos de alunos; assim, esta linha necessita da reflexão se, realmente, está conseguindo ser interdisciplinar. Contempla os alunos do PPGTIC, egressos de cursos de graduação, das mais diversas áreas, sobremaneira da pedagogia e ainda, das sociais aplicadas, o que pode ser uma barreira para comunicação e alinhamento de expectativas entre discentes e docentes.

Então, este repensar já foi realizado na proposta do curso de doutorado do PPGTIC, em que a linha Tecnologia Computacional passou a ser denominada “Tecnologias Digitais”, com vistas a desenvolver novas tecnologias computacionais para aplicação nas áreas de educação e gestão. Sendo assim, quando aprovado o curso de Doutorado, as disciplinas do mestrado, bem como seu conteúdo programático, serão sincronizadas com a proposta do Doutorado, pois os dois cursos funcionarão concomitantemente.


### 2.2.3.1 Definição Final da Visão do PPGTIC

Diante das considerações apresentadas na 4ª. Etapa, a **Visão** do PPGTIC, ao atender as sugestões dos respondentes, ficou assim formulada:

**“Ser reconhecido internacionalmente como um Programa interdisciplinar de excelência, regional, nacional e internacional, em geração de conhecimento interdisciplinar, agregando e integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações”.**

---

12 Fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização das instituições contempladas nas áreas do conhecimento por elas priorizadas; Estimular a formação de redes de pesquisas internacionais com vistas a aprimorar a qualidade da produção acadêmica vinculadas à pós-graduação; Ampliar as ações de apoio à internacionalização na pós-graduação das instituições contempladas; Promover a mobilidade de docentes e discentes, com ênfase em doutorandos, pós-doutorandos e docentes para o exterior e do exterior para o Brasil, vinculados a programas de pós-graduação stricto sensu com cooperação internacional; Fomentar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional; e Integrar outras ações de fomento da CAPES ao esforço de internacionalização (CAPES, 2019).



Contudo, a Coordenadora do PPGTIC, juntamente com sua orientanda<sup>13</sup>, após análise exaustiva, com objetivo de tornar a **Visão** adequada à realidade do PPGTIC –construção que requer vislumbrar o curto, médio e longo prazos – delimitaram:

- manteve-se o escopo “internacionalmente”, com a compreensão de que somente a partir da aprovação, funcionamento e amadurecimento do Curso de Doutorado é que o PPGTIC poderá alcançar, via qualificação da produção científica de seus docentes e discentes, o patamar de reputação internacional.
- excluiu-se “de excelência, regional, nacional e internacional”, pelo fato de se considerar que o escopo já está contemplado ao mencionar a busca pelo reconhecimento internacional. Afinal, a CAPES está valorizando a internacionalização dos Programas para fins de avaliação; contudo, o PPGTIC somente consolidará o âmbito internacional, ao marcar sua presença nacionalmente.
- excluiu-se “em geração de conhecimento interdisciplinar”, pois anteriormente, já havia menção a ser um “Programa interdisciplinar”, além do que “em geração de conhecimento interdisciplinar” é muito genérico, não acrescentando valor.
- excluiu-se “agregando”, pelo fato de se considerar que “integrando”, já contemplava o sentido expressado pelos respondentes.

Estas adequações, resultaram que:

O PPGTIC tem por Visão **"Ser reconhecido nacional e internacionalmente como um Programa interdisciplinar de excelência, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações"**.

A **Visão** será apresentada em reunião do Colegiado Pleno do PPGTIC, que, inerentemente, tem como membros todos os docentes do Programa, representantes discentes e 01 TAE, o qual redige a ata. Contudo, esta reunião será aberta e por conseguinte, divulgada para participação da comunidade acadêmica. com previsão de realização em 27/02/2020.

---

<sup>13</sup> Desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, em que o PPGTIC foi objeto da análise.

## 2.2.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Porter (1986) define os FCS como um número limitado de áreas de uma determinada organização ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior.

Ou seja, a partir do reconhecimento que é preciso determinar uma metodologia sobre quais dados são essenciais, e ainda, sobre o modo como podem ser analisados, deve-se proceder à definição de quem, na organização, identificará esses fatores bem como a técnica a ser utilizada. Portanto, para o PPGTIC, definiu-se que os FCS serão elencados pela coordenação e subcoordenação do Programa, via entrevista pessoal. Afinal, Quintella, Lemos e Leitão (2009) destacam que o processo de interpretação dos FCS é subjetivo e, portanto, exige reflexão, não havendo fórmulas prontas para descobrir os FCS da organização.

Para Price (1997, p. 70), “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da organização: seus clientes, posicionamento, estabilidade financeira e estratégia empresarial. Por exemplo, em uma empresa que entrega documentos, o cumprimento do prazo pode ser um fator crítico. O autor destaca que, os FCS definem somente as áreas críticas e não, todas as áreas importantes da organização.

### 2.2.4.1 FCS – Coordenação e Subcoordenação do PPGTIC

Em 19 e 26 de novembro de 2019, respectivamente, foram feitas entrevistas com a coordenação do PPGTIC, em que pesquisadora<sup>14</sup> apresentou uma explicação sucinta do que são os Fatores Críticos de Sucesso para alinhamento da definição e assim, procedeu a seguinte pergunta:

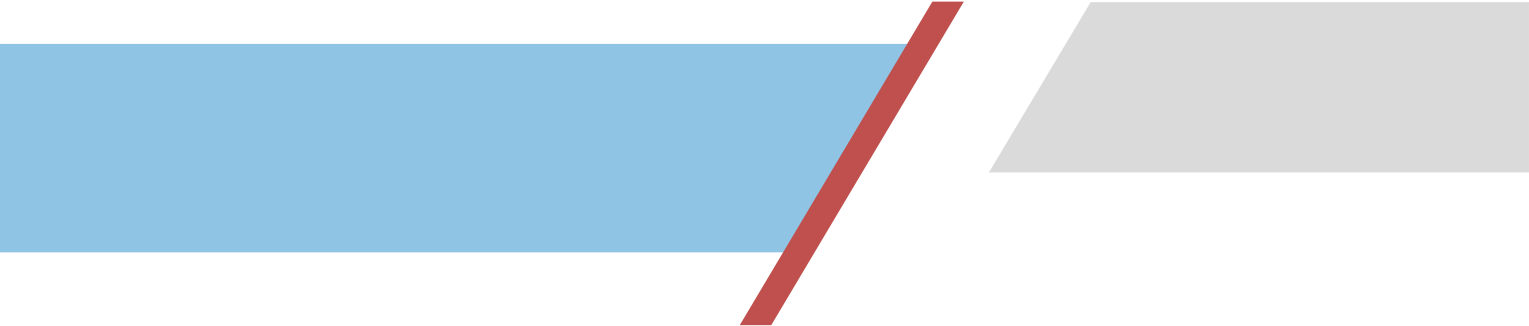
**“O que o PPGTIC tem que ter para *sobreviver* no segmento em que atua? Não é o que o Programa tem ou deixa de ter, na visão do segmento de educação e não, da UFSC”.**

FCS apontados pela Coordenação:

1. Universidade pública, gratuita e de qualidade.
2. Maior número de bolsas para os alunos;

---

<sup>14</sup> Desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, em que o PPGTIC foi objeto da análise, sendo orientada pela Coordenadora do Programa e defendida em 28 de fev. de 2020.

- 
3. Acompanhamento e adesão às políticas do sistema de avaliação da pós-graduação;
  4. Articulação entre ensino, pesquisa e extensão;
  5. Convênios internacionais para mobilidade docente e discente;
  6. Integração com a UFSC Florianópolis, mas – ao mesmo tempo – fortalecimento de identidade própria, regional e local;
  7. Infraestrutura física adequada às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
  8. Orientação interdisciplinar;
  9. Quadro docente qualificado com produções científicas relevantes;
  10. Reputação de credibilidade junto à comunidade.

FCS apontados pela Subcoordenação:

1. Autonomia com uma base diversificada de recursos, obtidos com projetos junto à iniciativa privada e governo e não apenas, contar com os recursos definidos pelo orçamento da anual, tendem ao contingenciamento;
2. Estar em sintonia com a o governo e a iniciativa privada;
3. Formalizar convênios para internacionalização com aumento do intercambio de alunos e da mobilidade docente;
4. Alunos do PPGTIC que fazem pesquisa, não apenas contando com recursos de bolsas do Programa, mas de projetos;
5. Desenvolver inovação que possibilite o Registro de Direitos Autorais e Patentes (Propriedade Intelectual), advinda dos docentes e discentes do Programa;

Com base nas entrevistas realizadas com a coordenação e subcoordenação do PPGTIC, foi desenvolvida a Matriz Boston Consulting Group (BCG) para o Programa (Figura 21), que conforme Kotler (2000), trata-se de uma ferramenta analítica, que visa definir e classificar os produtos ou unidades de negócio de uma organização, conforme seu potencial. Permite à organização analisar sua participação e crescimento no mercado, com o objetivo de se tomar as decisões mais adequadas sobre cada produto ou negócio analisado.


Figura 21 – Matriz BCG do PPGTIC  
(um ensaio)

<b>Crescimento do Mercado</b>	<b>Estrela</b>	<b>Dúvida</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientação interdisciplinar</li> <li>– Quadro docente qualificado com produções científicas relevantes</li> <li>– Convênios internacionais para mobilidade docente e discente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento de bolsas para os alunos</li> </ul>
	<b>Vaca Leiteira</b>	<b>Abacaxi</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Universidade pública, gratuita e de qualidade</li> <li>– Articulação entre o ensino, pesquisa e extensão</li> <li>– Reputação de credibilidade junto à comunidade</li> <li>– Infraestrutura física adequada às atividades de ensino, pesquisa e extensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acompanhamento e adesão às políticas do sistema de avaliação da pós-graduação</li> <li>– Integração com a UFSC Florianópolis, mas             <ul style="list-style-type: none"> <li>– ao mesmo tempo fortalecimento de identidade própria, regional e local.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Das autoras.

A Matriz BCG é desenvolvida em 04 (quatro) quadrantes relacionados às metáforas (Kotler, 2000):

Serviço “Estrela”, são aqueles líderes em um mercado em expansão. Requerem da organização certo grau de atenção e investimento; porém, trazem muitos resultados.



Serviço “Abacaxi”, não tem destaque no mercado em que atua, e como agravante, o mercado está em baixa. É um serviço que consome muitos recursos da empresa e não traz resultados. No médio e longo prazo, se a empresa nada fizer, o abacaxi pode levar a empresa a fechar as portas.

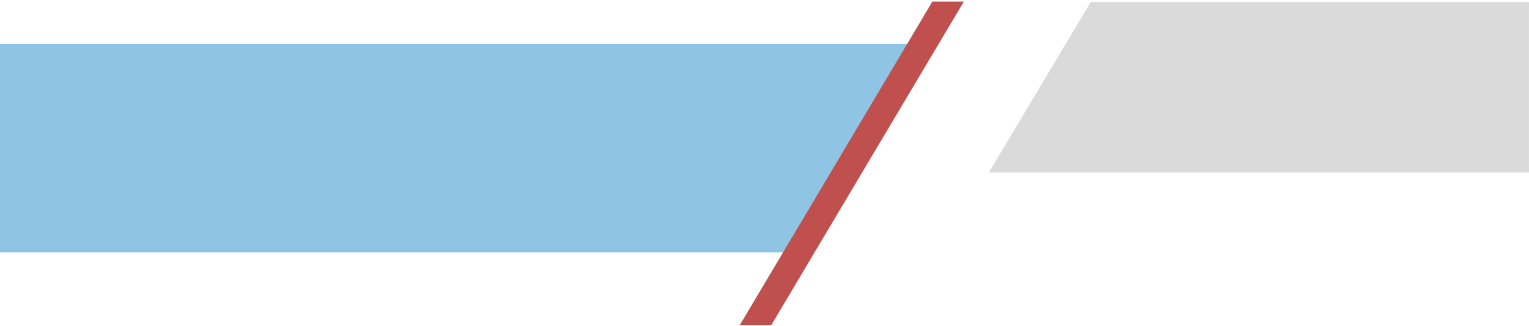
Serviço “Vaca Leiteira”, tem uma elevada participação no mercado; porém, o mercado está com baixo crescimento. Tal produto é importante, por exemplo, para gerar caixa para produtos “Estrela” e “Dúvida”.

Serviço “Dúvida”, estão em mercados em crescimento; porém, sua participação no mercado ainda é uma interrogação. São serviços que exigem investimentos por parte da organização, por exemplo, em estratégias de marketing.

A seguir, serão destacados alguns pontos em cada quadrante da Matriz BCG (Figura 21), para o PPGTIC:

- **Manutenção da universidade pública, gratuita e de qualidade.** É considerada uma “vaca leiteira”, pois, vislumbra-se horizonte de crescimento, a universidade pública está sendo ameaçada, por vários cortes do atual governo, até mesmo com a possibilidade de privatização das universidades federais.
- **Orientação interdisciplinar,** É considerada “estrela”, pois a interdisciplinaridade faz parte dos 5Is da Pós-Graduação, sendo ela um quesito relevante no contexto das instituições. Os Programas que praticam a interdisciplinaridade estão em expansão, ou seja, estão ampliando os seus horizontes, a interdisciplinaridade traz resultado ao PPGTIC.
- **Infraestrutura física para desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.** A infraestrutura física do PPGTIC, atualmente precária, nunca foi a ideal para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo um “abacaxi”, pois exige investimentos em equipamentos, salas em prédio que já esgotou em espaço para abrigar os 04 Programas de Pós-Graduação. Além disso, o prédio em que funcionam os cursos de graduação é alugado, estando em constante ameaça de perda do espaço pela falta de pagamento do aluguel. Há



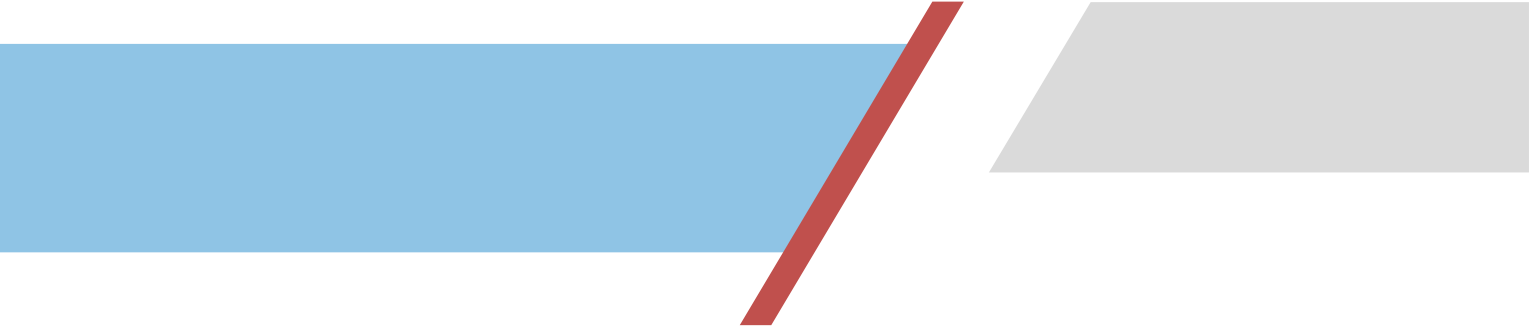


dependência à UFSC Florianópolis, justamente pelo fato de a sede concentrar as instâncias administrativas e de maior infraestrutura. Não sendo atividade fim da universidade a manutenção da infraestrutura predial, por exemplo, sua *core competence*<sup>15</sup> é o ensino!

- **Integração com a UFSC Florianópolis, mas – ao mesmo tempo fortalecimento de identidade própria, regional e local.** A necessidade de investimento e pessoal especializado em comunicação, nos diversos meios, sejam nos convencionais - TV, rádio - ou ainda, nas redes sociais, requer profissionais qualificados e focados nesta atividade. A UFSC Florianópolis tem a AGEKOM, que é a Agência de Comunicação da UFSC; contudo, esta não consegue atender as necessidades da própria sede, muito menos dos outros *campi*. Dessa forma, a comunicação também é um “abacaxi”, pois não representa a atividade fim da universidade, mas seria essencial para a consolidação da identidade da UFSC, especialmente, na região de Araranguá, em que de forma recorrente, observa-se que a população confunde a UFSC com o IFSC ou nem mesmo tem conhecimento, da existência da universidade na cidade. Também é relevante lembrar das cruciais estratégias para definição da presença/identidade digital da UFSC nas mídias sociais, que apesar de indispensável, praticamente inexistem!
- **Bolsas para os alunos.** São uma “interrogação”, pois apesar de escassas desde o início do Programa, foram fundamentais para estímulo à fixação de alunos em atividades de pesquisa e dedicação integral aos laboratórios. Houve o corte das agências financiadoras (CAPES, CNPq e FAPESC), afetando diretamente os Programas nota 3. Foram obtidas apenas 02 novas cotas FAPESC, que têm que ser administradas, envolvendo elaboração e publicação de edital de seleção, o que demanda tempo dos TAEs da secretaria e dos professores da comissão de bolsas. Inclusive, para análise de recursos. Isso pressiona, cada vez mais, a busca por

---

<sup>15</sup> Competência nuclear.



novas fontes de recurso, com a submissão de projetos em agências de fomento e estabelecimento de relação com a iniciativa privada, em busca de recursos. Contudo, o modelo de inovação brasileiro ainda tem que evoluir para que haja regulação e proteção jurídica nesta relação, principalmente, para a comercialização do conhecimento com o registro adequado de direitos autorais, patentes; ou seja, da Propriedade Intelectual, protegendo a pesquisa acadêmica e garantindo o reconhecimento dos pesquisadores da universidade bem como, de novas fontes de remuneração para a pesquisa e inovação. Ao mesmo passo que, atenção deve ser dada a abusos mascarados em novos programas governamentais – para “aproximação” da universidade com o mercado, especialmente, as IES públicas – que podem se configurar em mais uma alternativa para o sucateamento da universidade, em que os professores têm que buscar outras fontes, não como opção de incremento à pesquisa, mas para garantia de infraestrutura básica, carência da qual a comunidade acadêmica já está padecendo.

## **2.2.4 Resultados da Análise SWOT**

Para a condução da análise SWOT propriamente dita, como etapa inicial, optou-se pela realização de uma dinâmica teste, com 06 participantes.

### *2.2.5.1 Dinâmica Teste*

Em 08/10/2019, às 15h na UFSC campus Araranguá, unidade Mato Alto, foi realizado um teste com 06 participantes, 02 docentes e 04 discentes do PPGTIC, como etapa anterior à realização da dinâmica propriamente dita, que culminará com a matriz SWOT. Este teste serviu para verificar possíveis inconsistências, oportunizando agir em melhorias.

Primeiramente, a Coordenadora do Programa e sua orientanda fizeram uma apresentação para os participantes, com vistas a explicar o objetivo da pesquisa e, em linhas gerais, a importância do Planejamento Estratégico para as organizações. E ainda, com vistas a alinhar o conhecimento do grupo em relação aos principais conceitos inerentes à definição

de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades – que constituem a análise do ambiente interno e externo do PPGTIC – fundamentais para a dinâmica a ser aplicada, questionou-se o grupo sobre experiências anteriores com as técnicas, para elaboração da análise SWOT.

Na sequência, apresentou-se um jogo de tiro ao alvo separado por cores, em que cada cor representava um quadrante da análise SWOT, da seguinte forma: Amarela – Forças; Verde – Oportunidades; Roxa – Fraquezas e, Vermelha – Ameaças. Desta forma, foi solicitado a um voluntário que se posicionasse em frente ao alvo (pendurado no quadro), obedecendo uma certa distância e assim, lançasse um dardo com o objetivo de acertar o quadrante desejado. Ao acertar o alvo, por exemplo, o quadrante Força, o participante escrevia no quadro aquilo que entendia como uma Força do PPGTIC, abrindo a discussão para o grande grupo, para melhor definição da ideia que desejou exprimir.

A Figura 22 registra o grupo participante da dinâmica, etapa teste, bem como o quadro da sala, em que foram redigidas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do PPGTIC.

Figura 22- Realização da Dinâmica Teste.



Fonte: Das autoras.

Destaca-se que, as contribuições para definição das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças ocorreram em 03 etapas: Dinâmica Teste, Café com Dinâmica e *Delphi* final (Apêndice L) e assim, optou-se por apresentar estes resultados em um único Quadro 4, ao final da descrição destas 03 etapas, evitando cair em redundância.

### 1.2.5.2 *Café com dinâmica: análise SWOT*

Foram convidados para o “Café com dinâmica”, todos os professores e discentes do PPGTIC, alguns egressos e Técnicos Administrativos (da rede de contato da Coordenadora e de sua orientanda<sup>16</sup>) bem como 01 representante da Direção do CTS, convite feito via e-mail, *WhatsApp* e, por vezes, pessoalmente. O objetivo foi levantar informações quanto às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do PPGTIC (Análise SWOT), na visão dos participantes.

A dinâmica ocorreu em 27/11/2019, às 13:30h, UFSC Mato Alto, com 12 participantes (Figura 23), dentre eles: professores, discentes, egressos e o TAE Administrador, responsável pela condução do Planejamento Estratégico do CTS – Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde, *Campus* UFSC Araranguá<sup>17</sup>.

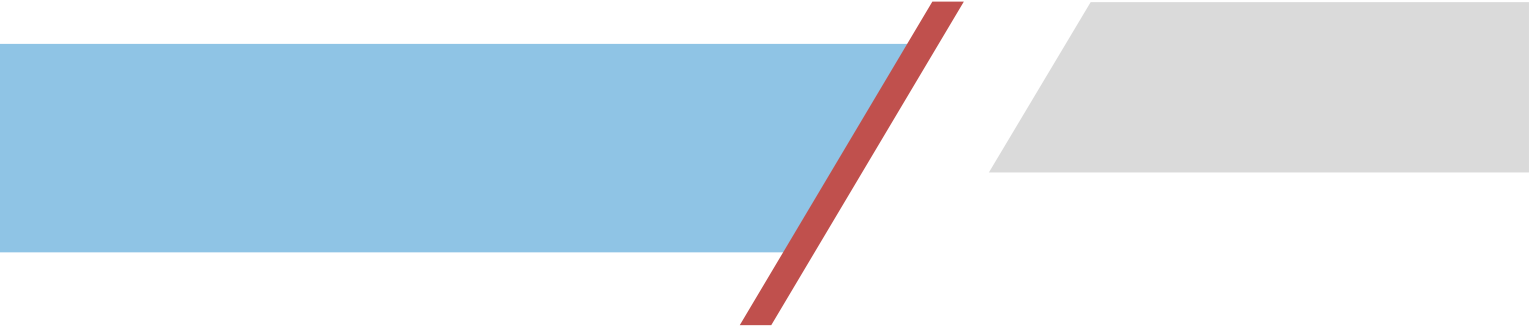
Figura 23 - Café com dinâmica.



Fonte: Das autoras.

<sup>16</sup> Desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, em que o PPGTIC foi objeto da análise.

<sup>17</sup> Vale lembrar que, a Coordenadora do PPGTIC e uma discente, representam os Programas de Pós-Graduação da UFSC Araranguá, na comissão do PE, do CTS.



Destaca-se que, apesar da baixa adesão à dinâmica presencial para levantamento da SWOT, a participação foi assegurada pela utilização da técnica *Delphi*, que permitiu a interação dos *stakeholders*, pelo uso da consulta online com o envio de questionários via *google forms*. Inclusive, com tratamento dos dados que condensava os resultados da etapa anterior, de cada *Delphi*, gerando novos envios, o que proporcionou *feedback* para ajustes, com base na opinião dos respondentes, até a obtenção do consenso do grupo.

Primeiramente, a exemplo do que já havia sido feito na dinâmica teste; contudo, com algumas melhorias sugeridas pelos participantes daquela etapa, a Coordenadora do Programa e sua orientanda<sup>18</sup> apresentaram o objetivo do trabalho e a importância do Planejamento Estratégico para as organizações. E ainda, com vistas a alinhar o conhecimento dos participantes em relação aos principais conceitos inerentes à definição de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, questionou-se o grupo sobre experiências anteriores com as técnicas, para elaboração da análise SWOT, o mesmo questionamento já havia sido feito na dinâmica do grupo teste.

Segundo o mesmo rito apresentado anteriormente (dinâmica teste), procedeu-se à explicação da dinâmica, tendo sido solicitado a um voluntário, iniciar o jogo. Ao acertar o alvo (Figura 24), o participante escrevia em uma folha de papel, utilizando as canetas fornecidas pela moderadora, sua percepção do que seria a Força, Fraqueza, Oportunidade ou Ameaça do PPGTIC, conforme o quadrante (cor), que havia “acertado”; na sequência a discussão era aberta ao grande grupo, para melhor definição da ideia, que o participante daquele momento desejou expressar. Por vezes, ele falava em voz alta e, ao passo que redigia, já acatava, discutia ou mesmo, confrontava, as contribuições do grupo, chegando a uma redação. Sendo assim, no decorrer da dinâmica, percebeu-se que o “jogo” amadureceu e os participantes pareceram se sentir à vontade para o debate.

---

<sup>18</sup> Desenvolveu dissertação intitulada “Planejamento Estratégico em Coprodução: Estudo de Caso em um Programa de Pós-Graduação”, em que o PPGTIC foi objeto da análise.

Figura 24 - Acertando o alvo.



Fonte: Das autoras.

Conforme a dinâmica transcorria, os participantes foram juntando as folhas referentes a cada quadrante, que haviam “acertado”, com suas anotações e, na repetição de alguns quadrantes, questionavam se aquele ponto já não havia sido contemplado antes, por outro participante e assim, voltavam e corrigiam/melhoravam aquilo que já haviam redigido em rodada anterior do jogo.

Ao todo, foram cerca de 03 rodadas para cada participante, pois ao perceberem que as ideias estavam se repetindo, tomaram a iniciativa de fazer uma revisão do que já havia sido escrito, de cada um dos fatores da SWOT, e buscaram trabalhar naqueles com menor incidência e ainda, na melhoria dos pontos já identificados.

Ao final da dinâmica, a mediadora – com o auxílio da professora orientadora – agrupou as folhas, conforme cada quadrante (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), alinhando alguns destes agrupamentos com o grupo. Contudo, esta definição exigia maior atenção, sendo a base para se fazer a matriz SWOT, o que levou a ser retomada pós-dinâmica, em reuniões de orientação, demandando significativo tempo de análise e discussão entre a mediadora e a professora orientadora.

Optou-se por não realizar a dinâmica junto à uma reunião de Colegiado Pleno, para que se mantivesse o pressuposto da voluntariedade e não, da obrigatoriedade, buscando-se criar um clima amigável e descontraído, ou seja, lúdico para a elaboração da análise SWOT, já que se pressupõe que a participação deve ser espontânea. Sendo assim, no decorrer da

dinâmica os participantes tinham acesso a uma mesa de café, configurando-se em um espaço de informações, buscando coproduzir o conhecimento para elaboração do Planejamento Estratégico: rumo aos próximos 5 anos!

### 1.2.5.3 Etapa Delphi da análise SWOT

A partir da organização das contribuições do Café com dinâmica, devido a presença de apenas 12 participantes, optou-se por recorrer à *Delphi* para dar uma nova oportunidade para alcance de maior participação. Dessa forma, foi enviado um novo formulário, disponibilizado no *google forms*, com as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças levantadas pelo grupo do Café.

O Quadro 4 apresenta as contribuições levantadas pelos participantes das 3 etapas para construção da análise SWOT do PPGTIC.

Quadro 4- Contribuições das 3 etapas da Análise SWOT.

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Caráter interdisciplinar</li> <li>– Laboratórios consolidados de tecnologia e inovação</li> <li>– Corpo Docente qualificado</li> <li>– Visibilidade de produção</li> <li>– Alinhado ao contexto regional</li> <li>– Qualidade discente</li> <li>– Caráter Interdisciplinar (Natureza)</li> <li>– Ser de fácil acesso fisicamente</li> <li>– Disposição à realização do PE</li> <li>– Diversidade do portfólio de projetos</li> <li>– formação acadêmica de grupos de pesquisa</li> <li>– Disponibilidade para firmar parcerias com empresas e comunidade</li> <li>– Localização em função de outros programas de mestrado gratuitos</li> <li>– "Marca UFSC"</li> <li>– Perseverança do corpo docente</li> <li>– Relação próxima docente-discente</li> <li>– Capacidade de expansão</li> <li>– Ser gratuito</li> <li>– Grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Importância do PPGTIC para o desenvolvimento social e regional</li> <li>– Trabalhos interdisciplinares em parcerias</li> <li>– Criação da cidade universitária, onde haverá indústrias e universidades, oportunizando emprego aos egressos do PPGTIC)</li> <li>– O PPGTIC atende toda a região Sul do Estado de Santa Catarina</li> <li>– Ter uma Incubadora e <i>Startup</i> em Araranguá</li> <li>– Possibilidade de bolsas</li> <li>– Internacionalização do Programa</li> <li>– Qualificação para atuar no mercado de trabalho</li> <li>– Localização geográfica próxima a duas capitais</li> <li>– Expansão de número de cursos ofertados</li> <li>– Divulgação dos trabalhos e projetos para o público externo</li> <li>– Atuação dos egressos na região de cobertura</li> <li>– Crescimento da economia regional</li> <li>– Qualificação de profissionais em área</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disciplinas que conversam com o mercado de trabalho atual</li> <li>– Ambiente amistoso</li> <li>– Único Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar na área das TIC na Região;</li> <li>– Capacidade para formação de egressos no contexto da INOVAÇÃO - especialmente em projetos para instituições e empresas de base tecnológica.</li> <li>– Capacidade de fomentar e criar sinergia com Instituições Internacionais por meio de convênios e parcerias com a força da identidade UFSC.</li> <li>– Organização de Eventos Internacionais com a participação de pesquisadores internacionais</li> <li>– Oportunidade para professores da rede de ensino local ofertando disciplinas com vagas para alunos não regulares</li> <li>– Curso na modalidade presencial</li> <li>– Parcerias internacionais</li> <li>– Qualidade no Ensino</li> <li>– Atuação comprometida com as problemáticas sociais da cidade e região.</li> <li>– Áreas de pesquisas inovadoras.</li> <li>– Docentes com alta capacitação em suas áreas de pesquisa específicas.</li> <li>– Agregar conhecimento</li> <li>– Trânsito mais livre entre os departamentos (Diálogo facilitado entre os departamentos, tornando as questões burocráticas mais práticas)</li> <li>– Trânsito mais livre , se comparado com a sede, entre os departamentos (Diálogo facilitado entre os departamentos, tornando as questões burocráticas mais práticas)</li> <li>– Alunos se sentem muito cobrados não correspondendo a quantidade de orientação necessária.</li> </ul>	<p>interdisciplinar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Localização geográfica</li> <li>– Abertura do curso de doutorado.</li> <li>– Existência de vagas na área de TI e escassez de profissionais capacitados.</li> <li>– Formação qualificada.</li> <li>– Formação atual de acordo com a sociedade.</li> <li>– Possibilidade de Mestrado e doutorado profissional</li> <li>– Possibilidade de Mestrado e Doutorado a distância/híbrido</li> <li>– Parcerias com empresas da Região para oportunizar estágios e empregos</li> <li>– Único Programa de Pós-Graduação interdisciplinar, gratuito entre Fpolis e POA</li> <li>– Criação de novos convênios com Instituições Públicas e/ou Privadas</li> <li>– Parcerias internacionais</li> <li>– Oportunidade de bolsas para discentes</li> <li>– Internacionalização do Programa</li> <li>– Focar suas pesquisas em problemas de impacto social</li> <li>– Um local online para publicação das pesquisas</li> <li>– A população local tem a oportunidade de fazer pós-graduação</li> <li>– ampliar o olhar interdisciplinar e transversal na academia.</li> <li>– Ampliação de espaços de diálogo entre o campo científico e a realidade social.</li> <li>– Região (sul de SC) com grande demanda de pessoal qualificado em Tecnologia da Informação.</li> <li>– Ampliar possibilidades profissionais de seus discentes</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pouca oferta de disciplina por trimestre</li> <li>– Baixo engajamento dos discentes com o Programa</li> <li>– Pouca produção acadêmica e divulgação</li> <li>– Distanciamento da SEDE</li> <li>– Falta valorização das produções em estrato superior (A1 e A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contingenciamento de recursos (corte de bolsas, nota do Programa)</li> <li>– Concorrência de outras IEs</li> <li>– Indefinição do Qualis CAPES</li> <li>– Future-se nos moldes atuais</li> <li>– Falta de um curso de doutorado</li> <li>– Falta de identidade pelo distanciamento da</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de comunicação entre todos os envolvidos no Programa</li> <li>– Pouco engajamento/comprometimento dos docentes, discentes e técnicos administrativos</li> <li>– Demora na divulgação de notas e <i>feedback</i> para os alunos da disciplina (quanto a avaliação)</li> <li>– Baixa produtividade dos docentes, discentes e egressos em periódicos qualificados (Área Interdisciplinar)</li> <li>– Falta desenvolver cultura interdisciplinar (alguns profs tem perfil disciplinar);</li> <li>– Falta de profundidade em disciplinas específicas devido ao conjunto eclético dos discentes</li> <li>– Grupos de pesquisas vinculados ao Programa não colaboram entre si;</li> <li>– Programa jovem num <i>campus</i> jovem</li> <li>– Estar dividida em 2 unidades (Mato Alto – Jardim das Avenidas), sendo uma dividida com a Unisul.</li> <li>– Falta bolsas para alunos</li> <li>– Professores com acúmulos de tarefas</li> <li>– Poucos professores na coordenadoria especial interdisciplinar em TIC</li> <li>– Falta de autonomia</li> <li>– Melhorar a articulação entre as linhas de pesquisa por meio de projetos e eventos do PPGTIC (integrado)</li> <li>– Constituir maior interlocução entre as linhas e acompanhamento de produção entre os pares.</li> <li>– Divulgação do PPGTIC - comunicação externa"</li> <li>– Aulas somente durante o dia.</li> <li>– Falta de um canal o próprio PPGTIC para publicação de artigos das pesquisas dos alunos e dos egressos</li> <li>– Poderia ter seleção especial para os servidores UFSC</li> <li>– Alguns docentes com fragilidades nas habilidades didático-pedagógicas.</li> <li>– Desigualdade quanto ao nível de conhecimento requerido, em Tecnologia da Informação (técnico/computacional) para/com os discentes entre as linhas de pesquisa."</li> <li>– Disputa interna entre departamentos</li> <li>– Alguns Projetos de baixo impacto.</li> </ul>	<p>Sede</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de financiamento</li> <li>– Infraestrutura física precária</li> <li>– Contingenciamento dos recursos necessários para as atividades do curso</li> <li>– Corte de bolsas para Programas notas 3 (Programas jovens)</li> <li>– Poucos concursos para professores</li> <li>– Concorrência de outras instituições de ensino superior e EAD's</li> <li>– Falta de editais de financiamento para IEs Federais</li> <li>– Privatização do ensino superior</li> <li>– Falta de apoio Institucional para construção da identidade da UFSC</li> <li>– Instabilidade política</li> <li>– Instabilidade econômica</li> <li>– Número de relação candidato/vaga é baixa no Programa</li> <li>– Poucos ingressantes e egressos nos cursos de graduação com foco em tecnologia (EC e TIC) na UFSC Araranguá</li> <li>– Número baixo de candidatos no Programa.</li> <li>– Falta de investimento da UFSC nos <i>campi</i> fora da capital</li> <li>– Falta de apoio institucional</li> <li>– preconceito da região da atuação de mulheres na área de TI.</li> <li>– Evasão de Alunos por diversos motivos</li> <li>– Vulnerável às decisões da Sede (UFSC Fpolis)</li> <li>– Poucas vagas/redução de bolsas de estudo</li> <li>– Políticas de educação que desfavorece cursos com nota 3 a se desenvolverem.</li> <li>– Baixo investimento da universidade no Programa para implementar novas ferramentas de tecnologia.</li> <li>– Vagas ociosas.</li> <li>– Surgimento de Universidades Privadas na Região</li> <li>– Ensino EAD;</li> <li>– Outros cursos de mestrado da região</li> </ul>
--	---

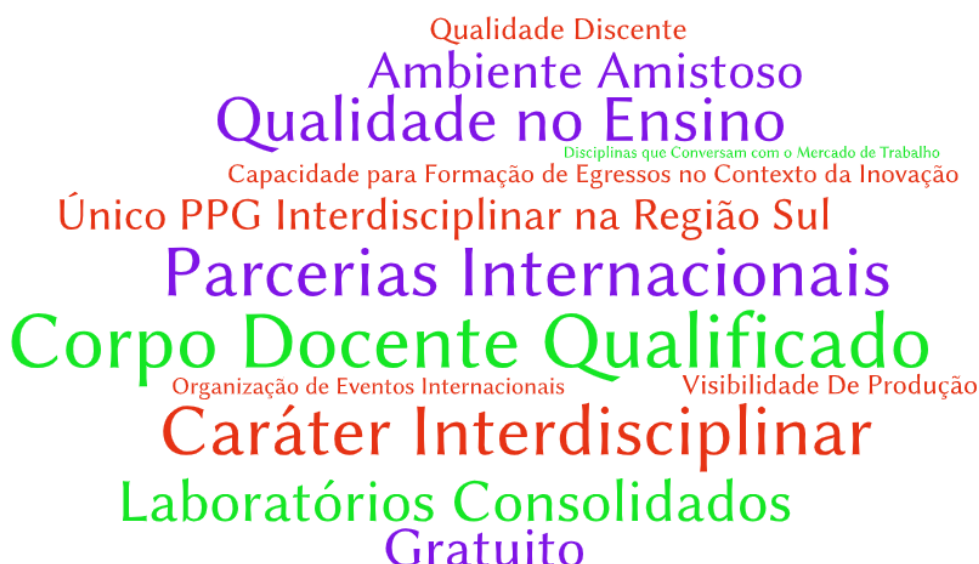
Fonte: Das autoras

#### 2.2.5.4 Nuvem de Palavras: Pontos Fortes da Análise SWOT

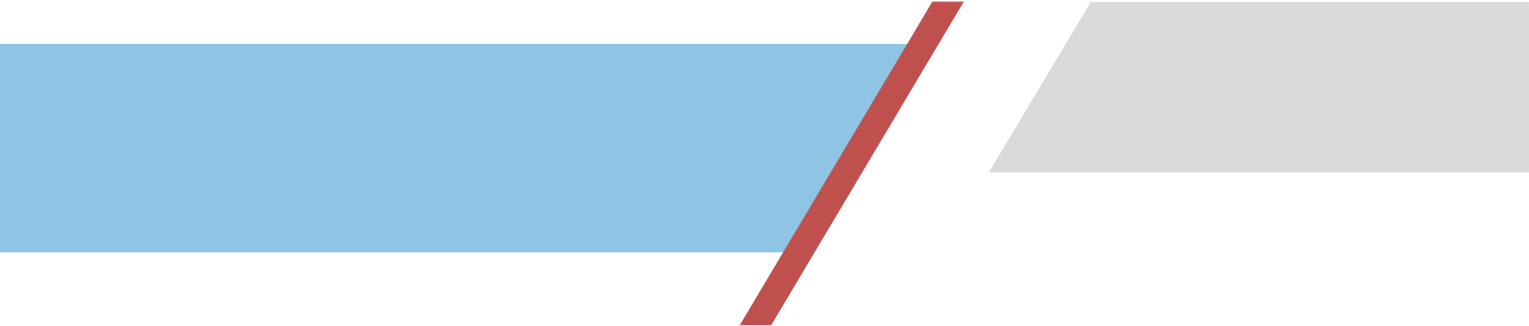
A Figura 25 apresenta a nuvem de palavras dos **Pontos Fortes**; ou seja, busca-se representar a frequência com que um termo apareceu – considerando as 03 etapas da análise SWOT. Percebe-se que, dentre as Forças, na visão dos *stakeholders* do PPGTIC, destacam-se:

- Caráter interdisciplinar – por ser um Programa concebido para a integração de saberes nas áreas de educação e gestão, apoiadas pelas novas tecnologias computacionais, tendo grande apelo à realidade acadêmica, ao mercado de trabalho, em que o conhecimento se sobrepõe ao emprego, ao título formal. O corporativismo e a disciplinaridade dão lugar à diversidade de ideias, alcançada pelo pluralismo de opiniões, troca e difusão do conhecimento em diferentes áreas.

Figura 25 - Nuvem de palavras – Pontos Fortes.



Fonte: Das autoras.

- 
- Corpo docente qualificado – inerentemente, a universidade pública (no caso, a UFSC), na grande maioria dos editais para seleção docente, exige que os candidatos sejam Doutores. Ou seja, na visão dos participantes das dinâmicas de teste, do café e da *Delphi* final, este é um diferencial da UFSC, o que acaba refletindo na pós-graduação como um todo, que pode contar com um maior número de professores/pesquisadores qualificados, em condições de credenciamento nos Programas de Pós-Graduação. Contudo, a UFSC Araranguá carece de vagas para concurso docente, sendo o núcleo do corpo de professores do PPGTIC oriundo de uma Coordenadoria Especial Interdisciplinar, não chegando a ser um departamento, por não ter o número mínimo de professores efetivos (15), para tal classificação, conforme normativa da UFSC. Mesmo assim, a qualificação dos docentes foi considerada uma força pelo grupo.
  - Parcerias internacionais – a partir de convênios oficializados com a SINTER – Secretaria de Relações Internacionais (*Office of International Relations*) da UFSC e o PPGTIC, pela formalização de contribuições em pesquisas com outras universidades e pesquisadores, já atuantes nos projetos de pesquisa (nacionais e internacionais), o PPGTIC visa consolidar as parcerias existentes, em termos de arranjo institucional, considerando o âmbito da UFSC, a qual foi uma das contempladas no CAPES Print, o que demonstra a preocupação da IES com a internacionalização de seus Programas. Apesar do PPGTIC ser um Programa recente, muitas informações demonstram ações de internacionalização com universidades e pesquisadores de todo o mundo, envolvidos em projetos de pesquisa e extensão, principalmente, aqueles ligados ao – Laboratório de Experimentação Remota (RexLab), instalado no PPGTIC, com universidades estrangeiras. Dentre as parcerias do RexLab estão: Universidad Católica de Temuco (Chile), Universidad Nacional de Educación a Distancia (Espanha), Universidad Nacional de Rosario (Argentina), Universidad Nacional de Santiago del Estero (Argentina), Ulster University (Inglaterra), Université TÉLUQ (Canadá). E, também através do envio de 3 mestrandos (2017; 2018 e 2019) do PPGTIC para cursarem período sanduíche na Université TÉLUQ, no Canadá.

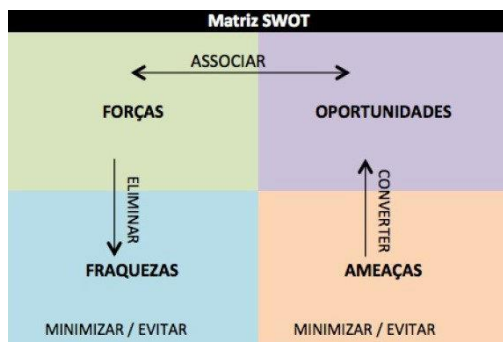
Outro exemplo, são os palestrantes de várias universidades estrangeiras que têm comparecido ao SITED – Simpósio Ibero-Americano de Tecnologias Educacionais, realizado todos os anos na cidade de Araranguá-SC, promovido pelo RexLab com apoio do PPGTIC, que tem fortalecido as parcerias com o Programa, em 2018 palestraram: (1) Prof. Alberto Oscar Cupani, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; (2) Prof. Bill Williams, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal; (3) Profa Neuza Pedro, Universidade de Lisboa, Portugal. A edição de 2019, ocorreu de 04 a 06 de junho de 2019, com os professores: (1) Miguel Zapata Ros, Universidade de Murcia, Espanha; (2) María Isabel Rita Pozzo, Universidad Nacional de Rosario, Argentina; (3) Alberto Cardoso, Universidade de Coimbra, Portugal; (4) Hamadou Saliah-Hassane, Universidade de TÉLUQ Montreal, Canadá; (5) José Manuel Moran Costas, USP; (6) Romero Tori USP; (7) Roberto Carlos dos Santos Pacheco, UFSC.

- Deve-se destacar que, há a participação de professores como revisores de artigos em periódicos científicos internacionais bem como em congressos, além de serem autores de artigos internacionais, iniciativas que contribuem com a internacionalização.

## 2.2.5 Matriz SWOT

Com base na matriz, amplamente reconhecida na literatura de administração (Figura 26). Construiu-se (Apêndice M), o Cruzamento das Forças e Oportunidades, relacionando-se os itens de cada um dos quadrantes.

Figura 26 - Matriz SWOT e seus quadrantes.



Fonte: Dutra (2014).

O objetivo é analisar com profundidade as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, estabelecendo as relações entre elas, a fim de associar as Forças e Oportunidades, converter as Ameaças em Oportunidades e utilizar as Forças para eliminar as Fraquezas identificadas, conforme orientação de Dutra (2014).

### 2.2.6.1 Associação entre Forças e Oportunidades

Esta seção apresenta algumas associações entre Forças e Oportunidades (Figura 27).

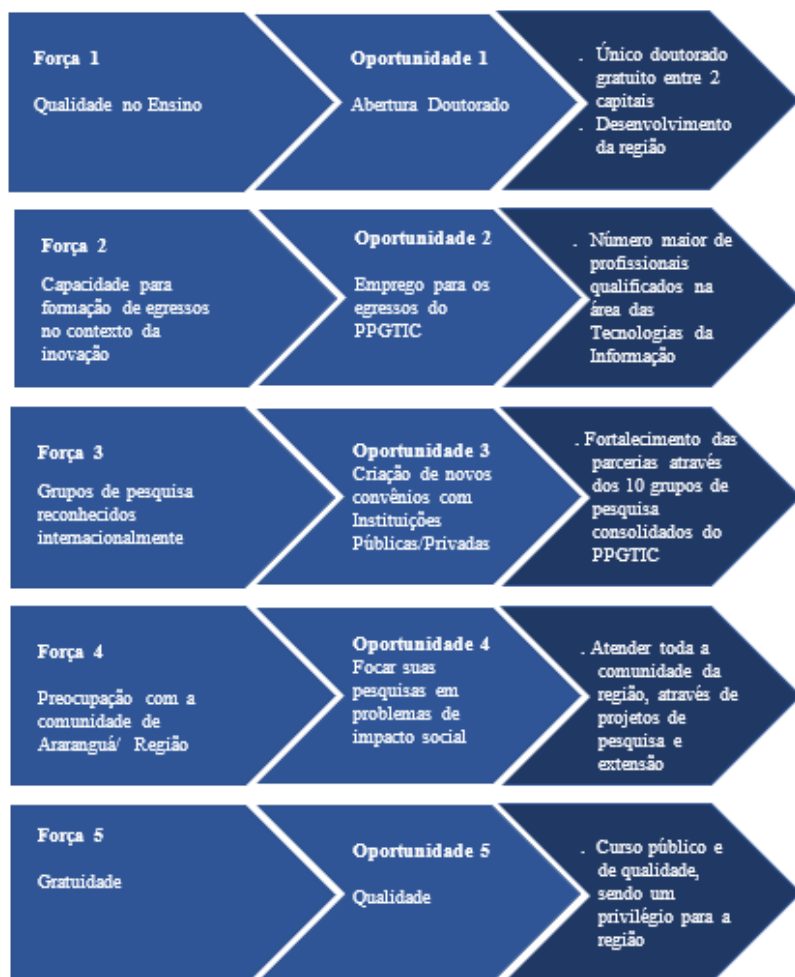
A Fo<sup>19</sup>, “qualidade no ensino”, pode estar diretamente relacionada à Op 1 “abertura do curso de doutorado”, sendo o único gratuito entre as duas capitais: Florianópolis e Porto Alegre, isso gerará um desenvolvimento da região de Araranguá.

<sup>19</sup> Os acrônimos Fo correspondem à Força, Fr à Fraqueza, Op à Oportunidade e Am à Ameaça.

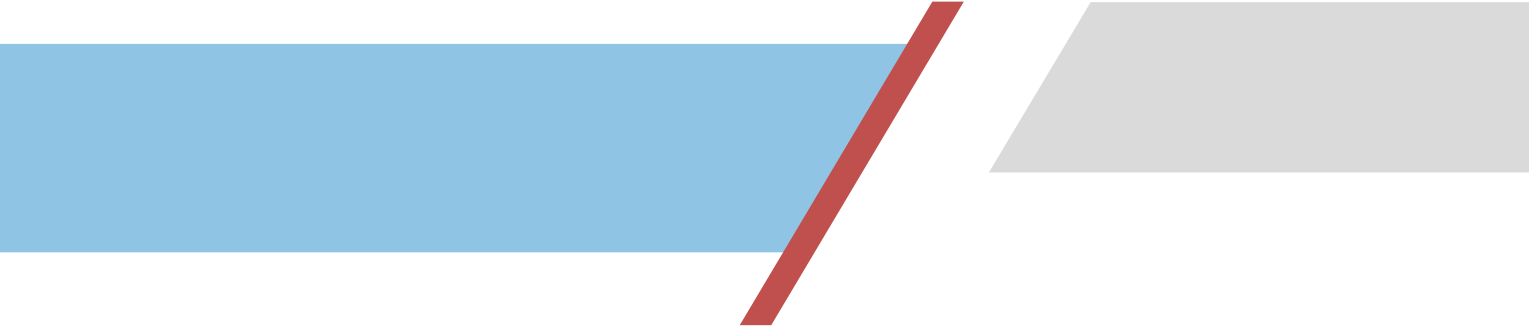
Fo2, “capacidade para formação de egressos no contexto da inovação” é uma força que associada à Op2 “oportunidade de emprego para os egressos do Programa”, oportuniza aumento de profissionais qualificados na área das tecnologias da informação.

A Fo3, “grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente”, relação com a Op3 “criação de novas parcerias com várias instituições, tanto privadas como públicas”. Uma ação entre esta força e oportunidade é o fortalecimento dos 10 grupos de pesquisa do PPGTIC, via convênios com IES exterior, oportunizando a internacionalização do PPGTIC e sua visibilidade.

Figura 27 - Associações entre as Forças e as Oportunidades identificadas.



Fonte: Das autoras.



A Fo4 tem relação direta com a Op4 uma vez que tem a preocupação com a comunidade de Araranguá e com a região, focando os seus projetos de pesquisa e extensão, para auxílio nos problemas da sociedade, buscando minimizar as dificuldades.

Em relação à Fo5, pode-se destacar a “gratuidade” como uma força do PPGTIC, é um dos elementos estratégicos, a qualidade está atrelada principalmente por oferecer o mestrado com professores qualificados, o que impacta positivamente seus indicadores de produtividade acadêmica.

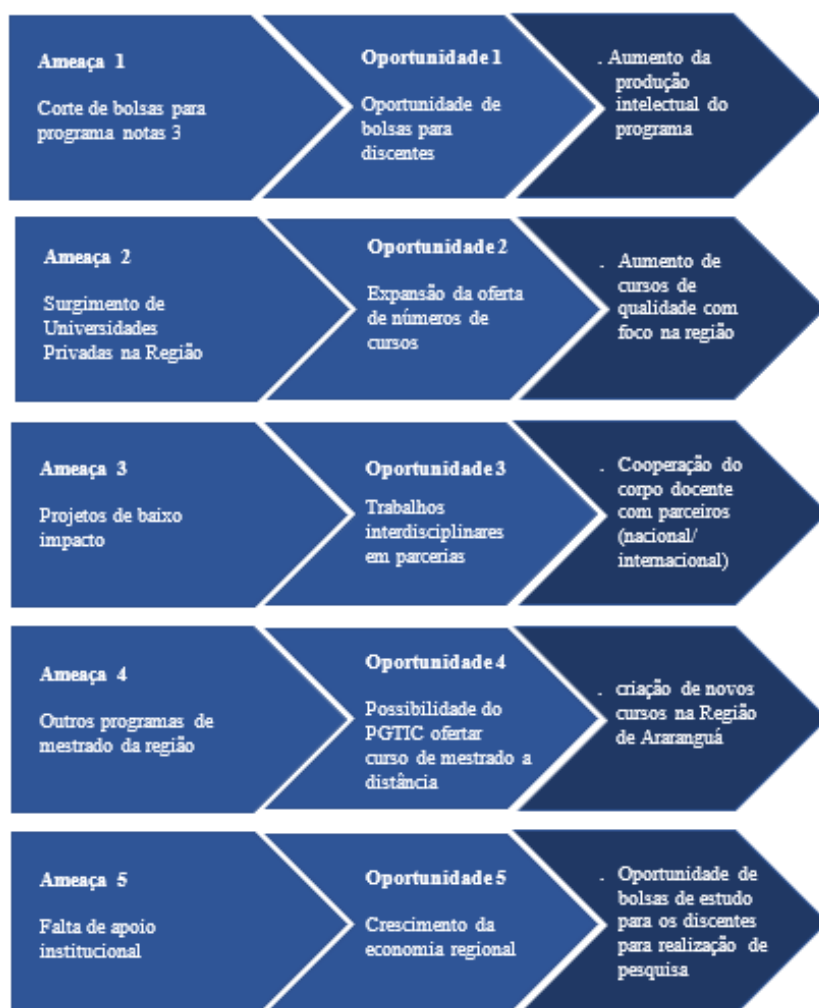
#### **2.2.6.2 Conversão das Ameaças em Oportunidades**

As Ameaças devem ser convertidas em Oportunidades existentes e novas (Figura 28). Resultado desta etapa também pode ser verificado no Apêndice N, com o cruzamento das Ameaças e Oportunidades.

As principais ameaças averiguadas de acordo com a Análise SWOT foram: Am1 “cortes de bolsas”, Am2 “surgimentos de universidades privadas na Região”, Am3 “projetos de baixo impacto”, Am4 “outros Programas (cursos) de mestrado na Região e a “falta de apoio institucional”.

A Am1 pode ser minimizada pela Op1 “oportunidade de bolsas para discentes”, tendo como ação, a possibilidade de maior dedicação dos alunos para produção científica, contribuindo com o aumento da produção do Programa.

Figura 28 - Conversão das ameaças em oportunidades.

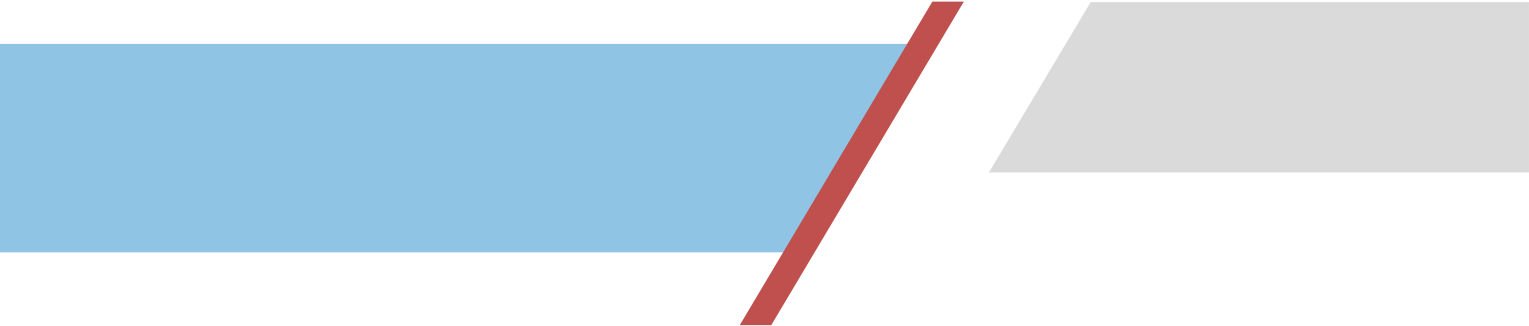


Fonte: Das autoras.

Ao utilizar a Am2, para transformar em Op2, tem-se a ação, aumento do número de cursos de qualidade na região.

A Am3 “projetos de baixo impacto”, cruzada com a Op3 “trabalhos interdisciplinares em parcerias”, tem-se como ação incrementar a cooperação do corpo docente<sup>20</sup> do Programa em desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, parcerias internacionais

<sup>20</sup> Ao total são 22 professores.



e nacionais, buscando a internacionalização, oportunizando bolsas para alunos com oportunidades de intercâmbio.

E, ao analisar a Am4 “outros Programas (cursos) de mestrado de outras IES sendo ofertados na região”, para transformar em uma Op4 “possibilidade do PPGTIC ofertar curso de mestrado a distância”, sendo a ação – criação de novos cursos na Região de Araranguá, com a oportunidade abertura do curso de doutorado do PPGTIC, envio de proposta de mestrado a distância pelo PPGTIC.

Ao converter a Am5 “falta de apoio institucional” em Op5 “crescimento da economia regional”, a ação seria buscar bolsas para os discentes para realização de pesquisas. (Apêndice N)

Parte-se para explanação, no próximo tópico, da utilização das Forças para eliminar as Fraquezas, levantadas pelos participantes nas dinâmicas: teste, Café com dinâmica e *Delphi*.

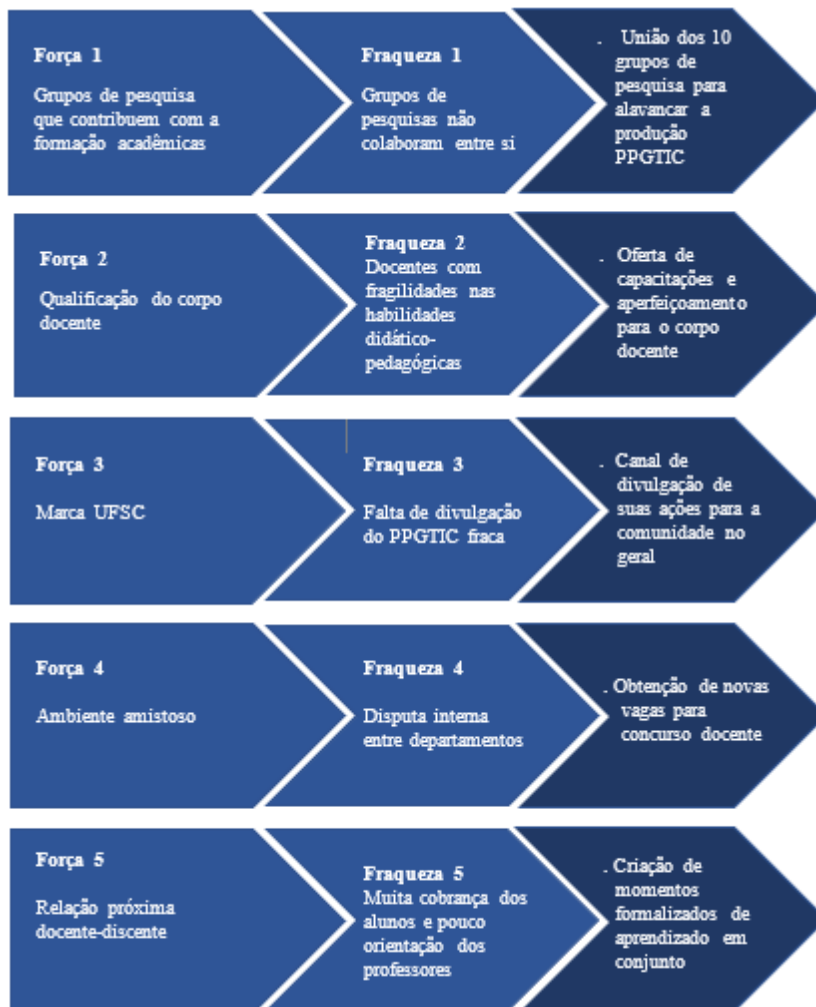
### **2.2.6.3 Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas**

Um dos principais benefícios da elaboração da Análise SWOT é a possibilidade de utilizar as Forças identificadas para eliminar ou reduzir as Fraquezas (Apêndice O).

A Figura 29 apresenta um resumo dessa análise, em que a Fo1, “grupos de pesquisa que contribuem com a formação acadêmica”, pode e deve eliminar a Fr1, pois existem alguns laboratórios que não colaboram entre si, não demonstrando interdisciplinaridade entre os envolvidos e alavancar a produção científica.



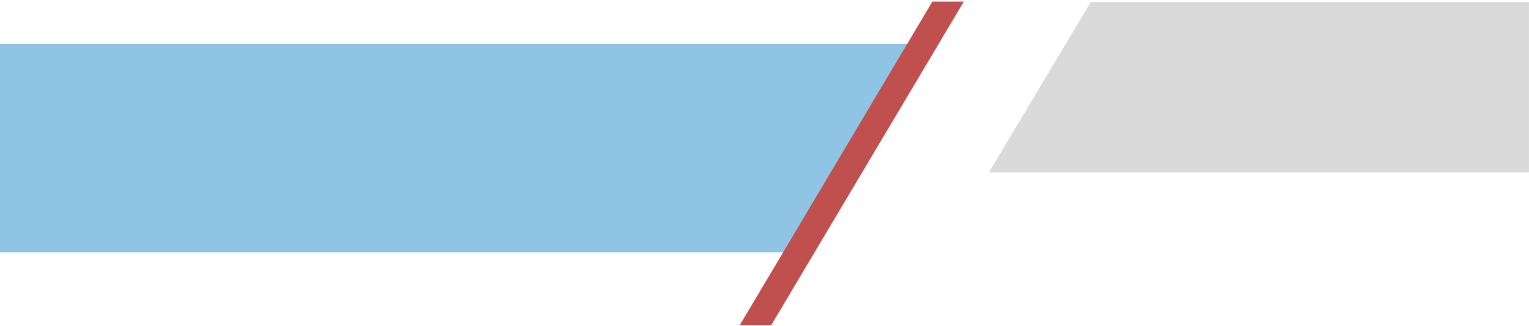
Figura 29 - Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas.



Fonte: Das autoras.

Além disso, a Fo2 “qualificação do corpo docente” pode impactar diretamente na redução da Fr2. Afinal, um “corpo docente qualificado” pode buscar a redução da Fr2, referente a debilidade quanto às habilidades didático-pedagógicas do grupo, com a ação de oferta de capacitações e aperfeiçoamento para o corpo docente, utilizando novas tecnologias da informação e comunicação, por exemplo.

A se considerar a Fo3, que está diretamente relacionada à “reputação da marca UFSC”, busca-se eliminar a Fr3 “falta de divulgação do PPGTIC”, seja para a comunidade interna, seus próprios alunos, para a comunidade, outras instituições. Ao desenvolver um canal de divulgação das ações do Programa, impulsionaria sua visibilidade, ocasionando a identificação do Programa, pela comunidade, à marca UFSC.



Em se tratando da Fo4 “ambiente amistoso”, ao utilizá-la para eliminar a Fr4 “disputa interna entre departamentos, uma ação poderia ser a obtenção de novas vagas para concurso docente, pois os professores da Coordenadoria Especial Interdisciplinar em Tecnologias da Informação e Comunicação – que não chegam a constituir um departamento, o que exigiria o número mínimo de 15 docentes – estão sobrecarregados com atividades de ensino e extensão, além do acúmulo de cargos administrativos.

A Fo5 “relação próxima docente-discente” pode impactar diretamente na Fr5, “muita cobrança dos alunos e pouca orientação dos professores”, ação relacionada à criação de momentos formalizados de aprendizado em conjunto, a alternativa seria a formalização da banca de qualificação no curso de mestrado<sup>21</sup>, etapa que evidenciaria a quantidade de atividades a serem desenvolvidas na dissertação em relação ao tempo dedicado pelo professor para orientação; momento importante para despertar a atenção de ambas as partes.

#### **2.2.6 Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas**

Em relação às estratégias, apresentam-se a seguir, algumas definições:

A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas, rapidamente, para o futuro; antes que os concorrentes possam imitá-las (Hamel e Prahalad, 1994). Não há organização sem estratégia, o que acontece é que, muitas vezes, a estratégia não está formalizada, não é consciente (Pereira, 2011).

A estratégia corresponde às regras, que conduzem à tomada de decisão nas condições de desconhecimento parcial. Sua formulação é competência dos níveis gerenciais superiores e pode ser aplicada por meio de diversas abordagens (Beppler; Pereira, 2013). Mesmo sendo elaborada pela “Coalizão Dominante Formal”, deve ser do conhecimento de todos os colaboradores que, em uma visão abrangente, poderiam ser considerados os *stakeholders* da organização, que devem participar da sua implantação. Para o PPGTIC, definiu-se que as Estratégias serão elencados pela coordenação e subcoordenação, via entrevista pessoal.

---

<sup>21</sup> Atualmente, o curso de mestrado tem um momento semelhante ao que seria a banca de qualificação com apenas 1 crédito de seminário integrador, cursado na disciplina de metodologia da pesquisa, que tem 2 créditos, essas disciplinas são obrigatórias.

Quanto às Questões Estratégicas, assim que todas tenham suas respectivas Estratégias (O que fazer para resolver a Questão Estratégica?), adotar-se-á o mesmo procedimento para as Ações Estratégicas (Como fazer para resolver a Estratégia?) – para cada Estratégia se lista suas respectivas Ações Estratégicas.

Como inspiração para a construção das Questões Estratégicas, buscou-se como norteador, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC – **PDI 2020-2024**. Além disso, para identificação do formato a ser escolhido para apresentação das Estratégias e Ações Estratégicas, identificou-se um Programa de Pós-Graduação da UFSC, que em sua página, publicou este passo do Planejamento Estratégico.

O Quadro 5 apresenta: (1) **O processo estratégico** no-Ensino, Pesquisa, Extensão, Internacionalização, Inovação, Interdisciplinaridade, Comunicação e Divulgação, Inclusão Social e Diversidade, Administração, Sustentabilidade. Cada coluna tem como cabeçalho: **Estratégias, Ações, Indicadores e Resultados Esperados**.

O conteúdo do PE do PPGTIC – objetivos, estratégias, indicadores e resultados esperados – foram elaborados com base em um cenário “normal” no funcionamento da Universidade e, por conseguinte, dos Programas de Pós-Graduação. Contudo, nos últimos anos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vêm sofrendo contingenciamentos, bloqueios e cortes em seus orçamentos, especialmente em 2019, ano de elaboração do PDI da UFSC e do PE do PPGTIC. Nesse cenário, responder aos objetivos inerentes a um Programa de Pós-Graduação é um grande desafio, agravado por ser o PPGTIC estar distante da sede, Florianópolis. Assim, 2020 já se apresenta com novos cortes e impedimentos, que reforçam a crise na educação brasileira, particularmente, na universidade pública. Ademais, a pandemia da COVID-19 demonstra seus efeitos nefastos na economia e assim, na educação, em todos os níveis de formação.

Quadro 5 - O Processo Estratégico.

	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Ensino</b>	Manter a oferta de disciplinas variadas nas 03 linhas de pesquisa	Professores propõem oferta de disciplinas, Coordenação do Programa avalia e Colegiado Delegado Aprova.	Número de disciplinas ofertadas	Oferta de no mínimo 02 disciplinas de cada linha de pesquisa <b>por trimestre</b> .
	Manter a qualidade da relação pedagógica visando à excelente formação dos alunos	Coordenação faz uso de instrumentos de avaliação da relação pedagógica com suporte da Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico	Resultados dos instrumentos sobre avaliação da docência respondidos pelos alunos. (Mantendo	Apuração dos resultados da Autoavaliação por trimestre para Aprimoramento contínuo da relação pedagógica entre docentes e discentes.

	(CAMPE).	a pesquisa de Autoavaliação).	
Manter a qualidade da relação de orientação visando à formação dos alunos	Coordenação faz uso de instrumentos de avaliação da relação de orientação. (Autoavaliação)	Resultados dos instrumentos sobre avaliação da docência respondidos pelos alunos. (Mantendo a pesquisa de Autoavaliação).	Número de defesas no prazo regulamentar (2 anos)
Estimular o estágio pós-doutoral do corpo docente em instituições internacionais	Professores permanentes devem buscar estágio pós-doutoral em instituições internacionais	Número de docentes com estágio pós-doutoral em instituições internacionais nos últimos 4 anos.	Manter 04 professores permanentes com pós-doutorado em instituições internacionais no final do quadriênio. (1 professor por ano para IES internacional)
Estimular o mestrado sanduíche	Alunos devem participar de editais para o mestrado sanduíche em universidades internacionais	Número de alunos contemplados	Encaminhar, no mínimo, 01 aluno por ano para instituições internacionais.
Acompanhar o aluno para assistir seu desenvolvimento acadêmico no curso e pesquisa	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve acessar os relatórios de acompanhamento dos alunos para identificar necessidade de assistência (Via CAPG)	Número de ações da CAMPE	Alunos com dificuldades acadêmicas consigam ser assistidos (Ver notas) <sup>22</sup>
Acompanhar o discente do Programa para auxiliar em sua estabilidade emocional	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve promover eventos sobre estabilidade emocional de pós-graduandos com auxílio da psicóloga do CTS.	Número de ações da CAMPE	Alunos com dificuldades emocionais consigam ser assistidos <sup>23</sup>

<sup>22</sup> Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

<sup>23</sup> Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

	Acompanhar o docente do Programa para auxiliar em sua estabilidade emocional	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve promover eventos sobre estabilidade emocional de docentes com auxílio da psicóloga do CTS.	Número de ações da CAMPE	Docentes com dificuldades emocionais consigam ser assistidos <sup>24</sup>
	Acompanhar os TAEs do Programa para auxiliar em sua estabilidade emocional	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve promover eventos sobre estabilidade emocional de TAEs com auxílio da psicóloga do CTS.	Número de ações da CAMPE	TAEs com dificuldades emocionais consigam ser assistidos <sup>25</sup>
Pesquisa	Qualificar a produção intelectual do corpo docente permanente do PPGTIC para estratos superiores do <i>Qualis</i> Capes	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve verificar as publicações em periódicos científicos ( <i>Qualis</i> A1, A2), capítulos de livros, livros - que atendam critérios de estratos superiores da área Interdisciplinar	Número de artigos, capítulos de livros, livros publicados por cada professor permanente com discente em estratos superiores	Cada professor permanente do PPGTIC com discente(s) (atual ou egresso) do PPGTIC deve ter, pelo menos, 4 publicações em periódicos <i>Qualis</i> A1 e A2 no quadriênio <sup>26</sup>
	Definir as Produções Intelectuais relevantes indicadas	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve definir, juntamente com a coordenação e subcoordenação, as produções intelectuais relevantes para indicação na COLETA.	Número de produção qualificada relevante publicada (artigos)  Número de produção técnica/tecnológica relevante (patentes, registros de <i>software</i> )	Corpo Docente Permanente do PPGTIC com discente(s) (atual ou egresso) do PPGTIC deve ter, pelo menos, 5 publicações relevantes no quadriênio <sup>27</sup>
	Aumentar e qualificar a produção intelectual de	Alunos devem cooperar com professores para o incremento de publicações em periódicos de <i>Qualis</i> A1 e A2 e em livros	• Número de artigos publicados por cada aluno	• Cada mestrando deve possuir, pelo menos, 01 <sup>28</sup> publicação em <i>Qualis</i> A1 ou A2 nos 02 anos

<sup>24</sup> Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

<sup>25</sup> Quanto maior o número de alunos não significa sucesso neste indicador. Pois, o melhor Resultado Esperado é que não seja necessária nenhuma ação da CAMPE nesse sentido.

<sup>26</sup> Conforme os quesitos do documento de área de 2016 a produção intelectual tinha os pesos: Corpo Discente 35% e Produção Intelectual dos Docentes Permanentes 35%, totalizando 70%; no novo documento de área (ainda não oficial) o Corpo Discente e a Produção Intelectual dos Docentes Permanentes passaram a ser centrais, tendo sido agregados, com peso de 70% na avaliação. Ou seja, a produção intelectual deve primar pela autoria/coautoria de docentes e discentes do Programa, considerando os egressos, que agora devem ser acompanhados por um período de 05 anos.

<sup>27</sup> Segundo o novo documento da área interdisciplinar (ainda não oficial) as cinco produções mais relevantes devem ser indicadas no COLETA (plataforma Sucupira). Esta já era uma determinação do antigo documento de área.

<sup>28</sup> Vinculado ao seu orientador, segundo o novo formulário de avaliação da CAPES (CAPES, 2018).

discentes do PPGTIC com docentes do PPGTIC	que atendam a critérios de estratos superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de livros/capítulos publicados por cada aluno</li> </ul>	<p>referentes ao período regular do curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada mestrando deve possuir, pelo menos, 01<sup>29</sup> publicação em capítulo de livro ou livro nos 02 anos referentes ao período regular do curso</li> </ul>
Aumentar a produção intelectual qualificada de coautoria de orientador e seus orientandos	Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE) deve buscar formas de incrementar produção qualificada em coautoria com orientandos atuais e egressos	Número de artigos, livros e capítulos publicados em coautoria	Cada professor orientador deve ter, pelo menos, 01 publicação em coautoria com cada orientando em 02 anos, referente ao período regular do curso <sup>30</sup> .
Garantir o alinhamento das produções intelectuais do corpo docente com as linhas de pesquisa do Programa	Docentes devem manter o alinhamento de suas produções intelectuais à linha de pesquisa do PPGTIC, na qual foram credenciados, sendo monitorados pela Comissão de Credenciamento Docente.	Número de publicações e ligadas à linha de pesquisa do Programa no qual os professores estão credenciados.	Professores devem ter suas publicações associadas à linha de pesquisa do Programa, na qual estão credenciados
Garantir o alinhamento das orientações de alunos com as linhas de pesquisa do Programa	Docentes devem selecionar projetos para orientação segundo alinhamento à linha de pesquisa do PPGTIC, na qual foram credenciados, sendo monitorados pela Comissão de Seleção Discente.	Número de orientações por professor <sup>31</sup> .	Professores devem ter seus projetos associados à linha de pesquisa do Programa, na qual estão credenciados
Estimular pesquisas em sustentabilidade.	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE deve buscar formas de incrementar submissão de projetos pelos professores, com alunos atuais e egressos	Número de projetos de pesquisa em sustentabilidade	Programa deve ter professores e alunos com projetos associados à temática sustentabilidade
Aumentar o número de projetos de pesquisa financiados por agências de fomento nacional ou internacional	Professores permanentes devem cooperar para o incremento de solicitação de financiamento feita à agência(s) de fomento nacional ou internacional, sendo monitorados pela CAMPE	Número de projetos financiados (com fomento) / número de professores permanentes	Aumento gradativo de projetos financiados em agências de fomento nacional ou internacional com um mínimo de 30% de professores permanentes com financiamentos solicitados no quadriênio
Garantir que todos os professores do	Professores devem cooperar para o incremento de	Número de projetos/número	Todos os professores devem participar de, pelo menos,

<sup>29</sup> Vinculado ao seu orientador, segundo o novo formulário de avaliação da CAPES (CAPES, 2018).

<sup>30</sup> O objetivo é ter, em 04 anos (quadriênio).

<sup>31</sup> O documento da área interdisciplinar recomenda o máximo de 10 orientandos por docente permanente (Documento da Área Interdisciplinar, 2016, p. 15).

	Programa estejam vinculados (membro ou coordenador) a grupos de pesquisa e, por conseguinte, projeto(s).	submissão de projetos, sendo monitorados pela CAMPE	de professores	01 projeto.
	Aumentar a produção intelectual proveniente de grupos de pesquisa	Professores permanentes devem buscar cooperação em redes de pesquisa, sendo monitorados pela CAMPE	Número de artigos provenientes de grupos de pesquisa	Cada rede de pesquisa estabelecida deve ter uma produção a cada 02 anos.
<b>Extensão</b>	Buscar a inserção em ações de extensão voltadas para a educação básica.	Docentes permanentes e discentes devem executar projetos de extensão relacionados à rede de ensino, sendo monitorados pela CAMPE	Número de Projetos	Realizar, pelo menos, 2 projetos por ano.
	Buscar a inserção em ações de extensão voltadas para a gestão das organizações.	Docentes permanentes e discentes devem executar projetos de extensão relacionados à gestão das organizações, sendo monitorados pela CAMPE	Número de Projetos	Realizar, pelo menos, 2 projetos por ano.
	Buscar a inserção em ações de extensão voltadas para a tecnologia computacional na gestão de empresas e da educação.	Docentes permanentes e discentes devem executar projetos de extensão relacionados à tecnologia computacional na gestão de empresas e da educação em seus diversos níveis, sendo monitorados pela CAMPE	Número de Projetos	Realizar, pelo menos, 2 projetos por ano.
	Apoiar projetos, via editais, na temática de sustentabilidade com o suporte de TICs para a resolução de problemas da própria universidade ou do seu entorno.	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE deve buscar formas de incrementar submissão de projetos de extensão pelos professores, com alunos atuais e egressos	Número de projetos de extensão contemplados por edital, que tenham em seu objeto a temática da sustentabilidade	Programa deve ter professores e alunos com projetos de extensão associados à temática sustentabilidade
<b>Internacionalização</b>	Realizar intercâmbios internacionais do Programa por meio de parcerias institucionais	Professores permanentes devem buscar formar rede de pesquisa com universidades internacionais	Número de publicações dos docentes permanentes com discentes do PPGTIC, em coautoria com docentes estrangeiros	Cada professor permanente deve ter, pelo menos, 01 publicação em coautoria com cada orientando e docentes estrangeiros em 02 anos, referente ao período regular do curso.
	Realizar parcerias internacionais do	Professores permanentes e alunos devem participar de	Número de professores e	Aumentar o percentual de intercambio de professores

	Programa por meio de acordos institucionais	intercâmbio com universidades internacionais	alunos participantes de intercâmbio internacional/ Número de professores do Programa e alunos matriculados	e encaminhar mestrandos todo ano.
	Manter atualizada as informações em língua inglesa na página do Programa	Comissão de Internacionalização certifica as informações em inglês, disponibilizadas na página do Programa	Informações em inglês atualizadas, sobre o Programa	Aprimorar a comunicação eficiente em inglês
	Receber professores e estudantes estrangeiros no Programa por meio de acordos institucionais	Coordenação e professores devem estabelecer parecerias e buscar os meios para fomentar a vinda de professores visitantes e possibilitar e de alunos estrangeiros	Número de professores e alunos recebidos decorrentes de intercâmbio internacional	Aumentar o número professores e alunos estrangeiros no quadriênio
	Formalizar acordos internacionais do Programa	A coordenação e a Comissão de Internacionalização <sup>32</sup> devem buscar acordos formais de parcerias internacionais	Número de acordos firmados com instituições internacionais no quadriênio	Efetivação de, pelo menos, 02 acordos internacionais no quadriênio.
	Criar a oferta de disciplina em inglês nas 03 linhas de pesquisa	Professores propõem oferta de disciplina em língua inglesa, Coordenação do Programa avalia e Colegiado Delegado Aprova.	Número de disciplinas ofertadas em língua inglesa	Oferta de no mínimo 01 disciplina de cada linha de pesquisa por ano, em língua inglesa.
<b>Inovação</b>	Fomentar projetos de pesquisa que visem ao uso e ao desenvolvimento de novas tecnologias da informação	Professores permanentes e alunos devem ter projetos de pesquisa que contemplem o uso e o desenvolvimento de novas tecnologias da informação	Número de Projetos por quadriênio.	Realizar, pelo menos, 1 projeto interdisciplinar por quadriênio com clara evidência de uso e desenvolvimento de novas tecnologias da informação
	Fomentar projetos de pesquisa que visem o desenvolvimento de novas metodologias de ensino aprendizagem	Professores permanentes e alunos devem ter projetos de pesquisa que contemplem o desenvolvimento de novas metodologias de ensino aprendizagem	Número de Projetos por quadriênio.	Realizar, pelo menos, 1 projeto por quadriênio com clara evidência de uso e/ou o desenvolvimento de novas metodologias de ensino aprendizagem
	Fomentar projetos de pesquisa que visem à inovação social.	Professores permanentes e alunos devem ter projetos de pesquisa que contemplem a inovação social	Número de Projetos por quadriênio.	Realizar, pelo menos, 1 projeto por quadriênio com clara evidência de inovação social

<sup>32</sup> Criar comissão de internacionalização em Reunião de Colegiado.



Comunicação e Divulgação	Aprimorar a comunicação eficiente com a comunidade, sobre o Programa e sua contribuição para a sociedade	Coordenação certifica que as informações disponibilizadas na página do Programa são direcionadas à comunidade	Informações atualizadas sobre o Programa	Aprimorar a comunicação eficiente
	Manter e aprimorar a comunicação com os alunos	Coordenação e CAMPE certificam que as informações necessárias estão disponibilizadas para os alunos	Informações atualizadas disponibilizadas para a condução do mestrado	Manter a comunicação eficiente
	Criação de eventos promovidos pelo Programa para disseminação de sua produção científica	Coordenação e CAMPE certificam que os eventos do Programa estão sendo promovidos	Número de eventos promovidos pelo Programa	Oferta de número ótimo de eventos
	Manter a participação dos alunos do Programa nos eventos, por ele promovidos, para disseminação de sua produção científica	Coordenação e CAMPE certificam que os eventos do Programa contam com a participação dos alunos	Número de alunos participantes nos eventos internos promovidos pelo Programa	Participação de alunos do Programa em eventos internos
	Manter a participação dos professores e alunos do PPGTIC nos eventos externos ao Programa com apresentação de trabalhos para disseminação de sua produção científica	Coordenação e CAMPE contabilizam a participação dos professores e alunos do Programa nos eventos externos, ao mesmo tempo em que dá apoio financeiro disponível	Número de alunos e professores participantes de eventos externos	Participação de alunos e professores do programa em eventos externos
Interdisciplinaridade	Manter as 03 linhas de pesquisa com disciplinas com temas relacionados	Coordenação e CAMPE buscam maior interdisciplinaridade dentro do Programa e com outros programas	Número de disciplinas com caráter interdisciplinar	Maior interdisciplinaridade e maior integração, internamente, entre docentes e discentes do programa
	Promover eventos internos com apresentações de professores das 03 linhas de pesquisa	Coordenação promove eventos com professores das 03 linhas de pesquisa do Programa	Número de eventos	Realização de pelo menos 01 evento anual
	Promover eventos para integração de pesquisa entre Programas afins	Coordenação, Docentes e Alunos organizam o evento	Número de eventos	Realização de pelo menos 01 evento anual
Social e	Inserir e manter ações afirmativas no edital de seleção	Coordenação e comissão de seleção discente devem assegurar a inclusão de itens	Itens referentes às ações afirmativas no edital de	Editais de seleção discente contemplando itens com ações afirmativas

	discente	referentes de ações afirmativas no edital de seleção discente	seleção discente	
	Acompanhar alunos ingressantes por ações afirmativas	Comissão de acompanhamento de alunos devem monitorar o desempenho de alunos que tiveram ingresso no Programa por ações afirmativas	Itens referentes às ações afirmativas da comissão de acompanhamento	Permanência dos alunos ingressantes pelas ações afirmativas
Administração	Manter o atendimento eficiente da coordenação e da secretaria integrada	Coordenação, Comissão de Autoavaliação do Programa e Chefia Imediata adotam medidas e as avaliam	Avaliação dos resultados esperados	Manter o atendimento eficiente
	Manter o acompanhamento dos alunos e egressos do PPGTIC pela coordenação com comunicação permanente por meio de reuniões e envio de mensagens	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE adotam medidas e as avaliam	Avaliação dos resultados esperados	Manter o acompanhamento
	Acompanhar a estrutura administrativa da secretaria	Coordenação, Comissão de Autoavaliação do Programa e Chefia Imediata buscam formas de manutenção	Avaliação da estrutura administrativa da secretaria	Manter a estrutura administrativa da secretaria
	Acompanhar a qualidade da infraestrutura física das salas de aula	Coordenação, Comissão de Autoavaliação e CAMPE a infraestrutura física das salas de aula	Salas mantidas em estado de manutenção e funcionalidade	Manter as salas em funcionamento
	Secretaria Funcionando de forma Integrada para atendimento aos 04 PPGs da UFSC Araranguá	Coordenação, Comissão de Autoavaliação do Programa e Chefia Imediata definem os processos e capacitação dos TAEs.	Autoavaliação dos TAEs	Aprimoramento contínuo do serviço da secretaria integrada

### 1.2.7 Mapa Estratégico

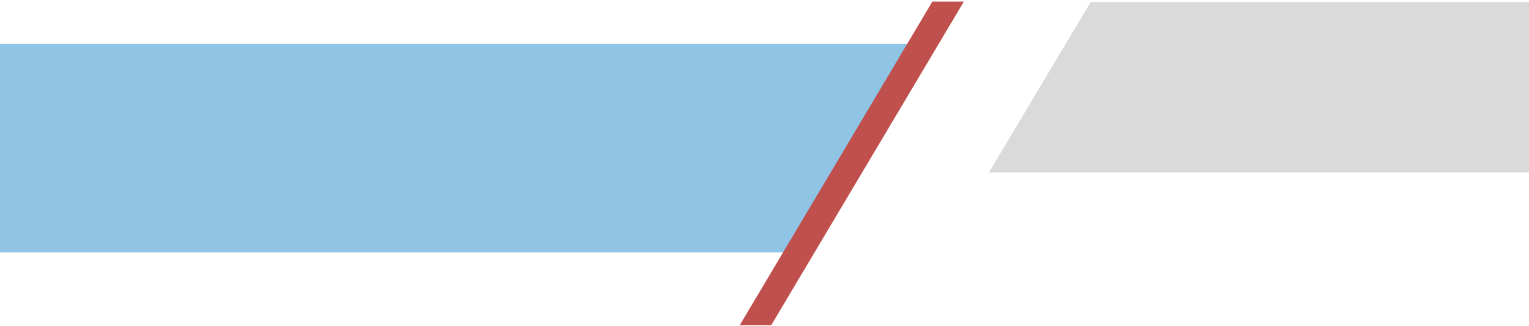
O Mapa Estratégico implica o pressuposto de que o dirigente, com base em sua visão, seleciona e interpreta os aspectos que possibilitariam criar a estratégia. Pode-se afirmar, que os fatores determinantes da estratégia são delimitados pelo dirigente, no caso, a Coordenação do PPGTIC (Quadro 6), que utiliza sua percepção como uma espécie de “filtro”, na seleção e interpretação das condições do contexto e da organização.

Quadro 6 - Mapa estratégico PPGTIC 2020-2024.

Ensino, Extensão e Pesquisa	1. Conquistar conceito 4 – Avaliação CAPES e Doutorado	2. Aumentar a Produção Científica Qualificada	3. Aumentar as parcerias com os Setores Público e Privado	4. Revisar a Estrutura Curricular Mestrado conforme APCN Doutorado
Financeiro, Parcerias e Comunicação	5. Trabalhar para a Internacionalização do PPGTIC	6 Formalizar Convênios de Pesquisa e Cooperação Nacional e Internacional	7. Atuar no Reconhecimento do PPGTIC perante a UFSC e Comunidade	8. Buscar maior Autonomia Financeira
Processos Internos	9. Avaliar e Monitorar o PE			
Organização, Pessoas e Aprendizagem	10. Atuar na Melhoria da Estrutura Pedagógica, Administrativa e Organizacional do Programa		11. Atrair e Reter Talentos	

Fonte: Das autoras.

Neste sentido, as condições externas e internas são identificadas a partir da capacidade de interpretar do dirigente, determinada por seu *feeling* - que configuram a sua



visão - denominada percepção estratégica, como consta no mapa. Sendo assim, a percepção estratégica do dirigente define as possibilidades para a criação da estratégia.

Finalizou-se o momento 2 do PE, tendo sido coproduzidos os Valores, Missão e Visão do PPGTIC, bem como a análise SWOT, processos do Planejamento Estratégico.

## 2.3 Momento 3 – Implementação e Controle dos Processos do Planejamento Estratégico

Em relação à **Implementação**, trata-se do momento em que a organização passa a obter os resultados, passando a praticar o processo de PE. Esta fase exige mudança e por isso, pode gerar resistência por questões da cultura organizacional (Sertek, 2007, Pereira, 2011). É a fase de organização e determinação de procedimentos para que o plano saia do papel e possa ser executado (Ackoff, 1975, Pereira, 2011).

A organização deve fazer o lançamento oficial do documento para conhecimento de todos e, os meios para tal são vários: um vídeo postado no website e nas redes sociais da organização, gravado com a Coalisão Dominante Formal (CDF), apresentando o Planejamento Estratégico ou ainda por meio de postagens de um evento de lançamento. Enfim, o importante é divulgar que a organização conta com um documento formal de Planejamento Estratégico, a partir daquele momento (Pereira, 2011).

Para o PPGTIC, considera-se que a **implementação** se inicia a partir da documentação e divulgação para os *stakeholders*, dos resultados obtidos pela coprodução do PE. Para tanto, os resultados serão enviados para os participantes em 2020 e uma minuta será publicada no website e nas redes sociais do PPGTIC, além de um vídeo da CDF (Pro-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC, Coordenação e Subcoordenação do PPGTIC). A primeira divulgação será feita junto à reunião extraordinária do colegiado pleno do Programa, em 27/02/2020.

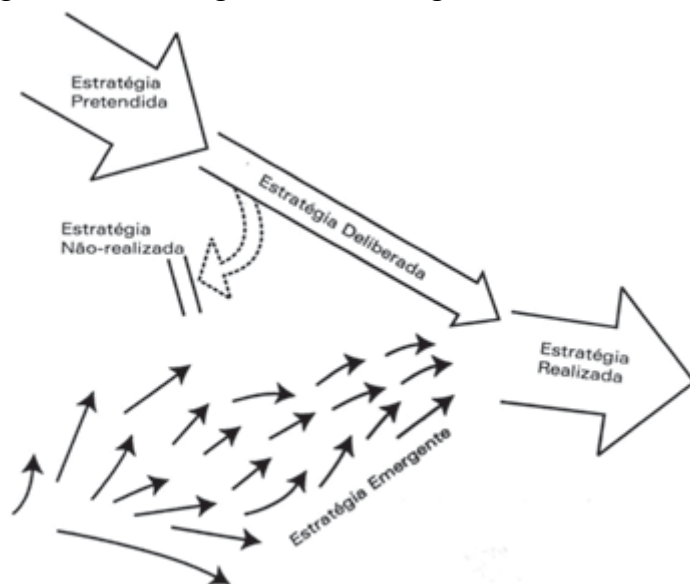
Já, a fase de **controle** do PE, somente é possível com o passar do tempo e, um dos “mecanismos de controle” é a contínua mensuração dos indicadores do Programa, definidos no documento da área Interdisciplinar da CAPES.

A partir desse momento é realizada a implementação, acompanhamento e controle do PE, é o momento de agir, valorizando a cocriação do conhecimento pelos *stakeholders*.

O PPGTIC criará comitês com representação de docentes e discentes para realizar o acompanhamento e controle do PE. A equipe responsável deverá ser definida em reunião do Colegiado Delegado, com respaldo da CDF, que dará suporte a este processo.

Contudo, é importante destacar que existe a possibilidade de modificar determinada Estratégia ou Ação Estratégica, no momento de colocá-la em prática. E segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), este fato é denominado de Estratégia Emergente, conforme é apresentado na Figura 30.

Figura 30 - Estratégias de Mintzberg.

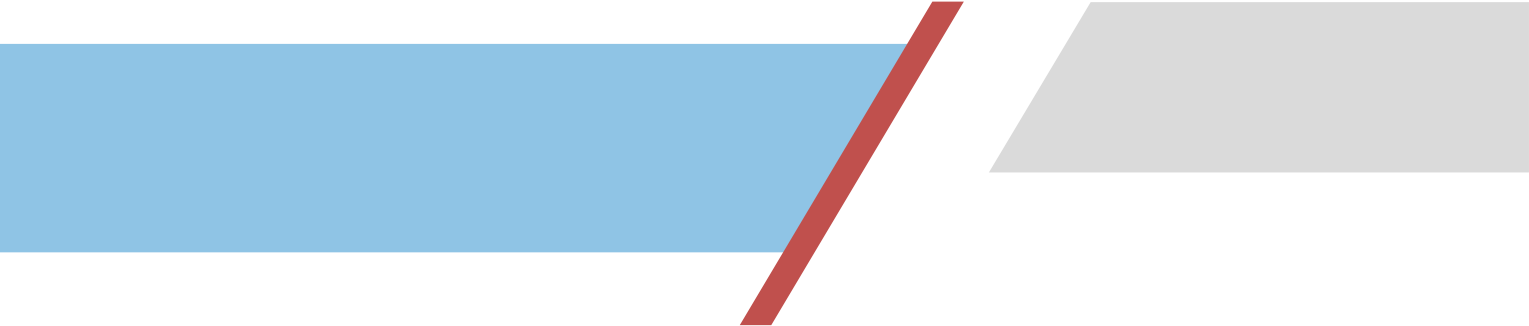


Fonte: Mintzberg *et al* (2000, p.19).

Outro ponto crucial para que o PE “saia da gaveta” e seja realmente praticado pela organização é a **formalização dos membros que compõem a Comissão de Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico** e, posterior comunicação desta comissão, para que seja reconhecida por todos. Esta comissão não executará o Planejamento Estratégico, mas sim, acompanhar e controlar a sua Implementação; quem implantará serão os responsáveis por cada uma das Questões Estratégicas, Estratégias ou Ações Estratégicas. A implementação deve contar com o forte apoio da CDF da organização, para que o PE tenha êxito.

É fundamental que o acompanhamento seja feito por **equipe específica**, que tem o objetivo principal para que o PE seja implantado em sua plenitude e, portanto, deve criar uma sistemática de visitas aos responsáveis pelas questões estratégicas e estratégias ou ações estratégicas, para verificar o que está sendo feito. Uma dificuldade é conseguir envolver e manter os responsáveis em suas ações para não acontecer atrasos no cronograma de execução. No controle, uma das ferramentas que pode ser utilizada é o *Balanced Score Card – BSC* (Pereira, 2010).

Para Ackoff (1975), o controle trata da definição de procedimentos para detectar erros na execução do plano, de forma preventiva e sistemática, comparando o desempenho real com o previsto e verificar quando uma decisão foi deficiente e assim, buscar corrigir o procedimento que a produziu, buscando a melhoria contínua. Para Sertek (2007) se trata de



uma maneira de garantir que os objetivos formulados sejam alcançados e assim, a visão seja realizada, o que enriquece o processo de aprendizagem organizacional.

Este documento não apresenta resultados da fase de Controle, que inerentemente envolverá a avaliação, monitorada pela Comissão de Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico (CAMPE), a ser constituída pela futura coordenação do Programa<sup>33</sup>, em 2020.

---

<sup>33</sup> A Coordenação, responsável pela elaboração deste Planejamento Estratégico teve seu mandato encerrado em fev. 2020, devido afastamento da Professora Coordenadora para realização de pós-doutorado no exterior.

## 2.4 Perguntas essenciais para o PE

O Planejamento Estratégico deve responder a seis perguntas, segundo Cotterman e Wilber (2000):

1. Onde estamos?
2. Onde queremos chegar?
3. Como chegaremos lá?
4. Quando deveremos chegar lá?
5. Quem nos ajudará a chegar lá?
6. Como medir e avaliar o progresso do plano?

Nesse sentido, este tópico terá como foco a apresentação da produção científica dos docentes, que é considerado o indicador mais significativo da qualidade de um Programa de Pós-Graduação, uma vez que resume o resultado das atividades realizadas (MEC, 2012). Sendo assim, optou-se por este recorte, na busca pela resposta às perguntas acima colocadas.

Considerando as exigências e indicadores de avaliação da CAPES, além da elaboração, implantação e contínua avaliação do Planejamento Estratégico, há os indicadores operacionais, que devem ser acompanhados para autoavaliação do Programa. Afinal, todos os anos, é necessário informar à CAPES, via Plataforma Sucupira, desde a atualização de dados socioeconômicos da região de atuação do Programa até, por exemplo, a produção científica de seus docentes/discentes. Estas informações são analisadas pela CAPES, em especial, a cada quadriênio.

No âmbito da pós-graduação, o debate sobre os indicadores de avaliação da produção intelectual acontece com a instituição do QUALIS, pela CAPES, um instrumento que auxilia a averiguação da qualidade da produção intelectual dos docentes e discentes dos Programas de Pós-Graduação (Souza, 2002).

Há uma crescente influência, desde a implementação do instrumento QUALIS, em 1998, a ponto de exercer papel central nos rumos da produção científica das áreas (Bonini, 2004).

Em termos de produção científica docente:

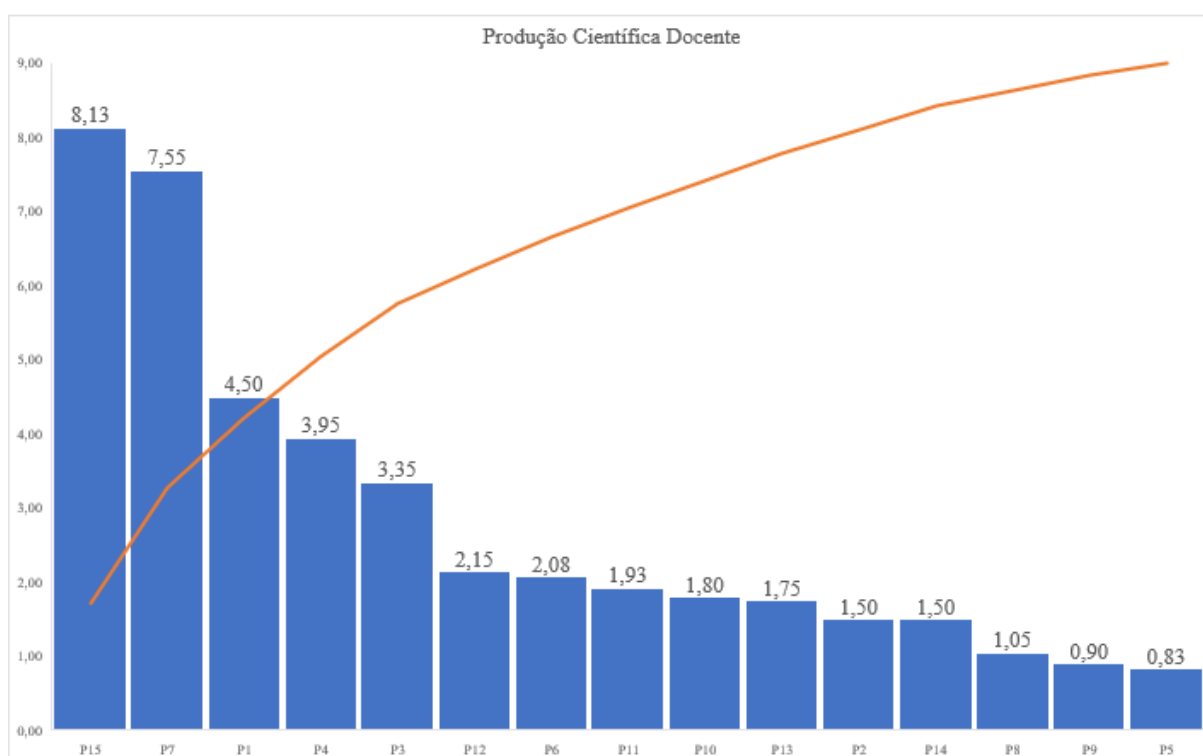
### 1. Onde o PPGTIC está?

O PPGTIC é composto por 15 professores permanentes, e na Figura 31, em se tratando da Produção Intelectual, pode-se verificar que há 01 professor com o Indprod (Índice de Produção) em 8,13, até aquele com o menor valor, 0,83.



Para fins de quantificação da produção intelectual será utilizada a metodologia da Área Interdisciplinar, que envolve o cálculo do indicador de produção docente, a partir da produção relevante declarada, conforme descrito no documento de Área 2016, com valores de referência de, no mínimo, **0,45 para mestrado** e 0,65 para doutorado (CAPES, 2019). Isso demonstra que a produção não está equilibrada entre os professores permanentes do PPGTIC e tal equilíbrio é sugerido no documento da área interdisciplinar como um dos critérios de avaliação dos Programas.

Figura 31 - Produção Científica do Corpo Docente do mestrado - PPGTIC.



Fonte: Das autoras.

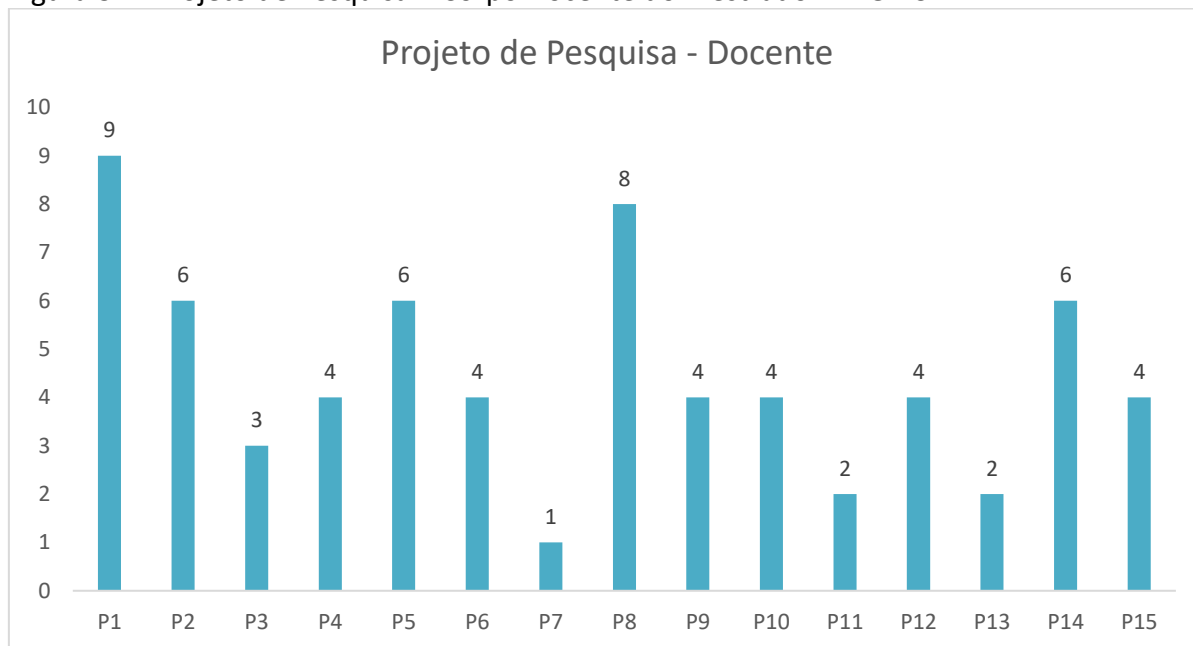
Dentre os indicadores que apontam a consolidação do Programa está o aumento do IndProd<sup>34</sup> dos docentes, considerando apenas periódicos científicos, alcançando em torno de 3,00; destaca-se que, o objetivo é elevar a produção qualificada em extratos superiores, A1 e A2. Pois, os docentes com alta produção apresentam maior concentração em revistas avaliadas como B1.

<sup>34</sup> IndProd se refere ao índice de produtividade dos docentes permanentes,

A Figura 32 retrata a quantidade de projetos de pesquisa dos 15 docentes permanentes do PPGTIC, informação obtida via levantamento do currículo *lattes*, considerando o período de 2014 até 2019; sendo que, todos os professores permanentes possuíam vínculo com projetos de pesquisa, quando foi feito este levantamento, abril de 2019.

A inserção social do Programa está pautada pelos projetos de pesquisa dos alunos e professores. Afinal, trata-se de um mestrado interdisciplinar e assim, um dos seus objetivos é fomentar o desenvolvimento regional, tendo pesquisas focadas na inserção social, em região que tem o menor índice de desenvolvimento humano do Estado, o extremo sul catarinense.

Figura 32 - Projeto de Pesquisa – Corpo Docente do mestrado - PPGTIC.



Fonte: Das autoras.

## 2. Onde o PPGTIC quer chegar?

Usando como excelência, a produção científica do corpo docente da proposta do curso de Doutorado do PPGTIC, submetida em 2019 e em processo de avaliação pela CAPES, procura-se chegar no mínimo, ao INDPROD de 3,00, para o curso de Mestrado<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Salienta-se que há 02 professores previstos para o curso de doutorado, que não estão no mestrado.

### **3. Como o PPGTIC chegará lá?**

A partir do aumento da produção científica dos docentes, atrelada aos alunos do PPGTIC, com a busca por projetos de pesquisa em editais de fomento, obtendo-se recursos para financiamento de bolsas para remuneração de alunos e professores e assim, conseqüentemente, o maior tempo disponibilizado para a pesquisa na pós-graduação, tende a gerar artigos em eventos e periódicos de impacto internacional.

O intercâmbio docente e discente, também é fator crucial para a internacionalização do PPGTIC e formação de parcerias com universidades para divulgação de maior abrangência, dos resultados dos projetos de pesquisa.

### **4. Quando o PPGTIC chegará lá?**

Como o PDI e Planejamento Estratégico da UFSC estão construídos para um horizonte de 05 anos, o mesmo tempo será considerado para a melhoria da produção científica do Programa.

Contudo, considerando o próximo marco (*milestone*), em que fecha a avaliação quadrienal da CAPES, os docentes e discentes darão início ao esforço conjunto, este, com a formação dos comitês de professores, alunos, egressos e outros segmentos da comunidade, a partir de março de 2020.

### **5. Quem ajudará o PPGTIC a chegar lá?**

Formação de comitês de alunos, representantes de cada grupo de pesquisa, para apresentação de suas investigações e verificação de ações interdisciplinares entre esses grupos. Esses alunos terão o papel de divulgar, dentro de seu grupo de pesquisa e professor orientador, tais ações com potencial de colaboração bem como revistas científicas mais adequadas para publicação. Este comitê deverá se reunir periodicamente, tendo primeiro encontro no início do ano.

Será apresentado pela coordenação do PPGTIC os cálculos para se obter o INDPROD, sendo que, a Coordenação do PPGTIC, colocam-se à disposição para contribuir na construção deste processo.



## **6. Como o PPGTIC medirá e avaliará o progresso do plano?**

O processo será mensurado utilizando os mesmos critérios da CAPES, mesmos pesos; inclusive, já se tem uma planilha com esses cálculos, da produção científica do corpo docente do PPGTIC, referentes ao mês de julho de 2019. Contudo, como será mencionado nas Considerações Finais, como oportunidade para trabalhos futuros, está o acompanhamento dos indicadores da nova ficha de avaliação da CAPES, que no momento de elaboração deste documento (finalizado em fev. 2020), ainda não havia sido formalizado.

### 3. Considerações finais

Com as constantes mudanças enfrentadas pelas universidades, especialmente as públicas, bem como seus Programas de Pós-Graduação, cabe tecer algumas reflexões: Qual seria a razão de ser da universidade hoje? Qual seu real papel perante a sociedade?

Há inúmeros desafios para as universidades no cenário atual, que impõem mudanças em suas práticas pedagógicas, desde sua atualização em termos de disponibilização de tecnologias e recursos educacionais, seja no ensino presencial ou a distância, até a adoção de metodologias ativas, que desafiam a capacidade de docentes e alunos da “geração polegares”<sup>36</sup> em interagir para o processo de ensino aprendizagem.

Sendo assim, os desafios são de natureza pedagógica, estrutural, mas também, de caráter administrativo, em que a utilização de modelos de gestão, já consagrados em organizações de diversos segmentos, podem ser implantados em Instituições de Ensino Superior, em busca de definição de indicadores, que possibilitem realizar o acompanhamento de seu desempenho.

Nesse sentido, para auxiliar o Programa em uma questão administrativa, de gestão, em busca de definição de sua identidade e de um direcionador para o futuro, esta pesquisa teve como objetivo geral: **Coproduzir o processo de Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão para um Programa de Pós-Graduação, realizando um estudo de caso junto ao PPGTIC, UFSC Araranguá.**


Para responder ao objetivo geral deste documento, buscou-se exemplos de organizações, que fazem o uso do PE e o seu desdobramento, bem como as metodologias e técnicas adotadas para a definição de Valores, Missão e Visão, Fatores Críticos de Sucesso, identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, Matriz SWOT, questões e ações estratégicas.

O Planejamento Estratégico é essencial para os Programas de Pós-Graduação, na busca pela excelência, sendo um dos indicadores de avaliação da CAPES. Proporciona análise e reflexão quanto ao ambiente em que está inserido; guia os passos do Programa em direção aos objetivos pretendidos, com a implementação, acompanhamento e controle do PE para realização de ajustes, se necessários<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Termo que se refere à nova geração que utiliza os *smartphones* como recurso virtual de ensino aprendizagem. Este termo foi mencionado em palestra no SITED – Simpósio Ibero-Americano de Tecnologias Educacionais, 2019.

<sup>37</sup> Este documento alcança a etapa de implementação, não sendo abordadas, a avaliação e o controle.



O Planejamento Estratégico, se coproduzido pelos *stakeholders* da organização, deve envolvê-los desde o momento de sua elaboração, com o objetivo de vencer possíveis resistências na fase de implementação e controle. O PE necessita de renovação contínua com marcos de avaliação para correção de possíveis desvios, antes de se atingir o período final de sua vigência, que no caso do PPGTIC abrange o período de 2020 a 2024, seguindo o PDI e o PE do CTS e da UFSC.

Os aprimoramentos no PE são necessários para adequação à realidade e às demandas do Programa, obedecendo as especificidades de cada instituição e deve ser pautado nos elementos que ajudarão a compreender seus desafios.

Em relação aos objetivos específicos:

- Realizar Busca Sistemática de Literatura sobre Planejamento Estratégico e temas relacionados para que se possa compreender qual o arcabouço teórico circunda este trabalho, buscando também, identificar o Planejamento Estratégico no contexto das Instituições de Ensino Superior e ainda, da pós-graduação;

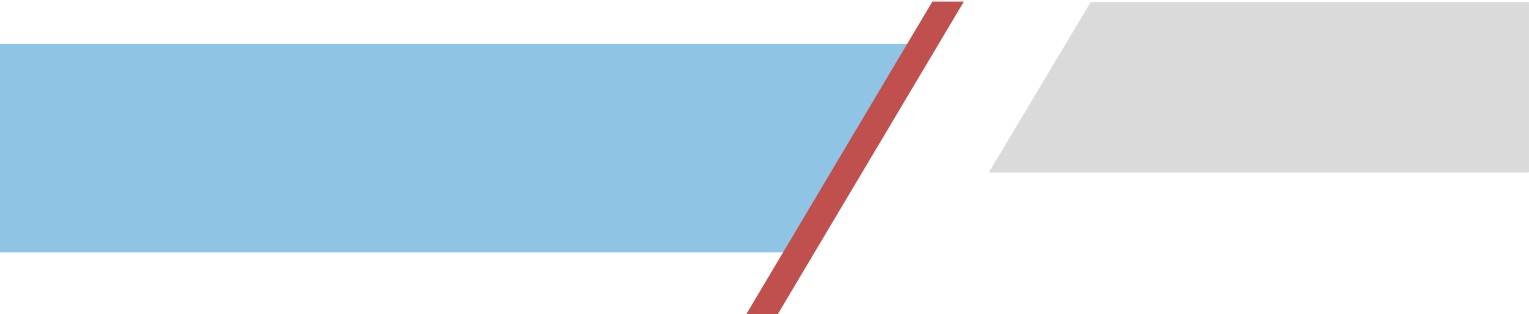
Estes objetivos foram alcançados, tendo sido escolhida a BSL e levantamento exploratório para complementação das definições, taxonomia, *drivers* e barreiras para o uso do PE nas organizações e outros assuntos afetos ao Planejamento Estratégico. Inclusive, buscando pesquisas, que apresentassem o PE aplicado na Educação, e ainda, em Programas de Pós-Graduação.

- Identificar a missão, visão e valores de Programas de Pós-Graduação da UFSC; verificando se são condizentes com o planejamento da IES;

Este objetivo foi alcançado com levantamento feito nas páginas dos Programas da UFSC; ou seja, verificando-se que, apenas 14 Programas da UFSC têm Planejamento Estratégico divulgado em sua página. Contudo, a Pro Reitoria de Pós-Graduação da UFSC tem orientado que os Programas de Pós-Graduação da IES elaborem e implantem seu Planejamento Estratégico, pois além de importante ferramenta de gestão é uma exigência da CAPES, sendo indicador da nova ficha de avaliação, independentemente da área do Programa.

- Adaptar metodologias/ferramentas para a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC;

Com base na revisão de literatura foram identificados modelos, metodologias/ferramentas para elaboração do PE; tendo sido selecionada como principal norteador o modelo de Pereira (2010), o qual coloca que o primeiro momento exige o diagnóstico para se iniciar o PE, ou seja, a Coalização Dominante Formal, que deve sinalizar



se a ocasião é propícia à elaboração do PE. Diante disso, com a necessidade de organização interna pela definição de identidade do PPGTIC, que está buscando o curso de Doutorado, além da pressão das instâncias superiores ao Programa: CAPES e PROPG da UFSC, a Coalização Dominante Formal do PPGTIC decidiu iniciar a elaboração do PE em 2019.

- Coproduzir a Missão, Visão, Valores e análise dos ambientes externo e interno do PPGTIC;
- Elaborar os Fatores Críticos de Sucesso, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para que o Programa alcance seus objetivos;

A coprodução da Missão, Visão e Valores, além da análise SWOT e seus elementos, foram definidas junto aos *stakeholders* do PPGTIC, conforme os pressupostos do modelo de Pereira (2010), com o objetivo de refletir a realidade do Programa, na visão de seus representantes e assim, na fase de implantação, ter maior aceitação e, por conseguinte, conexão com as partes interessadas.

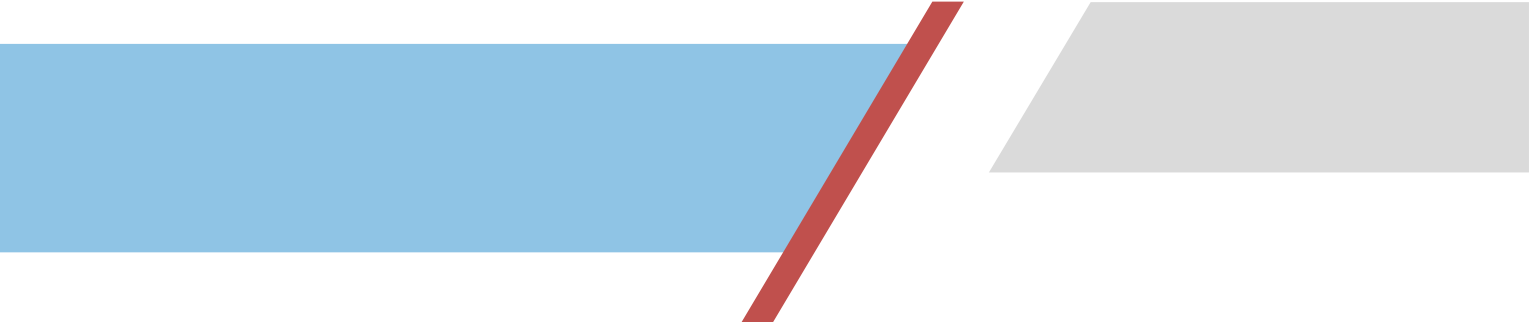
Conclui-se que, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta útil na gestão das Instituições de Ensino Superior e, de seus Programas de Pós-Graduação. Contudo, o PE deve ser considerado como um processo dinâmico e não, isolado, ou apenas um documento.

Para que o Planejamento Estratégico do Programa “saia da gaveta”, deve ser implementado, realmente praticado por seus membros, rompendo resistências para o alcance dos objetivos definidos, avançando rumo a um futuro promissor, uma trajetória de 05 anos: PE PPGTIC 2020-2024!

Como oportunidade para trabalhos futuros está o momento 3, em que consta a fase de controle do Planejamento Estratégico, o que somente será possível com o passar do tempo, configurando-se em oportunidade para realização de trabalhos futuros.

Para tanto, os indicadores da nova ficha de avaliação da CAPES, ainda não formalizados, são importantes mecanismos para verificação do desempenho do Programa, sendo seu acompanhamento fundamental, pois além dos cálculos inerentes a esse acompanhamento, a elaboração de relatórios de autoavaliação do Programa, de forma periódica, demonstraria a preocupação com a melhoria contínua, abrindo oportunidade de estudos. Sendo assim, a criação de questionários pela UFSC, a exemplo do que já existe nos cursos de graduação com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), seria um respaldo institucional para a avaliação dos cursos de Pós-Graduação.

Somente com o monitoramento que se pode identificar os processos acadêmicos e administrativos que exigem melhorias, para atendimento dos critérios de qualidade da CAPES e assim, evoluir para níveis superiores de excelência, em direção ao curso de doutorado do PPGTIC.



As conclusões deste documento não esgotam o tema abordado, sugere-se outros estudos a fim de complementação; como o desenvolvimento de novos indicadores.

- Realizar o *Balanced Score Card* (BSC) – um conceito que permite mensurar e monitorar as ações, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo. A análise dos indicadores de desempenho é feita através de 04 perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aperfeiçoamento e Crescimento. O BSC permite que o gestor visualize os processos da organização de forma ampla e verifique se as atividades estão sendo executadas em consonância com os seus objetivos previstos no PE.
- *Key Performance Indicator* (KPI) – Os KPIs são indicadores-chave que mensuram a performance de diferentes processos da organização. Por meio das informações que os KPIs fornecem, é possível direcionar recursos e esforços de maneira assertiva. Esses indicadores mostram em quais aspectos a instituição está indo bem e em quais ela precisa melhorar, e se tratando da Pós-Graduação, alguns indicadores importantes para fazer essa mensuração é o id- produção intelectual e o id da autoavaliação), onde consiste na avaliação da CAPES, com pesos importantes para o Programa.
- Envolvimento dos *stakeholders* externos ao Programa.

O Planejamento Estratégico do PPGTIC é resultado de um trabalho conjunto, envolvendo a coprodução deste documento pelos *stakeholders* do Programa, em etapas que exigiram seu comprometimento, em função do bem comum e do consenso. Nesse sentido, mesmo antes de sua implementação, os benefícios deste processo de construção já puderam ser observados, como o engajamento de alguns participantes, a sensibilização da importância da pesquisa, que foi crescente em cada etapa, com a disponibilidade dos *stakeholders* para construção do PE.

Enfim, a elaboração do Planejamento Estratégico do PPGTIC possibilitou estabelecer um horizonte, guiando-se pela política e filosofia da Universidade, mas sem perder a identidade própria, inerente às necessidades e aspirações da região em que atua, possibilitando desde o vislumbrar das estratégias e objetivos institucionais da UFSC, até ao alcance das ações estratégicas, pela definição de indicadores e resultados esperados.



## Referências

Ackoff, R. L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1975. (Administração e Gerência 17).

Afonso, A. J. *Avaliação educacional – regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas*. São Paulo: Cortez. 2000.

Al-Balushi, R. A.; Fortune, C.; Kaka, A. The implementation of corporate strategies through the use of an enterprise Project Management Model (EPMM) - The case of telecommunication operator. *21st Annual Conference on Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2005, September 7, 2005 - September 9, 2005*, 2005. London, United kingdom. Association of Researchers in Construction Management. p.635-644.

Almeida, M.I.R. *Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilha do Excel. 2*, São Paulo: Atlas, 2003.

Alvarez Blanco, A. S. Análisis de la situación institucional universitaria y de su ámbito externo: Su aplicación en la Maestría de Educación Médica en un país latinoamericano. *Educación Médica Superior*, v. 15, n. 2, p. 159-171, 2001.

Alvarez Blanco, A. S. Investigación de problemas críticos y su aplicación académica en la Maestría en Educación Médica. *Educación Médica Superior*, v. 18, n. 1, 2004-032004.

Alves, J. F. S. A. A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras. *Colóquio Luso-Brasileiro de Educação-COLBEDUCA*, v. 3, 2018.

Amaral, H. C. M. *O processo de planejamento estratégico do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina*. 311 f. 2012. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Amaral, H. C. M. *O processo de planejamento estratégico do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina*. 311 f. 2012. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Ansoff H. I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

Ansoff, H. I. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

Associação Brasileira de Enfermagem. Agenda estratégica para a pesquisa e pós-graduação da enfermagem brasileira. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 56, n. 6, p. 599-600, 2003-122003.

Beppler, M. K.; Pereira, M. F. *Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2013.

Bonini, A. Qualis de Letras/Linguística: Uma análise de seus fundamentos. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, v.1, n.2, p. 141-159, 2004.

Borges, D. F.; De Araújo, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001. Disponível em :  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397/4982>. Acesso: 03 maio 2019.

Brasil. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

CAPES. *Avaliação Quadrienal*. 2017. Disponível em:  
<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/relatorios-finais-quadrienal-2017/20122017-INTERDISCIPLINAR-quadrienal.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

CAPES. *Capes lança Plataforma Sucupira para gestão da pós-graduação*. 2014. Disponível em:  
<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/6810-capes-lanca-plataforma-sucupira-para-gestao-da-pos-graduacao>. Acesso em: 07 mar. 2019.

CAPES. *Competências*. 2012. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/80-conteudoestatico/acesso-a-informacao/5418-competencias>. Acesso em 14 ago. 2019.

CAPES. *Cursos Avaliados e Reconhecidos*. Disponível em:  
<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaConhecimento.jsf?areaAvaliacao=45>. Acesso em: 09/10/2019.

CAPES. *Documento da Área Interdisciplinar da Capes 2013*. Disponível em:  
[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs\\_de\\_area/Interdisciplinar\\_doc\\_area\\_e\\_comiss%C3%A3o\\_ATT27SET.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Interdisciplinar_doc_area_e_comiss%C3%A3o_ATT27SET.pdf) . Acesso em: 21 maio. 2019.

CAPES. *Documento da área*. 2014 a 2018. Disponível em:  
<http://capes.gov.br/component/content/article/44-avaliacao/4674-interdisciplinar>. Acesso em: 27 fev. 2019.

CAPES. *Documento de Área, Área 45: Interdisciplinar 2019*. Disponível em:  
[https://capes.gov.br/images/Documento\\_de\\_%C3%A1rea\\_2019/INTERDISCIPLINAR.pdf](https://capes.gov.br/images/Documento_de_%C3%A1rea_2019/INTERDISCIPLINAR.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

CAPES. *Ficha de Avaliação*: Grupo de trabalho. Proposta de revisão da ficha utilizada para a avaliação dos programas de pós-graduação que é conduzida pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Brasília, Dezembro de 2018. Disponível em:  
[capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019\\_Relatorio\\_Final\\_Ficha\\_Avaliacao.pdf](http://capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.

CAPES. *Plataforma Sucupira: Cursos Avaliados e Reconhecidos*. 2019. Disponível em:  
<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoRegiao.jsf;jsessionid=lpC19tcuSCVdbQWNHksjYjWE.sucupira-213>. Acesso em 25 jan 2020.

CAPES. *Programa Institucional de Internacionalização – CAPES – PrInt*, 2019. Disponível em: <https://capes.gov.br/bolsas-e-auxilios-internacionais/capes-print>. Acesso em 10 jan. 2020.

CAPES. *Requisito para Apresentação de Proposta de Cursos Novos (APCN) Área 45: Interdisciplinar 2019*. Disponível em: [https://www.capes.gov.br/images/Criterios\\_apcn\\_2019/INTERDISCIPLINAR.pdf](https://www.capes.gov.br/images/Criterios_apcn_2019/INTERDISCIPLINAR.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

CAPES. *Seminário de Meio-Termo teve início nesta segunda*. Disponível em: <https://capes.gov.br/36-noticias/9768-seminario-de-meio-termo-teve-inicio-nesta-segunda>. Acesso em: 21 de out. 2019.

Conceição, L. D. *Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil*. 48 f., 2014. Monografia (Curso de Especialização em Gerenciamento de Obras) – Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

Coronini, R.; Mangematin, V. From individual scientific visibility to collective competencies: The example of an academic department in the social sciences. *Scientometrics*, v. 45, n. 1, p. 55-80, May1999.

Cotas. *Sistema de Cotas*. 2019. Disponível em: <http://sistema-de-cotas.info/> Acesso em: 27 jan. 2020.

Cotterman, J. D.; Wilber, J. S. *Strategic Planning For Dumies*. 2000.

Cotterman, J. D.; Wilber, J. S. *Strategic Planning For Dumies*. 2000.

Crozatti, J. Cultura organizacional e modelo de gestão - conceitos e interações. *Caderno de Estudos (USP)*, São Paulo, v. 10, n.18, p. 36-50, 1998.

Dutra, D. V. *A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding*. 241 f. 2014. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) – Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

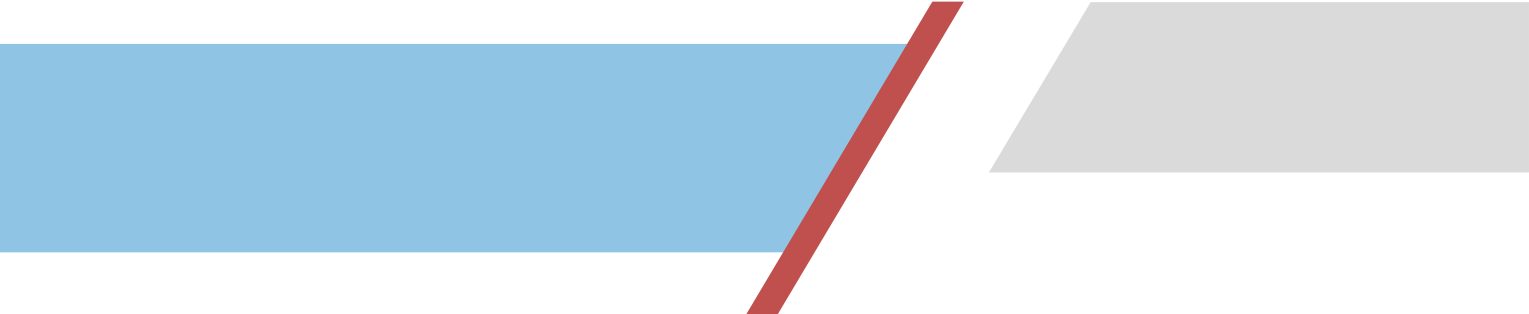
Facione, P. A. Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Research findings and recommendations (Report). Newark: *American Philosophical Association*. 1990.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. Strategic intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. *The Harvard Business Review Book Series*, p. 03-28, 1994.

Kotler, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Maciel, C. E. *Planejamento estratégico em coprodução: estudo de caso em um programa de pós-graduação*. 263 f., 2020. Dissertação (Mestrado profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2020.

Mavrogianni, R. Planning strategies: Theory and practice. *Academia (Greece)*, v. 2018, n. 12, p. 179-204, 2018.



Mazzotti, K; Broega, A C; Gomes, L A V de N. A exploração da criatividade, através do uso da técnica de brainstorming, adaptada ao processo de criação em moda. *Anais do 1º Congresso Internacional de Moda e Design CIMODE, Guimarães (PT), Universidade do Minho, nov, 2012.*

MEC. *Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 2012.* Disponível em: Acesso em: 07.set 2018.

MEC. Prouni - *Programa Universidade para Todos.* Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>. Acesso em: 27 jan. 2019.

Melo, F. C. C. d; Lima, A. K. d. C.; Corso, J. M. D.; Povia, A. C. S.; Silva, W. V. d. Fatores Críticos de Sucesso para o Planejamento Estratégico em uma Rede Pública de Ensino. *RAUnP.* ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.21714/raunp>, v. 8, n. 1, p. 40-54, 2015.

Mendonça, A. W. P. C. A universidade no Brasil. *Revista Brasileira de Educação.* n. 14, mai./ago., 2000.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre. Bookman, 2000.

Oliveira, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p. ISBN 8522436746.

PDI. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014.* UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/>. Acesso em: 10 set. 2019.

PDI. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024.* UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/01/PDI-2020-2024.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

Pereira, M. F. *Administração estratégica.* Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

Pereira, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.* São Paulo: Atlas, 2010. v. ISBN 9788522458639.

Pinto, V. R. R.; Motter Junior, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.* V.6, n.4 p. 1-28. 2012.

Plataforma Sucupira. *Cursos Avaliados e Reconhecidos.* 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativos.jsf?areaAvaliacao=45&areaConhecimento=90100000>. Acesso em: 22 jan 2020.

PNAD. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. *PNAD Contínua 2017: número de jovens que não estudam nem trabalham ou se qualificam cresce 5,9% em um ano.* 2012. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano>. Acesso em: 10 jan 2020.

Porter, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PPGTIC. Programa de Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. *Linhas de pesquisa*. 2019. Disponível em: <https://ppgtic.ufsc.br/linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 10 mai 2019.

Price, A. O que os livros de benchmarking não dizem. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

Primo, P.; Oliva, E. D. C.; Kubo, E. K. D. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), v. 20, n. 2, p. 371-396, 2014-082014.

Quintella, H. L M. de M.; Lemos, R. G. F. DE; Leitão, L. T. Fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo: estudo comparativo das técnicas HILO e EDLP. *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management Universidade do Estado do Rio de Janeiro*, 2009.

Rockart, J. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 1979.

Salmi, J.; FROUMIN, I. Excellence initiatives to establish world-class universities: Evaluation of recent experiences. *Voprosy Obrazovaniya*, v. 2013, n. 1, p. 25-68, 2013.

Santos, C. M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 83, n. 24, p. 627-641, 2003.

Sertek, P.; Guindani, R. A.; Martins, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: IBPEX, 2007. 131 p. ISBN 8576490757.

Silva, D. P. *Planejamento Estratégico: Proposta de Metodologia*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_026.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_026.pdf). Acesso em: 20 set. 2019.

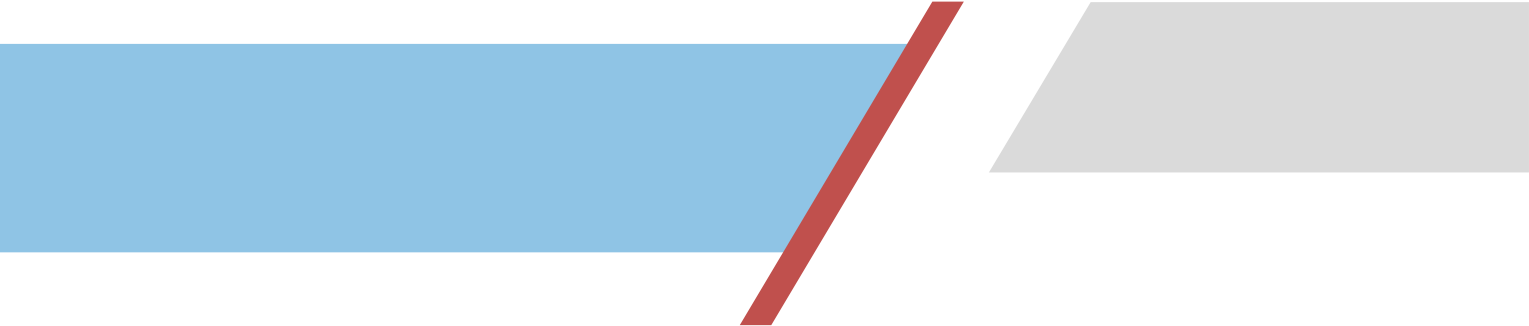
Silva, E. G. da. *A gestão da infra-estrutura física das Universidades no contexto do planejamento estratégico: estudo de caso em uma instituição universitária goiana*. 141 f. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Silva, J. C. da; Shigunov, F.; Ferraro, M. L. Planejamento estratégico: uma análise do pdi da UFSC. *Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*. 2014.

Silva, J. E. O. *Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras*. 150 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Silva, M. O. S.; Carvalho, D. B. B. A. Pós-graduação e a produção de conhecimento no serviço social brasileiro. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*. Brasília, n. 4, v. 8, p. 192-216, 2007.

Silva, T. *O processo de planejamento estratégico como instrumento de legitimação da gestão de universidades estaduais*. 474 f. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.



Souza, E. P.; Paula, M. C. S. Qualis: a base de qualificação dos periódicos científicos utilizada na avaliação CAPES. *Infocapes*, Brasília, v. 10, n.2, abr./jun. 2002.

Sucupira, N. A reestruturação das universidades federais. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

Sucupira. Plataforma Sucupira. APCN. 2019 Disponível em:<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf#>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC é aberto para consulta pública*. 2019b. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/10/plano-de-desenvolvimento-institucional-da-ufsc-e-aberto-a-consulta-publica/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Planejamento Estratégico do Campus de Araranguá (2012 – 2016)*. Araranguá: UFSC, 2012. 64 p. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1MOyvKzjOGTV9Be36IBGuRAo3hToxLYvP> . Acesso em: 15 set. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *UFSC 54 anos: conheça um pouco desta história*. 2014. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2014/12/ufsc-54-anos-conheca-um-pouco-desta-historia/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

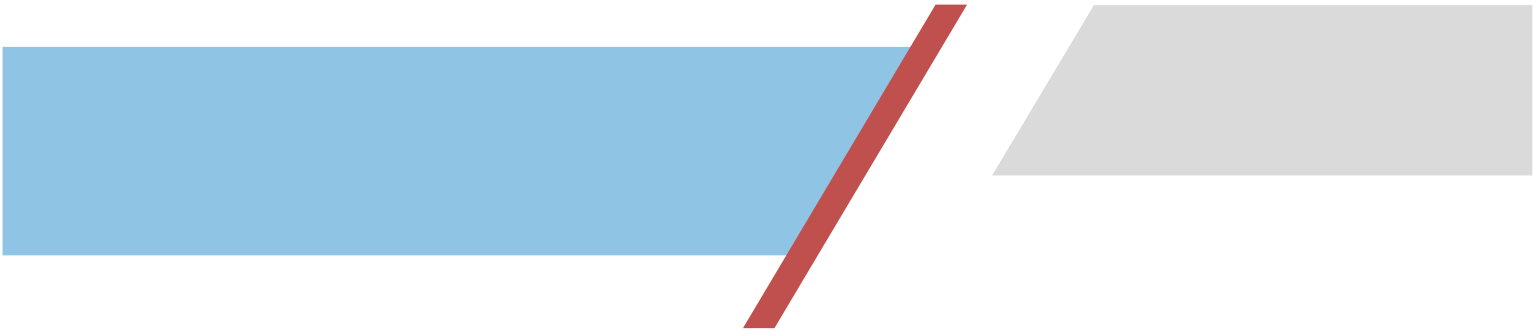
UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *UFSC 59 anos: cada vez mais forte*. 2019f. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/12/ufsc-59-anos-cada-vez-mais-forte/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *UFSC lança selo comemorativo de aniversário de 60 anos*. 2019e. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/12/ufsc-lanca-marca-comemorativa-de-aniversario-de-60-anos/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. *Histórico do Planejamento na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2011. Disponível em: [https://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Historico\\_do\\_Planejamento\\_na\\_UFSC.pdf](https://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Historico_do_Planejamento_na_UFSC.pdf) Acesso em: 06 de dez. 2019.

UNESCO. *Conferência mundial sobre ensino superior: as novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social*. Paris: Unesco, 2009. Disponível em:<http://aplicweb.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2020.

Zimmerman, F. *Gestão da Estratégia com o uso do BSC*. Brasília: ENAP, 2015. 76 p. : il. Disponível em: <[https://estrategia2020-2030.mctic.gov.br/arquivos/Gestao\\_Estrategia\\_BSC.pdf](https://estrategia2020-2030.mctic.gov.br/arquivos/Gestao_Estrategia_BSC.pdf)> Acesso em dez. 2019.



# Apêndices

## APÊNDICE A – Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

### Definições de Valores:

[...] está relacionada em que acreditamos (KAPLAN e NORTON, 1998).

[...] são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação (CONCEIÇÃO, 2014).

[...] são as motivações da organização, o que faz com que ela seja ativa todos os dias e mantenha o foco em seus objetivos (eGESTÃO, 2019).

Como referência, o PPGTIC deve considerar os Valores da UFSC: "A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida".

Sua participação nesta pesquisa contribuirá

- para elaboração dos Valores do PPGTIC, exigência do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFSC.
- para dissertação de Cássia E. Maciel, orientada pela profa. Andréa C. Trierweiller, com temática sobre Planejamento Estratégico do Programa.

Obrigada!

1. Nome: \*

---

2. CARGO: \*

( ) Docente

( ) Discente

( ) Técnico Administrativo

3. Qual sua sugestão para definição dos valores para o PPGTIC? \*

---

---

---

---



## APÊNDICE B – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

### Definições de Missão:

[...] é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

[...] é criada pela sua razão de existir, é o direcionamento que a diretoria dá a organização (eGESTÃO, 2019).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a **Missão** da UFSC: "A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

Sua participação nesta pesquisa contribuirá

- para elaboração da Missão do PPGTIC, exigência do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFSC.
- para dissertação de Cássia E. Maciel, orientada pela profa. Andréa C. Trierweiller, com temática sobre Planejamento Estratégico do Programa.

Obrigada!

1. Nome: \*

---

2. CARGO: \*

( ) Docente

( ) Discente

( ) Técnico Administrativo

3. Qual sua sugestão para definição da missão do PPGTIC? \*

---

---

---

---



## APÊNDICE C – Elaboração da Visão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

### Definições de Visão:

[...] está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

[...] é a forma como a empresa caminha, seu direcionamento e trajetória. É a imagem do futuro que se deseja alcançar (eGESTÃO, 2019).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a Visão da UFSC: "SER UMA UNIVERSIDADE DE EXCELÊNCIA E INCLUSIVA".

Sua participação nesta pesquisa contribuirá

- para elaboração da Visão do PPGTIC, exigência do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFSC.
- para dissertação de Cássia E. Maciel, orientada pela profa. Andréa C. Trierweiller, com temática sobre Planejamento Estratégico do Programa.

Obrigada!

1. Nome: \*

---

2. CARGO: \*

( ) Docente

( ) Discente

( ) Técnico Administrativo

3. Qual sua sugestão para definição da visão do PPGTIC? \*

---

---

---

---

## APÊNDICE D - Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das sugestões, dadas na 1a etapa, contribua com a definição de **VALORES** do PPGTIC!

[...] Os **Valores** estão relacionados ao que acreditamos (KAPLAN e NORTON, 1998).

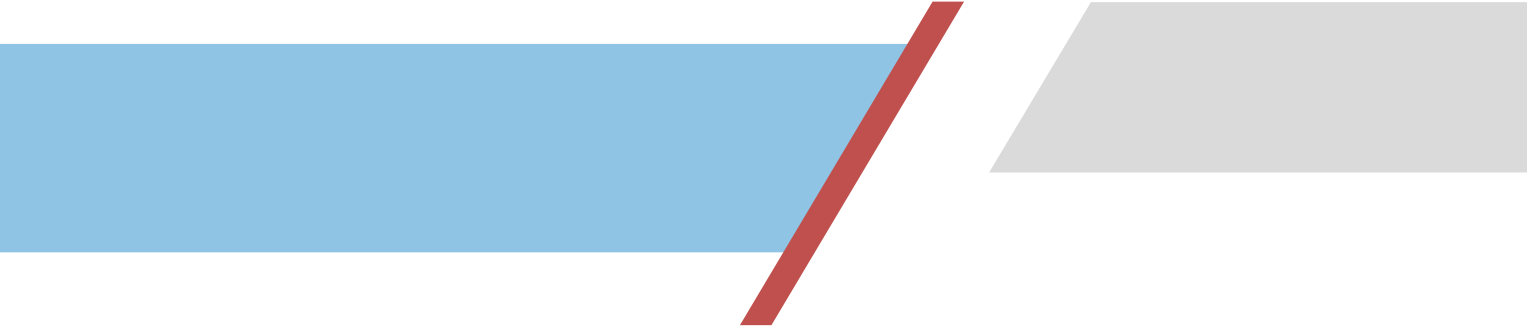
Como referência, o PPGTIC deve considerar os Valores da UFSC: "A UFSC deve se firmar, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida".

### 1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovani Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

### 2. CARGO: \*

- ( ) Docente
- ( ) Discente
- ( ) Técnico Administrativo

- 
3. Um Programa de Pós-graduação deve ter características, virtudes e qualidades em diversas dimensões como no ENSINO, na PESQUISA e na EXTENSÃO. Portanto, a seguir, selecione em cada uma dessas dimensões, a frase que melhor traduz os VALORES do PPGTIC.

#### **Ensino**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Qualidade na prestação de serviços de ensino de pós-graduação com excelência; comprometimento com o ensino e o atendimento de qualidade como diferencial competitivo.
- ( ) Desenvolver um ensino público e de qualidade, sendo imprescindível para isso aprimorar critérios e procurar atingir um público que realmente esteja comprometido com a grandiosidade acadêmica que o curso oferece.

#### **Pesquisa**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) O PPGTIC tem como valores o desenvolvimento tecnológico, excelência acadêmica e profissional, responsabilidade social.
- ( ) Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores; compromisso com a excelência; atitude inovadora e empreendedora.

#### **Extensão**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Ser exemplo por sua excelência, contribuindo para a construção das pessoas, cada vez mais aptas para o mercado de trabalho.
- ( ) Excelência intelectual e profissional; respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão; compromisso com a construção de conhecimento, com a aprendizagem e com a transformação da sociedade; responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.

#### **Interdisciplinaridade**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos, com foco na pesquisa na extensão e no desenvolvimento local.
- ( ) Ambiente democrático e interdisciplinar, ética, excelência acadêmica e foco em resultado.

#### **Sustentabilidade**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Sustentabilidade, ética e valorização do ser humano.
- ( ) Valores no âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida.
- ( ) Sustentabilidade da Instituição de Ensino Superior através da gestão corporativa garantindo os resultados sem a perda da qualidade.

### **Desenvolvimento Regional**

#### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) O PPGTIC deve afirmar-se, como um programa de pós-graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de um conhecimento interdisciplinar.
- ( ) O PPGTIC deve afirmar-se, cada vez mais, como um programa de pós-graduação de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida.
- ( ) Comprometimento com a responsabilidade social, ambiental, cultural, política e dos direitos humanos, contribuindo para a melhoria e o progresso do Brasil e do mundo.

#### **Formação cidadã (ligada ao papel da universidade em si)**

#### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Interdisciplinaridade; excelência acadêmica; inovação científica e tecnológica; integração entre ensino, pesquisa e extensão; ampliação da oferta; ética e responsabilidade e compromisso social; valorização das relações interpessoais; comprometimento com a construção do saber e formação indivíduos melhores; comprometimento da comunidade e a sociedade; gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida.
- ( ) A ética deve sempre prevalecer no PPGTIC, sendo este um dos valores que norteiam este programa, formar o cidadão crítico para uma sociedade em crescente desenvolvimento, promover o empreendedorismo através das inovações tecnológicas .
- ( ) Vocação para ensino, pesquisa e extensão; ética e valorização do ser humano; respeito ao ambiente e inovação para um mundo melhor.
- ( ) Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura; compromisso com a excelência; atitude inovadora; integração com a comunidade, principalmente regional.

## APÊNDICE E – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das sugestões, dadas na 1a etapa, contribua com a definição da **MISSÃO** do PPGTIC! [...]

**Missão** é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

Como referência, o PPGTIC deve considerar a Missão da UFSC: "A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

### 1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: \*

- Docente
- Discente
- Técnico Administrativo

3. É inerente a um Programa de Pós-graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO. Portanto, a seguir, selecione em cada uma dessas dimensões, a frase que melhor traduz a missão do PPGTIC.

**Ensino**

**Escolha, APENAS 1 opção. \***

- Formação de recursos humanos de excelência, pós-graduados em TIC, com capacidade crítica e consciência social para contribuir com o desenvolvimento da sua região de abrangência.
- A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação.
- Fomentar o ensino, pesquisa e extensão, associado ao uso de tecnologias, estimulando o desenvolvimento profissional e social.
- Promover a formação de mestres comprometidos com a inovação e aplicação das tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento regional.

**Pesquisa**


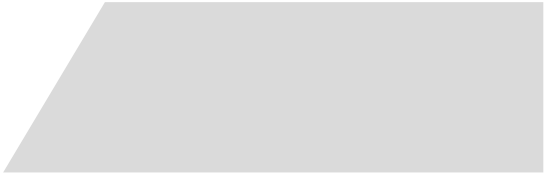
**Escolha, APENAS 1 opção. \***

- Promover, fortalecer e incentivar a melhoria da qualidade da pesquisa científica com inovação e sustentabilidade.
- O PPGTIC tem por finalidade desenvolver e socializar o saber científico e tecnológico na intenção da formação de uma sociedade justa e democrática.
- Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas.

**Extensão**

**Escolha, APENAS 1 opção. \***

- Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos, e formar pesquisadores competentes em seus programas de pós-graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade, interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos.

- 
- 
- ( ) Evolução das relações universidade-empresa, pesquisa de interesses regionais e nacionais nas áreas de tecnologia da informação, educação e gestão formação de profissionais nos mercados acadêmico e profissional através de pesquisa básica e aplicada.

#### **Interdisciplinaridade**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Repassar, produzir e melhorar o conhecimento, atingindo as 3 linhas de pesquisa, tendo em vista, que o programa é interdisciplinar.
- ( ) O PPGTIC tem como finalidade, promover a tecnologia e a inovação, tendo em vista o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão nas linhas da Tecnologia Computacional, Tecnologia Educacional e Tecnologia, Gestão e Inovação. Buscando investir no processo de ensino e aprendizagem fazendo com que a tecnologia e a inovação consigam integrar e incluir a sociedade de forma justa em todos os níveis de ensino.
- ( ) Ser um programa com foco na sustentabilidade.
- ( ) Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade.

#### **Desenvolvimento Regional**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Cooperar com o crescimento intelectual e acadêmico de profissionais da região, acrescentar conhecimento para os professores e demais pessoas que procuram o programa como uma forma de especialização e de aprimoramento profissional.
- ( ) O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade.
- ( ) Formação de excelência para profissionais, possibilitando melhores condições de trabalho e de vida para a população da nossa região.

#### **Formação cidadã (ligada ao papel da universidade em si)**

##### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Ser reconhecido com um programa de excelência e com participação na transformação da sociedade, contribuindo para a formação global do cidadão, na sua realização pessoal e profissional.
- ( ) Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais.
- ( ) O principal objetivo do PPGTIC é formar recursos humanos com sólida formação na interdisciplinaridade, qualificados para o exercício da docência e atuação profissional nas áreas de tecnologias da informação e comunicação.



## APÊNDICE F – Elaboração da Visão PPGTIC: docentes, discentes, TAEs

A partir das sugestões, contribua com a definição da **VISÃO** do PPGTIC!

[...] A **Visão** está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998). Como referência, o PPGTIC deve considerar a Visão da UFSC: "SER UMA UNIVERSIDADE DE EXCELÊNCIA E INCLUSIVA".

### 1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

### 2. CARGO: \*

- ( ) Docente  
( ) Discente  
( ) Técnico Administrativo

3. Para que nós do PPGTIC possamos vislumbrar ONDE desejamos chegar - a curto, médio e longo prazos - precisamos definir nossa VISÃO. Portanto, a seguir, selecione em cada uma das dimensões, a frase que melhor traduziria a VISÃO do PPGTIC.

### **Extensão**

#### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Mostrar onde o PPGTIC quer chegar e trazer seus objetivos de longo prazo, bem como orientar suas ações e aspirações para o futuro. Ser referência no mercado pela excelência do ensino de pós-graduação com a uso das Tecnologias em diversas áreas do conhecimento.
- ( ) Consolidar o perfil do curso com base nas necessidades apresentadas pela região em que o curso está inserido, promovendo assim o aperfeiçoamento profissional e intelectual da comunidade universitária.
- ( ) Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão.

### **Interdisciplinaridade**

#### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações.
- ( ) Ser um programa de pós-graduação stricto sensu interdisciplinar referência nacional e internacionalmente.
- ( ) Ser um programa de pós-graduação reconhecido pela educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento nacional nas áreas de gestão, computação e educação.
- ( ) Ser um programa interdisciplinar, deveria ter mais disciplinas voltadas para cada linha de pesquisa, seria muito produtivo e agregaria mais conhecimento para os mestrandos.

### **Referência para outros PPGs**

#### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Ser reconhecido por sua excelência, inclusão.
- ( ) Ser um programa de pós-graduação de excelência.
- ( ) Ser um programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação.
- ( ) Ser curso de excelência na qualidade e inovação do ensino, pesquisa e extensão na área de tecnologia.
- ( ) Alcance maior junto à comunidade; alcance maior junto ao egresso; busca constante pela excelência; internacionalização.

### **Desenvolvimento Regional**

#### **Escolha, APENAS 1 opção. \***

- ( ) Ser o programa de pós-graduação referência no Brasil e no mundo em inovação em TICs que contribui mais e de forma efetiva para desenvolvimento da região onde está inserido.
- ( ) Ensino de excelência e contribuição para a comunidade sul catarinense.
- ( ) Ser referência na promoção da inovação e tecnologia, visando o desenvolvimento econômico, educacional e social nas micro e macro regiões do Vale do Araranguá, em todas as esferas do ensino, pesquisa e extensão.
- ( ) Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuarem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa.

## APÊNDICE G – Elaboração da Visão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das respostas selecionadas na 2a etapa, contribua com a definição da VISÃO do PPGTIC! [...] A Visão está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovani Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: \*

- ( ) Docente  
( ) Discente  
( ) Técnico Administrativo

3. Para que nós do PPGTIC possamos vislumbrar ONDE desejamos chegar - a curto, médio e longo prazos - precisamos definir nossa VISÃO. Portanto, a seguir, selecione 1 frase que melhor traduziria a VISÃO do PPGTIC.



**A VISÃO do PPGTIC é:**

Escolha, APENAS 1 opção. \*

- ( ) Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e empreendedorismo, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão.
- ( ) Tornar-se referência regional e nacional em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações.
- ( ) Ser um programa de excelência em pesquisa e ensino do conhecimento em tecnologias da informação e comunicação.
- ( ) Proporcionar o desenvolvimento regional, mediante a oferta de ensino de pós-graduação de qualidade, para formar profissionais de excelência e atuarem de maneira inovadora, e que atendam às necessidades do mercado de trabalho, acadêmicas e de pesquisa.

## APÊNDICE H – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

A partir das respostas selecionadas na 2ª etapa, contribua com a definição da MISSÃO do PPGTIC!

[...] Missão é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiler
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: \*

- ( ) Docente  
( ) Discente  
( ) Técnico Administrativo

3. É inerente a um Programa de Pós-graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO. Portanto, a seguir, selecione 1 frase que melhor traduz a missão do PPGTIC.



**A MISSÃO do PPGTIC é:**

Escolha, APENAS 1 opção. \*

- ( ) A missão de promover educação com excelência durante o mestrado e doutorado para formar cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação.
- ( ) Promover a educação científica para tecnologias de informação e comunicação, formando pessoas éticas e competentes, capazes de construir e aplicar o conhecimento no contexto em que estão inseridas.
- ( ) Oferecer educação de excelência, propiciando a formação de profissionais com elevado nível de capacitação e potencial de liderança, com base em preceitos éticos, morais, científicos e humanísticos, e formar pesquisadores competentes em seus programas de pós-graduação e produzir pesquisas inovadoras de alta qualidade, explorando a fronteira do conhecimento, mas também atenta às necessidades da sociedade, interagir continuamente com a sociedade na promoção da ciência e tecnologia e na disseminação de novos conhecimentos.
- ( ) Promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade.
- ( ) O PPGTIC deve considerar em sua missão, além dos princípios destacados pela missão da UFSC, uma abordagem com foco mais direcionado para o desenvolvimento sócio econômico regional do extremo sul, de modo a estreitar as relações com os principais atores regionais e, por consequência, o maior alcance junto à comunidade.
- ( ) Contribuir para construção e disseminação do saber e para o desenvolvimento da sociedade, proporcionando a formação integral do discente, garantindo-lhe o crescimento intelectual e o fortalecimento de valores sociais, éticos, morais.

## APÊNDICE I – Elaboração dos Valores PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

[...] Os valores estão relacionados ao que acreditamos (KAPLAN e NORTON, 1998).

### 1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

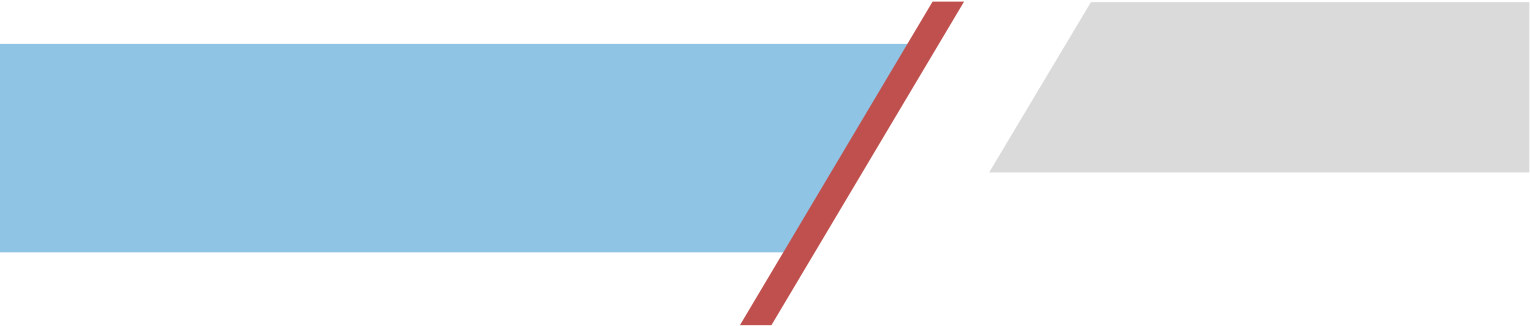
### 2. CARGO: \*

- ( ) Docente  
( ) Discente  
( ) Técnico Administrativo

### 3. Um Programa de Pós-graduação deve ter características, virtudes e qualidades em diversas dimensões como no ENSINO, na PESQUISA e na EXTENSÃO. Portanto, a seguir, foram elencados os valores mais votados na etapa anterior.

Os **Valores** do PPGTIC são:

- Foco na pesquisa, no ensino e na extensão
- Desenvolvimento local
- Ter excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional
- Qualidade e comprometimento na prestação de serviços de ensino com excelência
- Atendimento de qualidade como diferencial competitivo
- Desenvolvimento tecnológico

- 
- Excelência acadêmica, intelectual e profissional
  - Responsabilidade social
  - Respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão
  - Compromisso com a construção de conhecimento interdisciplinar
  - Responsabilidade com o meio ambiente
  - Promoção do desenvolvimento sustentável
  - Centro de excelência para a formação interdisciplinar de recursos humanos
  - Ética e Valorização do ser humano.

4. Se você considera alguma palavra importante que não está nas frases dos Valores deixe aqui a sua sugestão, para que assim as últimas adequações sejam feitas no texto.

---

---

---

---



## APÊNDICE J – Elaboração da Missão PPGTIC: Docentes, Discentes, TAEs

[...] Missão é a razão de ser da organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovani Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

2. CARGO: \*

( ) Docente

( ) Discente

( ) Técnico Administrativo

3. É inerente a um Programa de Pós-graduação, da área Interdisciplinar, ter em sua razão de ser: o ENSINO, a PESQUISA e a EXTENSÃO. Portanto, a resposta mais selecionada na etapa anterior para ser a Missão do PPGTIC foi:

A MISSÃO do PPGTIC é:

**“Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma interdisciplinar, com o conhecimento agregando metodologias de gestão, educação, tecnologias de forma inovadora como meio gerador de valor para a sociedade”.**

4. Se você considera alguma palavra importante e não está na frase da Missão deixe aqui a sua sugestão, para que assim as últimas adequações sejam feitas no texto.

## APÊNDICE K – Elaboração da Visão PPGTIC - Docentes, Discentes, TAEs

[...] A Visão está relacionada à situação desejada pela organização (KAPLAN e NORTON, 1998).

### 1. Nome: \*

1. Andréa Cristina Trierweiller
2. Cristian Cechinel
3. Eliane Pozzebon
4. Fernando Jose Spanhol
5. Giovanni Mendonça Lunardi
6. João Bosco Da Mota Alves
7. Juarez Bento Da Silva
8. Patricia Jantsch Fiuza
9. Paulo Cesar Leite Esteves
10. Robson Rodrigues Lemos
11. Roderval Marcelino
12. Simone Meister Sommer Bilessimo
13. Solange Maria Da Silva
14. Vilson Gruber
15. Guilherme Jantsch Moreira
16. Yuri Borba Vefago
17. Yuri Crotti
18. Juliano Oliveira De Almeida
19. Ladislei Marques Felipe Castro
20. Luciane De Carvalho Pereira
21. Rafaela Oliveira Padilha
22. Rafael Damiani Alves
23. Josiane dos Santos de Medeiros
24. Felipe José Ferreira
25. Franciele Vieira
26. Marcio Soares
27. Claudia Milanezi

### 2. CARGO: \*

- ( ) Docente  
( ) Discente  
( ) Técnico Administrativo

3. Para que nós do PPGTIC possamos vislumbrar ONDE desejamos chegar - a curto, médio e longo prazos - precisamos definir nossa VISÃO. Portanto, a frase mais selecionada na 3ª etapa para ser a VISÃO do PPGTIC foi:

A VISÃO do PPGTIC é:

**"Ser reconhecido como um programa de excelência, regional e nacional, em geração de conhecimento interdisciplinar, integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais e de gestão das organizações".**

3. Se você considera alguma palavra importante e não está na frase da Visão deixe aqui a sua sugestão, para que assim as últimas adequações sejam feitas no texto.

## APÊNDICE L – Elaboração da Análise SWOT

Agradecemos os professores, alunos e egressos do Programa que participaram do café: Dinâmica do Planejamento Estratégico do PPGTIC, em 27/11/2019.

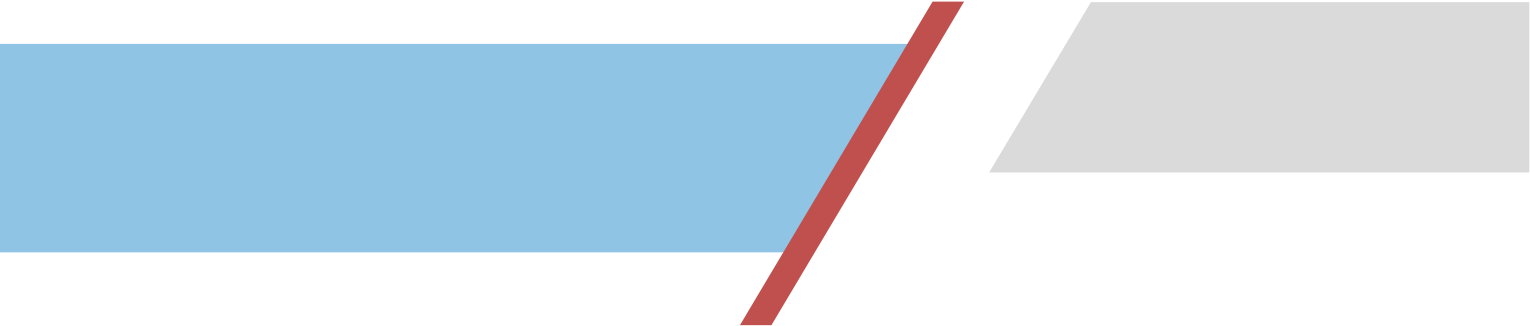
Como se trata de um processo participativo, em que muitos não puderam comparecer, criamos este canal para compartilhar o que foi definido e oportunizar sua participação na elaboração da matriz FOFA.

Para tanto, convidamos você para complementar esta matriz com as FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS que julgar relevante!

PRAZO PARA RESPOSTA: 09/12/2019 (2a feira, até às 23:59h)

Obrigada!

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Professores qualificados</li> <li>-Qualidade discente</li> <li>-Caráter Interdisciplinar (Natureza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação da cidade universitária, onde haverá indústrias e universidades, oportunizando emprego aos egressos do PPGTIC)</li> <li>-Atende a região Sul do Estado de Santa Catarina</li> <li>-Incubadora e Startup</li> <li>-Possibilidade de bolsas</li> <li>-Trânsito mais livre entre os departamentos (Diálogo facilitado entre os departamentos, tornando as questões burocráticas mais práticas)</li> <li>-Internacionalização do Programa</li> <li>-Mercado de Trabalho exige mais qualificação</li> <li>-Localização geográfica próxima a duas capitais</li> <li>- Expansão de número de cursos ofertados</li> <li>-Divulgação dos trabalhos e projetos para o público externo</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de comprometimento de alguns professores/orientadores</li> <li>-Falta de comunicação entre todos os envolvidos no programa</li> <li>-Pouco engajamento dos docentes, discentes e técnicos administrativos</li> <li>-Demora na divulgação de notas e <del>feedback</del> para os alunos da disciplina (quanto a avaliação)</li> <li>-Baixa produtividade dos docentes e discentes em periódicos qualificados (Área Interdisciplinar)</li> <li>-Falta desenvolver a cultura interdisciplinar</li> <li>-Desvalorização das universidades da região</li> <li>-Falta de profundidade em disciplinas específicas devido ao conjunto eclético dos discentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de financiamento</li> <li>-Infraestrutura física precária</li> <li>-Contingenciamento dos recursos necessários para as atividades do curso</li> <li>-Corte de bolsas para programa notas 3 (programas jovens)</li> <li>-Poucos concursos para professores</li> <li>-Concorrência de outras instituições de ensino superior e EADs</li> <li>-Falta de editais de financiamento para IEs Federais</li> <li>-Privatização do ensino superior</li> <li>-Falta de apoio Institucional para construção da identidade da UFSC</li> <li>-Instabilidade política</li> <li>-Instabilidade econômica</li> <li>-Número de relação candidato/vaga é baixa no programa</li> </ul>



1. Nome:

---

2. CARGO:

( ) Docente

( ) Discente

( ) Técnico Administrativo em Educação (TAE)

( ) Egresso

3. Quais são as FORÇAS do PPGTIC?

---

---

---

---

---

4. Quais são as FRAQUEZAS do PPGTIC?

---

---

---

---

---

5. Quais são as OPORTUNIDADES do PPGTIC?

---

---

---

---

---

6. Quais são as AMEAÇAS do PPGTIC?

---

---

---

---

---

## APÊNDICE M - Cruzamento das Forças e Oportunidades

Força	Oportunidades
Gratuidade	Número expressivo de egressos do ensino superior na região de cobertura
Atuação Regional	Ter professores com maior capacidade de transferir conhecimento
Atuação comprometida com as problemáticas sociais da cidade e região.	Localização geográfica
Áreas de pesquisa inovadoras	Abertura do programa de doutorado.
	Crescimento da economia regional
Qualidade no Ensino	Empregos na área
Grupos de pesquisa que contribuem com a formação acadêmicas	Formação atual de acordo com as demandas da sociedade
Disponibilidade para firmar parcerias com empresas e comunidade	Expansão da oferta de números de cursos
Disposição para realização do planejamento estratégico	Possibilidade de Mestrado e doutorado profissional
Qualificação do corpo docente	Possibilidade de Mestrado e Doutorado a distância/híbrido
Programa Interdisciplinar (Natureza) na Região Sul de SC	Parcerias com empresas da Região para oportunizar estágios e empregos
Localização (opção de mestrado gratuito entre as Capitais)	
Localização (opção de mestrado gratuito entre as Capitais)	Oportunidade de emprego para os egressos do PPGTIC atuarem na nova Cidade Universitária
Pesquisa interdisciplinar (abrangente)	
Pesquisa interdisciplinar (abrangente)	Criação de novos convênios com Instituições Públicas e/ou Privadas
Preocupação com a comunidade de Araranguá	Parcerias internacionais
Marca UFSC	Oportunidade de bolsas para discentes
Perseverança do corpo docente	Exigência por qualificação no mercado de trabalho
Relação próxima docente-discente	Internacionalização do Programa
Capacidade de expansão	Focar suas pesquisas em problemas de impacto social .
Grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente	Ampliar o quadro de docentes.
Disciplinas que conversam com o mercado de trabalho atual	Um local on line para publicação das pesquisas

Ambiente amistoso	Ampliar o olhar interdisciplinar e transversal na academia.
Capacidade para formação de egressos no contexto da INOVAÇÃO para atuarem em empresa de base tecnológica.	Criar um sistema de autoavaliação do PPGTIC
Capacidade de fomentar e criar sinergia com Instituições Internacionais por meio de convênios e parcerias com a força da identidade UFSC.	Incubadora e startup
Organização de Eventos Internacionais	Ampliação de espaços de diálogo entre o campo científico e a realidade social.
Oportunidade para professores da rede de ensino local ofertando disciplinas com vagas para alunos não regulares	
Curso na modalidade presencial e com laboratórios "ainda" bem equipados	

## APÊNDICE N - Cruzamento das Ameaças e Oportunidades

Ameaças	Oportunidades
Baixo número de ingressantes e egressos nos cursos de tecnologia (EC e TIC) na UFSC Araranguá, que enfraquecem a linha de pesquisa computacional.	Número expressivo de egressos do ensino superior na região de cobertura
Falta de infraestrutura adequada (salas para estudos, auditório, salas para grupos de pesquisa, ambiente para trabalhos em equipe)	Ter professores com maior capacidade de transferir conhecimento
Projetos de baixo impacto.	Localização geográfica
Instabilidade financeira e política.	Abertura do programa de doutorado.
Contingenciamento de recursos federais	Crescimento da economia regional
Falta de investimento nos campi fora da sede	Empregos na área
Falta de apoio institucional	Formação atual de acordo com as demandas da sociedade
Preconceito da região (pequeno mais ainda existe) da atuação de mulheres na área de TI.	Expansão da oferta de números de cursos
Evasão de Alunos	Possibilidade de Mestrado e doutorado profissional
Vulnerável às decisões da Sede (UFSC - Fpolis)	Possibilidade de Mestrado e Doutorado a distância/híbrido
Falta de bolsas para os alunos	Parcerias com empresas da Região para oportunizar estágios e empregos
Ensino EAD	Oportunidade de emprego para os egressos do PPGTIC atuarem na nova Cidade Universitária
Privatização	Criação de novos convênios com Instituições Públicas e/ou Privadas
Outros programas de mestrado da região	Parcerias internacionais
Surgimento de Universidades Privadas na Região	Oportunidade de bolsas para discentes
Poucas vagas	Exigência por qualificação no mercado de trabalho
	Internacionalização do Programa
	Focar suas pesquisas em problemas de impacto social .
	Ampliar o quadro de docentes.
	Um local on line para publicação das pesquisas
	Ampliar o olhar interdisciplinar e transversal na academia.
	Criar um sistema de autoavaliação do PPGTIC
	Ampliação de espaços de diálogo entre o campo científico e a realidade social.

## APÊNDICE O - Cruzamento das Forças e Fraquezas

Força	Fraquezas
Gratuidade	Grupos de pesquisas não colaboram entre si
Atuação Regional	Programa jovem num campus jovem
Atuação comprometida com as problemáticas sociais da cidade e região.	As disciplinas funcionam como se fosse um curso na modalidade EAD (superficial)
Áreas de pesquisa inovadoras	Muita cobrança para alunos e pouco orientação dos professores
Capacidade de diversificação do portfólio de projetos	Laboratórios distantes um do outro
Qualidade no Ensino	Bibliotecas distante entre prédios da unidade
Grupos de pesquisa que contribuem com a formação acadêmicas	Estrutura física com problemas
Disponibilidade para firmar parcerias com empresas e comunidade	Alguns professores pouco comprometidos
Disposição para realização do planejamento estratégico	Faltam bolsas para alunos
Qualificação do corpo docente	Falta de projetos interdisciplinares
Programa Interdisciplinar (Natureza) na Região Sul de SC	Demora na divulgação de feedbacks e notas para os alunos
Localização (opção de mestrado gratuito entre as Capitais	Baixa cultura interdisciplinar
Pesquisa interdisciplinar (abrangente)	Professores com acúmulo de tarefas
Preocupação com a comunidade de Araranguá	Baixo número de professores efetivos da UFSC para atuar no PPGTIC
Marca UFSC	Desvalorização das Universidades da Região
Perseverança do corpo docente	Falta de autonomia
Relação próxima docente-discente	Falta de mais profissionais da educação já que temos a linha de Pesquisa Educacional
Capacidade de expansão	Divulgação do PPGTIC fraca - comunicação externa



Grupos de pesquisa reconhecidos internacionalmente	Falta de articulação entre as linhas de pesquisa
Disciplinas que conversam com o mercado de trabalho atual	Aulas somente durante o dia
<b>Ambiente amistoso</b>	Inexistência de uma revista científica nos programas
Capacidade para formação de egressos no contexto da INOVAÇÃO para atuarem em empresa de base tecnológica.	Baixa produtividade discente e docente em periódicos qualificados
Capacidade de fomentar e criar sinergia com Instituições Internacionais por meio de convênios e parcerias com a força da identidade UFSC.	Pouca utilização de ferramentas de tecnologia no desenvolvimento das atividades do programa.
Organização de Eventos Internacionais	Falta de processo seletivo especial para servidores da UFSC
Oportunidade para professores da rede de ensino local ofertando disciplinas com vagas para alunos não regulares	Docentes com fragilidades nas habilidades didático-pedagógicas.
Curso na modalidade presencial e com laboratórios "ainda" bem equipados	Falta de formação (básica ou complementar) para os discentes sobre princípios da pesquisa, escrita científica.
	falta de comprometimento de alguns orientadores
	Desigualdade dos alunos quanto os conhecimentos requeridos em Tecnologia da Informação
	Formato das aulas podem desmotivar
	<b>Disputa interna entre departamentos</b>