

CAPÍTULO XVII

SISTEMÁTICA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIFEI CAMPUS ITAJUBÁ

Andrezza de Fátima Leal Machado, UNIFEI, andrezza@unifei.edu.br

Brenda de Queiroz Viana, UNIFEI, d2021100665@unifei.edu.br

Juliana Helena Daroz Gaudencio, UNIFEI, juliana.gaudencio@unifei.edu.br

Carlos Eduardo Sanches da Silva, UNIFEI, sanches@unifei.edu.br

Tema: Integração graduação e pós-graduação

Resumo

O Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da UNIFEI, campus Itajubá/MG, visa, sobretudo, formar pesquisadores que atuem nas organizações como agentes responsáveis por mudanças tecnológicas nas áreas de gestão de sistemas produtivos. Tendo como demanda a ficha de avaliação da CAPES estabelecida pela Engenharia III, que avalia o Plano Estratégico, foi elaborada uma sistemática fundamentada na abordagem clássica e na gestão por competências. O Plano Estratégico (PE) encontra-se alinhado ao Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIFEI, sendo o mesmo o resultado do planejamento estratégico. A responsabilidade da elaboração do PE foi de uma comissão de quatro docentes do PPGEP, que coletaram dados secundários (relatório Sucupira, currículo Lattes e base Scopus), organizaram estes dados para posterior análise por meio de entrevistas semiestruturadas com os docentes do Programa. Foram revistas a missão e a visão do PPGEP. Os dados coletados foram agrupados por meio da matriz SWOT. As principais metas foram: (1) Elevar a nota do PPGEP ao final do quadriênio (2017 – 2020) de 4 para 5; (2) Elevar a porcentagem de discentes ingressantes no programa com formação em IES de demais regiões do país; (3) Manter a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado ofertadas no programa; e (4) Manter o foco na inserção local e regional do PPGEP. Com o objetivo de atingir as metas propostas, as competências dos docentes e das

linhas de pesquisa do PPGEF foram definidas juntamente com as estratégias a serem seguidas. Como resultados, têm-se: a elevação da nota do Programa de 4 para 5; o aumento na quantidade de bolsas de mestrado e doutorado; grande parte das teses e dissertações estão sendo direcionadas para que seus produtos tenham impactos locais e regionais. Com o reajuste do valor das bolsas espera-se elevar o ingresso de discentes oriundos de demais regiões do país.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Programa de Pós-graduação, Competências.

1. Introdução

A Ficha de Avaliação dos Programas de Pós-graduação (PPG) *stricto sensu* é realizada pela CAPES por meio das 49 áreas de avaliação, sendo uma delas a Engenharia III responsável pela análise dos PPG, dentre outros, os de Engenharia de Produção. Os dados dos PPG são coletados anualmente pela Plataforma Sucupira, por meio do relato dos coordenadores dos PPG, sendo estes dados homologados pelo Pró-reitor de Pós-graduação.

Os ciclos de avaliação dos PPG são quadrienais, sendo orientados pelos Documentos de Área que são referência para os processos avaliativos dos PPG e estão publicados por área de avaliação. Nesses documentos estão descritos o estado atual da área de avaliação, as suas características e perspectivas, assim como os quesitos considerados prioritários na avaliação dos PPG pertencentes a cada uma das 49 áreas (CAPES, 2020a).

A nova Ficha de Avaliação busca valorizar a missão da pós-graduação, que é formar recursos humanos, e permitirá avaliar o conhecimento que é produzido nesse processo de formação de mestres e doutores, e o seu resultado final. O aprimoramento na Ficha de Avaliação resultou em uma estrutura focada em três quesitos: Programa, Formação e Impacto na Sociedade. Em cada item destes três quesitos, as áreas de avaliação propõem as definições e indicadores que sejam adequados às especificidades da área em cada modalidade, acadêmica ou profissional (CAPES, 2020a).

A avaliação quadrienal resulta em notas 3 (regular), 4 (bom) e 5 (muito bom), e destes últimos se destacam programas excelentes, com notas 6 e 7, que constituem referências para as Áreas.

O PPGEF teve seu início em 1994 com o programa de mestrado e em 2011 iniciou seu doutorado. Foram titulados mais de 400 mestres e 60 doutores. Atualmente o PPGEF possui: 16 docentes sendo destes 3 colaboradores; 42 mestrandos e 55 doutorandos.

2. Descrição do problema

O Documento de Área adota as seguintes diretrizes para a avaliação dos programas de pós-graduação na área das Engenharias III (CAPES, 2020a):

A partir do quadriênio em curso, o planejamento do programa de pós-graduação é item específico do Quesito 1 da nova Ficha de Avaliação:

Item 1.3: Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística,

O programa de pós-graduação deve realizar seu planejamento promovendo uma avaliação de seus pontos fortes e fracos, estabelecendo suas metas e definindo as ações necessárias para alcançá-las. O planejamento deve incluir necessariamente, entre as metas, a nota almejada pelo programa ao final do quadriênio. As metas devem ser estabelecidas de forma a conduzir o programa à evolução e à consolidação da excelência acadêmica, no contexto das cinco dimensões:

- i) Qualidade da formação dos Doutores e Mestres,
- ii) Internacionalização,
- iii) Impacto acadêmico,
- iv) Impacto econômico e social e
- v) Inovação e transferência de conhecimento.

O programa deve demonstrar que seu planejamento está formalmente articulado e consistente com o planejamento diretor da instituição que o abriga. Idealmente, este Planejamento deve ser realizado antes do início do quadriênio. Como o quadriênio 2017-2020 já está em curso, esta coordenação de área orienta os programas a realizarem imediatamente seus planejamentos, estabelecendo metas para o final deste quadriênio e para o final do quadriênio 2021-2024.

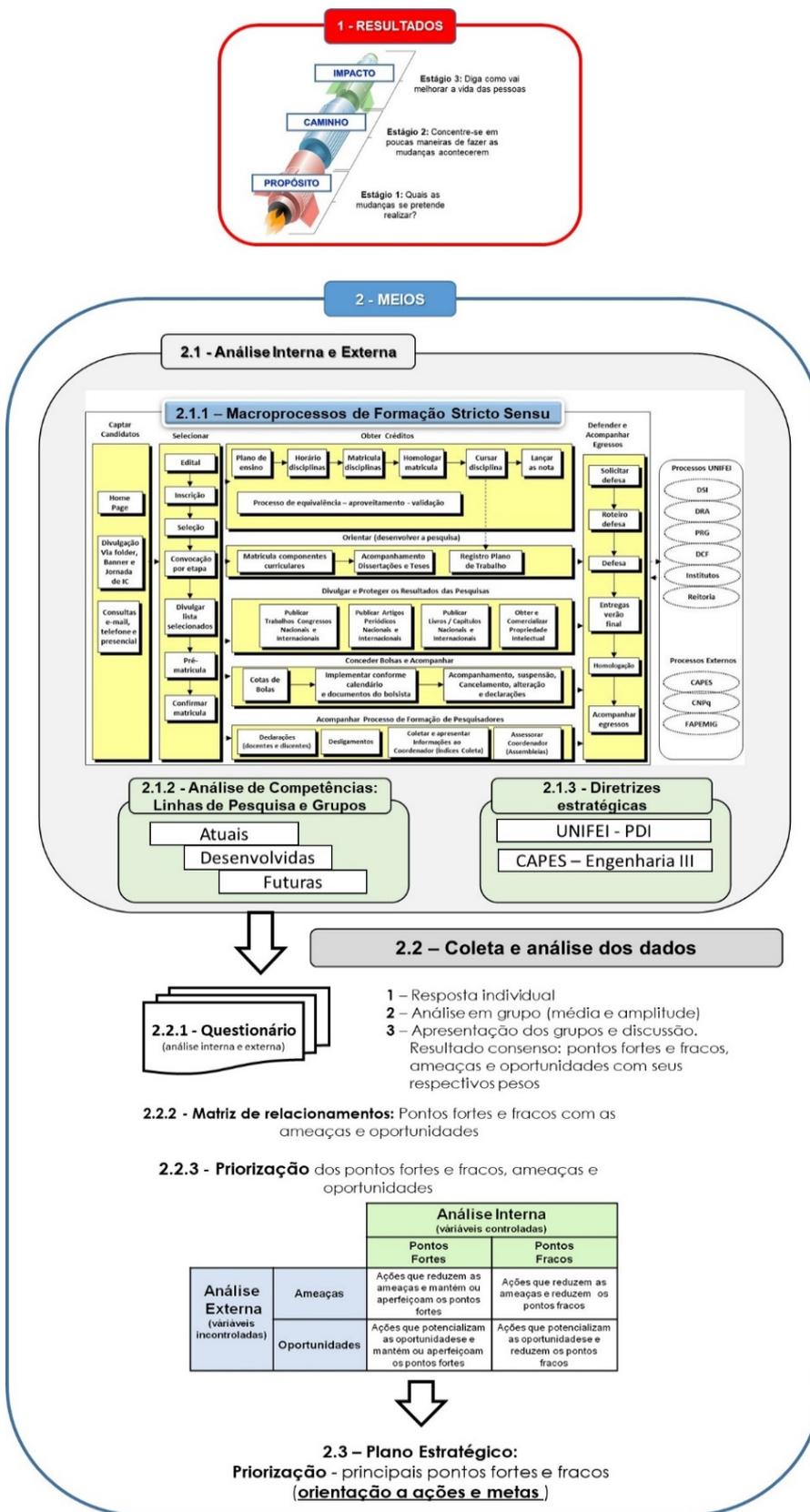
A avaliação do Planejamento Estratégico ocorre por meio da análise do Plano Estratégico, tendo um peso de 10% do quesito 1 – Programa, tanto para os programas de pós-graduação acadêmicos e profissional (CAPES, 2020b).

Neste contexto surge a pergunta do problema deste relato de experiências: Como elaborar o Plano Estratégico de um programa de pós-graduação?

3. Solução desenvolvida (percurso metodológico)

Para realizar o Planejamento Estratégico, que culminou no Plano Estratégico o PPG em Engenharia de Produção da UNIFEI Campus Itajubá utilizou a sistemática descrita na Figura 1.

Figura 1 – Sistemática para elaboração do Plano Estratégico do PPGEF.



Fonte: UNIFEI (2020)

3.1 – Etapa 1: Resultados

Para Goleman (2014, p. 30), é preciso elevar a motivação e entusiasmo dos empregados “evocando um senso de propósito e acrescentando uma dose de pressão”. Neste sentido, o grande desafio da liderança reside em manter sua equipe em um alto nível de fidelidade, compromisso e inspiração, mantendo todos focados no propósito maior. Assim a primeira parte consiste no estabelecimento dos “resultados”, que são:

- Propósito: consiste na descrição da missão que para Drucker (1975) trata da finalidade da missão institucional como resposta à pergunta “Qual é o meu negócio e qual deverá ser? Acrescenta-se a visão é o que a instituição busca no futuro, seus anseios, aspirações, metas e objetivos (LARUCCIA, 2000, p. 6);
- Caminho: são as ações estratégicas e metas estabelecidas pelo PPGE (item 2.3 – Plano Estratégico);
- Impacto: é a efetividade dos resultados do PPGE.

É uma forma de comunicar a todos do PPGE de forma simples a árdua jornada para uma conexão compressiva e acolhedora, por ser um roteiro de transmissão transparente e simples. Só é possível sua elaboração após o término da etapa 2.

3.2 – Etapa 2: Meios

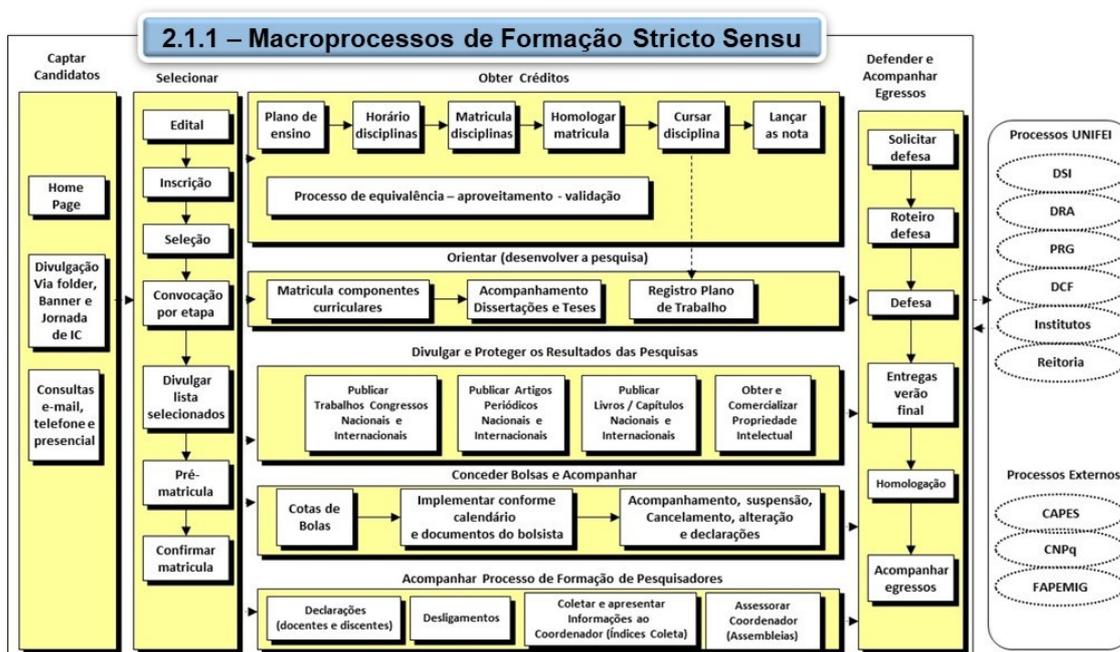
3.2.1 - Macroprocessos de formação *Stricto Sensu*

A análise interna e externa iniciou-se com a visualização dos macroprocessos de formação *Stricto Sensu* (Figura 2). Verifica-se na análise da Figura 2 que os processos descritos (captar candidatos; selecionar; obter créditos; orientar; divulgar e proteger os resultados das pesquisas; conceder bolsas e acompanhar; acompanhar processo de formação de pesquisadores; defender e acompanhar egressos) possuem elevada dependência da Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG), por exemplo: a manutenção e melhorias da *home page* possui elevada dependência, pois a mesma é padronizada para todos os PPG da UNIFEI, sendo limitadas customizações;

várias etapas dos processos são realizadas por meio do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) que também limita customizações.

Acrescenta-se aos processos as regulamentações e legislações, bem como os recursos financeiros e de servidores (docentes e técnico-administrativos) que delimitam e restringem potenciais ações do PPGEP da UNIFEI Campus Itajubá.

Figura 2 – Macroprocessos de Formação Stricto Sensu.



Fonte: UNIFEI (2020)

A visualização destes processos e suas atividades, orienta os docentes nas entrevistas semiestruturadas, pois permite a visualização dos processos existentes com as demandas estratégicas.

Foi desenvolvido a partir de entrevistas semiestruturadas com os professores permanentes do programa com o intuito de verificar as seguintes dimensões: (1) fatores internos: pontos fortes e pontos fracos; e (2) fatores externos: oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes são todos aqueles que proporcionam vantagens competitivas a organização, os pontos fracos são todas as deficiências que devem ser eliminadas ou mitigadas dentro de uma organização (KUAZAQUI,

2016), enquanto que as ameaças levam em consideração todos os fatores externos e não controláveis (OLIVEIRA, 2007) que podem impactar diretamente na competitividade da organização, devendo identificá-los em tempo hábil (KUAZAQUI, 2016) e as oportunidades podem levar em consideração a análise da sua atratividade potencial (em relação a receita ou resultados da organização) e a probabilidade de sucesso ao desenvolver essa oportunidade (KOTLER, 1981).

Desse modo, devido a elevada quantidade de dados coletados e considerando seu caráter sigiloso inerente a qualquer planejamento estratégico, abaixo são descritos parcialmente estes resultados.

- **PONTOS FORTES DO PPGE**

- 1) Qualidade do corpo docente: mais de 50% possuem bolsa de produtividade no CNPq;
- 2) Infraestrutura física adequada e de excelente qualidade: IEPG - Instituto de Engenharia de Produção e Gestão a qual contempla áreas destinadas aos grupos de pesquisa do PPGE, salas com equipamentos destinados as aulas remotas (decorrência do cenário da pandemia) e o prédio do NOMATI – Núcleo de Otimização da Manufatura e Tecnologias da Inovação com equipamentos destinados às pesquisas experimentais;
- 3) ...

- **PONTOS FRACOS DO PPGE**

- 1) Baixo percentual de dissertações e teses que geram produtos técnicos ou criação de patentes;
- 2) Envolvimento do coordenador do curso em atividades operacionais: ausência de apoio administrativo ao programa.
- 3) ...

- **OPORTUNIDADES DO PPGE**

- 1) Legislações que permitem o desenvolvimento de pesquisas aplicadas (P&D);

- 2) Ampliação da inserção do PPGPEP na INOVAI (Associação Itajubense de Inovação e Empreendedorismo) de criação de spin-offs: ambiente de inovação em decorrência das incubadoras de empresas e do parque tecnológico;
- 3) ...

- **AMEAÇAS DO PPGEP**

- 1) Poucos incentivos e recompensas regulamentadas para ingresso e manutenção dos docentes na Pós-graduação;
- 2) Redução do orçamento governamental: potencial implicação no corte de bolsas;
- 3) ...

Segundo a sistemática descrita na Figura 1, foi elaborada a correlação entre os fatores internos e externos considerando os recursos disponíveis; e o processo de decisão estratégica foi desdobrado em um plano de ação.

3.2.2 – Análise de competências por linhas de pesquisa e grupos

A análise de competências: pessoas e grupos (etapa 2.1.2), forma mais aprofundada, concluíram que, normalmente, ela é definida em termos de: Categoria: um grupo ao qual pertencem competências homogêneas e/ou similares; Competência: um nome descritivo para a competência específica; Definição: narrativa que explica o conceito básico dessa competência; e Comportamento demonstrado: indicadores de comportamento que um indivíduo deve demonstrar caso possua uma determinada competência (MACHADO, 2020).

As competências dos docentes do PPGEP foram identificadas listando-se para cada docente seus:

- Resultados: foram considerados os temas abordados nos artigos publicados na base Scopus com *Field-Weighted Citation Impact* (FWCI) > 1, seu índice H e suas defesas de mestrado e doutorado;
- Meios: identificados por meio de seus projetos de pesquisa com aporte de recursos financeiros (órgãos de fomento e demais financiadores) e disciplinas ministradas.

Os valores foram tabulados para cada docente, considerando quando ele iniciou suas atividades de pesquisa, além de identificar nesta listagem sua idade, seu tempo de UNIFEI e seu tempo no PPGEF. Uma breve análise permite identificar a distribuição dos docentes por faixa etária, se existe heterogeneidade que pode beneficiar o programa à medida que possibilita o intercâmbio de experiências entre os docentes e suas redes de relacionamentos, equilibrando a quantidade das produções e, possivelmente, elevando sua qualidade. Assim como identificar docentes com idades próximas à aposentadoria, o que pode comprometer significativamente a continuidade do programa.

Além da análise individual dos 14 docentes do PPGEF, também os mesmos foram agrupados nas linhas de pesquisa. As linhas de pesquisa foram consideradas como as competências organizacionais do programa, ou seja, “Modelagem, Otimização e Controle”, “Qualidade e Produtos” e “Sistemas de Produção e Logística”.

Como existem docentes que atuam em mais de uma linha de pesquisa foram elaborados, cinco tabelas e seus respectivos gráficos, a saber:

- a autodeclaração de cada docente de sua atuação relativa (%) em cada linha de pesquisa (atuação declarada);
- suas publicações na base Scopus, alocadas relativamente a cada linha de pesquisa considerando apenas suas publicações
- sua participação por linha de pesquisa no total de publicações do PPGEF ao longo dos anos;
- seu número de defesas de mestrado e doutorado, por linha de pesquisa, alocadas relativamente
- sua participação nas defesas de mestrado e doutorado, por linha de pesquisa no total de defesas do PPGEF ao longo dos anos.

A análise destas tabelas e gráficos permite identificar os docentes que atuam em apenas uma linha de pesquisa, as linhas de pesquisa com maior volume de publicações e de defesa de mestrado e doutorado.

Considerando que existem publicações conjuntas entre os docentes foi elaborada uma matriz que considera as publicações de artigos na base Scopus

em conjunto, considerando-se as linhas de pesquisa. A análise desta matriz permite identificar o grau de colaboração entre os docentes do PPGEF. A análise desta matriz permite identificar os graus de colaboração entre os docentes e as linhas de pesquisa do PPGEF.

Utilizando-se como parâmetro às publicações em periódicos indexados (Scopus e WoS) foi tabulada a categoria da publicação (área da base de dados) e sua subcategoria (conhecimentos relevantes utilizados na publicação), esta listagem de categorias e subcategorias foi validada com cada docente do PPGEF.

O resultado foi uma tabela para cada linha de pesquisa, que ao longo dos anos 7 últimos anos, tabulou nas linhas as categorias e subcategorias e com as colunas: total de artigos indexados nas bases Scopus e WoS publicados com FWCI > 1; número de projetos com financiamento; número de defesas de mestrado e doutorado; e número de disciplinas ministradas.

Foram consideradas competências PPGEF as categorias e subcategorias que possuem resultados em todas as colunas (artigo publicado com FWCI > 1; projetos de pesquisa com financiamento; defesas de mestrado e/ou doutorado; número de disciplinas ministradas).

Assim pode-se afirmar que as competências estabelecidas no PPGEF são: simulação; otimização multiobjetivo; DOE; redes neurais; metodologia de superfície de resposta; previsão; gerenciamento de projetos; desenvolvimento de novos produtos; e sustentabilidade.

Esta análise identifica as competências atuais do PPGEF que na análise SWOT contemplou junto aos docentes necessidades de competências a serem desenvolvidas, bem como tendências futuras.

3.2.3 – Análise de competências linhas de pesquisa e grupos

Elaborou-se um breve resumo das diretrizes estratégicas da CAPES e do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFEI.

Por exemplo no da CAPES apresentou-se:

- Disponibilização de recursos financeiros como PROAP e PROEX, que viabilizam despesas com capacitação e desenvolvimento,

aquisição de material de consumo e diversos serviços, conforme regras específicas.

- O Programa de Demanda Social (DS) e PROEX concedem bolsas de estudo, nos níveis de mestrado e doutorado.
- Dimensões da ficha de avaliação vigente: programa; formação; impacto na sociedade.
- ...

No PDI da UNIFEI:

- Contratar professores visitantes do Brasil ou do exterior, dobrando o número de docentes estrangeiros de curta ou longa estadia;
- Realizar estágios de pós-doutorado em universidades de prestígio no exterior;
- Estimular a aproximação com grupos internacionais por meio de editais de financiamento de projetos para vinda de pesquisadores estrangeiros;
- ...

2.2 – Coleta e análise dos dados

Tendo como guias os macroprocessos de formação *stricto sensu* e a identificação das competências do PPGEP por categorias e subcategorias, que foi apresentado aos docentes, iniciou-se a coleta de dados por meio de um questionário aberto, onde o docente listava sua opinião e atribuía uma pontuação de 1 a 5 (sendo 1 pouco importante e 5 muito importante) acerca dos pontos fortes e fracos (análise interna) e ameaças e oportunidades (análise externa).

Posteriormente estes dados foram tabulados, sendo agrupados pontos fortes e fracos (por similaridade), bem como as ameaças e oportunidades, para todos foram calculados a média e a amplitude. Tendo como resultados:

- 14 pontos fortes
- 17 pontos fracos
- 11 oportunidades
- 16 ameaças

Os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, foram apresentados e analisados, tendo como resultado sua priorização considerando a ordenação pelas médias e a opinião dos participantes.

Para a construção da matriz de relacionamentos foram considerados como prioritários:

- 5 pontos fortes
- 7 pontos fracos
- 4 oportunidades
- 6 ameaças

A matriz de relacionamento considerou a análise externa e a análise interna, foram identificadas as relações para cada ponto forte com as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fracos. O valor da célula que possuía relação foi registrado a multiplicação da média ponto forte com a média da oportunidade/ameaça. A Figura 3 apresenta parcialmente estes resultados.

Figura 3 – Resumo da matriz de relacionamento.

		Análise Interna (variáveis controladas)	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise externa (variáveis incontroladas)	Ameaças	<p>Reconhecimento do PPGEp no mercado de trabalho da região: qualidade na formação dos egressos e parcerias com as empresas; Temas de dissertações e teses impactando nas atividades organizacionais das empresas objeto de estudo (principalmente na região de Itajubá);</p> <p><u>Oportunidades:</u> Possibilidade de criação de spin-offs: ambiente de inovação em decorrência das incubadoras de empresas e do parque tecnológico; Possibilidade de captação de recursos externos, principalmente para trabalhos voltados para as demandas social e ambiental; Presença de empresas do segmento metal mecânico em Itajubá; Importância do PPGEp e da UNIFEI na região: impacto em demandas sociais e nas empresas</p> <p>...</p>	<p>Envolvimento do coordenador do curso em atividades operacionais: ausência de apoio administrativo ao programa; Ausência de uma matriz de competências: o que é papel da PRPPG, do coordenador e/ou do docente?</p> <p><u>Ameaças:</u> Ausência de apoio, em recursos humanos, para atividades operacionais do PPGEp.</p> <p>...</p>
	Oportunidades	<p>Sinergia entre discentes e docentes: a infraestrutura do IEPPG possui grupos de pesquisa e laboratórios que proporciona a proximidade do discente com seu orientador.</p> <p><u>Ameaças:</u> Potencial queda na qualidade das orientações devido ao ensino remoto em decorrência da pandemia</p> <p>...</p>	<p>Baixo percentual de dissertações e teses que geram produtos técnicos ou criação de patentes.</p> <p><u>Oportunidades:</u> Legislações que permitem o desenvolvimento de pesquisas aplicadas (P&D); Possibilidade de cadastramento da UNIFEI como unidade EMBRAPAII: vinculação de potenciais bolsas nos projetos de P&D; Ações do SEBRAE para empreendedorismo na Pós-graduação.</p> <p>...</p>

Fonte: Autores (2020)

4. Resultados obtidos

Inicialmente, foi constituído um grupo composto por quatro docentes do PPGEp, que foi responsável pela condução do Planejamento Estratégico e estabeleceu a sistemática descrita. A primeira fase foi a levantamento de informações contando com a sensibilização da equipe dos docentes participantes do Programa; sendo assim, sete docentes foram entrevistados. A escolha destes docentes foi em virtude da experiência na Pós-graduação e, bem como, pela composição (equilíbrio) de diferentes linhas de atuação dentro do Programa.

As informações obtidas pelos docentes entrevistados foram colhidas por meio de entrevistas semiestruturadas e estas informações auxiliaram, à princípio, a definir a missão e visão para o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

A descrição do objetivo geral do PPGEp permite identificar elementos da missão do programa que são: “Desenvolver, estimular, divulgar e compartilhar pesquisas aplicadas nas áreas de Engenharia de Produção, com ênfase nas linhas de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEp): Sistemas de Produção e Logística; Modelagem, Otimização e Controle; Qualidade e Produtos” e “Formar pesquisadores que

atuem nas organizações como agentes responsáveis por mudanças tecnológicas nas áreas de gestão de sistemas produtivos”.

Já os objetivos específicos podem ser contextualizados como objetivos estratégicos, os quais fornecem elementos para definir a visão do PPGE. Os objetivos específicos explicitados são:

“Estimular o ingresso de Pesquisadores ao Corpo Docente do PPGE, buscando aumentar a abrangência dos temas de pesquisa, bem como viabilizar a sustentabilidade do programa no médio/longo prazos;

- Ajustar o Corpo Docente do PPGE norteado pelos requisitos CAPES de formação discente, produção científica e especificidades regionais;

- Alcançar a elevação do conceito do PPGE na avaliação quadrienal da CAPES.”

Em seguida, uma análise interna e externa do Programa de Pós-graduação foi realizada de modo a definir os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de suas correlações.

A realização dessas entrevistas possibilitou a coleta de informações necessárias para a elaboração das propostas de ações, definição de metas a serem atingidas e estratégias a serem implementadas, sendo deliberadas durante quatro reuniões semanais de alinhamento no mês de maio/2020 e validadas no mês de junho/2020 com o Prof. Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UNIFEI.

Como resultado das metas estratégicas a serem atingidas, têm-se (1) Elevar a nota do PPGE ao final do quadriênio (2017 – 2020) de 4 para 5, (2) Elevar a porcentagem de discentes ingressantes no programa com formação em IES de demais regiões do país, (3) Manter a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado ofertadas no programa, e (4) Manter o foco na inserção local e regional do PPGE.

Além disso, analisando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIFEI, verifica-se que os objetivos e as metas estabelecidas pelo PPGE estão alinhados com os da Instituição.

5. Lições aprendidas e conclusão

Sabe-se a importância da elaboração de um Planejamento Estratégico em qualquer organização ao auxiliar na tomada de decisões quanto a métodos capazes de atingir metas e objetivos e, no caso de um plano voltado para a manutenção do PPGE. Entende-se o PE como um processo, devendo ser continuamente analisado e aperfeiçoado, orientado por suas metas e indicadores de desempenho.

O Planejamento Estratégico foi elaborado por docentes internos e externos à UNIFEI, sendo eles: Profa. Juliana Helena Daroz Gaudencio, Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Prof. Carlos Henrique Pereira Mello e o Prof. João Batista Turrioni. Os principais critérios de seleção destes docentes foi sua experiência na condução de PE e sua experiência na coordenação do PPGE. Sabe-se que o planejamento estratégico deverá ser continuamente melhorado e adaptado para a nova realidade do PPGE dos próximos quadriênios por meio do acompanhamento da efetividade das estratégias no cumprimento das metas propostas, o qual será realizado ao término de cada semestre letivo pelos indicadores do Programa (ficha de Autoavaliação), e a revisão do foco das ações estratégicas a cada 2 anos.

Cabe ressaltar a importância em divulgar o Planejamento Estratégico exposto no Plano Estratégico. Desde sua elaboração faz-se importante a participação de todos os docentes, discentes, servidores e comunidade, a fim de promover o crescimento do Programa. Esta primeira versão teve a participação mais ativa dos docentes, principalmente devido ao prazo solicitado e indiretamente dos discentes, pois a Profa. Juliana Helena Daroz Gaudencio é egressa neófito, além do forte convívio existente entre os docentes e os discentes. Deve-se destacar que a participação da secretária do PPGE, que é egressa e teve como tema de dissertação a gestão por competências no PPGE. Vários docentes ocupam cargos em órgãos governamentais (SESU, CAPES e FAPEMIG), em pró-reitorias da UNIFEI, além de participarem ativamente de grupos de trabalho focados em pesquisa e inovação.

Por fim, o principal resultado obtido com a proposição de metas do planejamento foi a elevação da nota do Programa de 4 para 5; de modo que as

estratégias definidas foram atingidas como, por exemplo, a elaboração do Relatório de Autoavaliação do PPGEPI em consonância com os critérios de avaliação da CAPES – Engenharia III. Entretanto, a equipe também tem ciência dos desafios estratégicos que existem para a manutenção das metas e estratégias propostas.

Agradecimentos

Os autores agradecem a todos os docentes do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UNIFEI, campus Itajubá/MG, pela participação na coleta de dados e cumprimento das estratégias que foram essenciais para que o Programa cumprisse as metas estabelecidas. Em especial, a comissão do Planejamento Estratégico.

Referências

CAPES. Orientações sobre o processo avaliativo CAPES Ciclo 2017-2020, 2020a. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/copy_of_ORIENTAES_PROCESSO_AVALIATIVO_INFORMATIVO_1.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

CAPES. Ficha de Avaliação Engenharia III, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colegio-de-ciencias-exatas-tecnologicas-e-multidisciplinar/engenharias/engenharias-iii> Acesso em: 20 mar. 2023.

DRUCKER, Peter F. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. V.1. São Paulo : Pioneira, 1975.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. Planejamento estratégico. São Paulo: Cengage, 2016.

LARUCCIA, Mauro Maia. A missão empresarial. São Paulo: Revista Acadêmica, 2010. 16 p. Disponível <http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63/0>em: Acesso em 15 fev. 2023.

MACHADO, Andrezza de Fátima Leal. Contribuição da gestão por competências nas estratégias de programas de pós-graduação. 2020. 178 p. Dissertação de Mestrado — Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 09 nov. 2021.

UNIFEI. Planejamento Estratégico PPGEPI UNIFEI. 2020.