

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2023

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM PSIQUIATRIA E SAÚDE MENTAL

PROPSAM

INSTITUTO DE PSIQUIATRIA DA UFRJ



PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

SUMÁRIO

Apresentação

Equipes de Coordenação e de Trabalho

1. Identidade Organizacional do PROPSAM
 - 1.1. Missão
 - 1.2. Visão
 - 1.3. Princípios
 - 1.4. Valores
2. Análises do Ambiente Externo e do Ambiente Interno
 - 2.1. Oportunidades Externas
 - 2.2. Ameaças Externas
 - 2.3. Pontos Fortes Internos
 - 2.4. Pontos Fracos ou a Melhorar Internos
3. Diretrizes Estratégicas
 - 3.1. Estratégias de Crescimento e de Expansão
 - 3.2. Estratégias de Capacitação e de Investimento
 - 3.2. Estratégias de Competitividade e de Diversificação
 - 3.4. Estratégias de Defesa ou de Desinvestimento
4. Programas Estratégicos
 - 4.1. Programas de Crescimento e de Expansão
 - 4.2. Programas de Capacitação e de Investimento
 - 4.3. Programas de Competitividade e de Diversificação
 - 4.4. Programas de Defesa ou de Desinvestimento
5. Projetos Estratégicos:
 - 5.1. Projetos de Crescimento e de Expansão
 - 5.2. Projetos de Capacitação e de Investimento
 - 5.3. Projetos de Competitividade e de Diversificação
 - 5.4. Projetos de Defesa ou de Desinvestimento
6. Objetivos e Metas de Longo, Médio e Curto Prazos
 - 6.1. Objetivos e Metas de Crescimento e de Expansão
 - 6.2. Objetivos e Metas de Capacitação e de Investimento
 - 6.3. Objetivos e Metas de Competitividade e de Diversificação
 - 6.4. Objetivos e Metas de Defesa ou de Desinvestimento
7. Orçamento Estratégico do PROPSAM para 2020 – 2023
8. Gestão do Planejamento Estratégico

- 8.1. Dinâmica de gestão
- 8.2. Grupo Gestor
- 8.3. Avaliação de Resultados
- 8.4. Impulsionamentos e Redirecionamentos

ANEXOS-

Anexo I – Mapa Estratégico do PROPSAM

Anexo II – Planos de Ação para os Projetos Estratégicos Prioritários – 2020-2023

Anexo III – Ficha Avaliação Quadriênio 2017-2020 Programas Acadêmicos MED II

Anexo IV – Metodologia do Planejamento Estratégico

Apresentação

Este trabalho surgiu como uma das exigências da nova avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para os programas de pós-graduação em todo o Brasil. Porém, assim que iniciamos o Planejamento Estratégico do PROPSAM, entendemos que ele era muito mais que apenas um item a ser pontuado na ficha de avaliação.

Desde o início, descobrimos que o planejamento estratégico era uma ferramenta fundamental para entendermos melhor quem somos, o que estamos fazendo, quais os nossos objetivos e como alcançá-los. Além disso, o envolvimento de toda a equipe vinculada ao PROPSAM (docentes, discentes, egressos e técnicos-administrativos) permitiu a maior integração da nossa equipe, maior unidade ao programa e a construção em conjunto do PROPSAM que todos nós queremos.

As páginas a seguir descrevem o trabalho árduo, eficiente e comprometido de todos aqueles envolvidos no projeto. É devido ao resultado deste trabalho aqui descrito que o PROPSAM está iniciando uma nova fase, que acreditamos proporcionar uma formação ainda melhor a seus mestrandos, doutorandos e pós-doutorandos.

Equipes de Coordenação e de Trabalho

Coordenação do PROPSAM

Coordenação Geral

William Berger

Coordenador Substituto

Antonio Egidio Nardi

Coordenador da Área de Psiquiatria

Rogério Arena Panizzutti

Coordenador da Área de Saúde Mental

Pedro Gabriel Godinho Delgado

Comissão de Autoavaliação

A Comissão de Autoavaliação (CAA) foi constituída em janeiro de 2020, após o convite oficial da coordenação do PROPSAM e aprovação da Comissão Deliberativa. Atualmente, é composta por 08 participantes com integrantes de cada uma das categorias do PROPSAM (docente, discente, egressos, técnico-administrativo).

Andrea Camaz Deslandes
Andrea Borges
Antonio Egidio Nardi
José Carlos Appolinario
Lucio Lage Gonçalves
Maria Tavares Cavalcanti
Raquel Menezes Gonçalves
Rogério Arena Panizzutti

Participantes do Workshop de Planejamento Estratégico em 04 e 05 de março de 2020:

Coordenação

William Berger

Organização

Eliezer Arantes da Costa (FutureTrends)

Direção IPUB

Jorge Adelino Rodrigues da Silva
Marco Antônio Alves Brasil

Docentes

Adriana Cardoso de Oliveira e Silva
Alair Pedro Ribeiro de Souza E Silva
Alexandre Martins Valenca
Andrea Camaz Deslandes
Anna Lucia Spear King
Antonio Egidio Nardi
Bruna Brandao Velasques
Bruno Palazzo Nazar
Daniel Correa Mograbi
Eliane Volchan
Elie Cheniaux Junior
Ivan Luiz de Vasconcellos Figueira
Jose Carlos Borges Appolinario
Leonardo Franklin da Costa Fontenelle
Marcele Regine de Carvalho
Marcelo Santos Cruz
Marcia Cristina Nascimento Dourado
Marco Antonio Araujo Leite
Maria Tavares Cavalcanti
Marleide da Mota Gomes
Mauro Vitor Mendlowicz
Octavio Domont de Serpa Jr
Pedro Gabriel Godinho Delgado
Rogerio Arena Panizzutti
William Berger

Discentes

Felipe de Oliveira Silva
Iraneide Castro de Oliveira
Laiana Azevedo Quagliato
Lucio Lage Gonçalves
Roseane Dorte Halkjaer-Lassen

Egressos

Raquel Menezes Gonçalves

Técnicos-Administrativos

Andrea Borges
Fabrício Ramos Fernandes
Helena N. Meneghetti
Simone Marins de Lima

Grupos de Trabalho (GTs)

A Comissão de Autoavaliação do PROPSAM (CAA) formou oito Grupos de Trabalho (GTs) constituídos por membros da CAA, integrantes de todas as categorias do PROPSAM e representantes do IPUB. O objetivo dos GTs foi a produção de bases para a formulação de um documento, intitulado 'Plano Estratégico do PROPSAM', sintetizando as considerações e conclusões dos exercícios de planejamento estratégico realizados com a participação de 36 profissionais, em oficinas de trabalho realizadas em 4 e 5 de março de 2020, sob a orientação e coordenação metodológica do Prof. Eliezer Arantes da Costa, da FutureTrends TDGP Ltda.

Os elementos básicos do Plano Estratégico do PROPSAM, formulados durante o workshop, explicitaram, pela primeira vez, os conceitos de missão, visão, princípios, valores, estratégias, programas e projetos para o PROPSAM. Estabeleceram-se, também, nos exercícios, os objetivos e metas estratégicas para o PROPSAM para o horizonte 2020-2023. Tal documento foi considerado por todos como de fundamental importância para se estabelecer, de forma clara, qual o futuro almejado para o PROPSAM, bem como as formas de atingi-lo.

Os conceitos usados na formulação deste Plano Estratégico, tais como de **Identidade Organizacional (Missão, Visão, Princípios e Valores)**, de **Análise do Ambiente Externo**, de **Análise do Ambiente Interno**, de **Matriz SWOT (*Strengths Weaknesses, Opportunities e Threats*)**, de **Cenários Estratégicos**, de **Estratégias**, de **Programas Estratégicos**, de **Projetos Estratégicos**, e de **Objetivos e Metas Estratégicas** e a metodologia para sua formulação estão descritos no Anexo IV.

Internacionalização:

Antonio Egidio Nardi (Responsável)
Rogério Arena Panizzutti
Maria Tavares Cavalcanti
Marcia Cristina Nascimento Dourado
Laiana Azevedo Quagliato

Inserção Social:

Maria Tavares Cavalcanti (Responsável)
Octavio Domont de Serpa Jr
Marcia Cristina Nascimento Dourado
Roseane Lassen

Excelência Acadêmica (Pesquisa e Formação):

Antonio Egidio Nardi (Responsável)
Elie Cheniaux Jr. (Livros)
Lucio Lage Gonçalves
Alexandre Martins Valença
José Carlos Borges Appolinario

Visibilidade / Divulgação:

Jose Carlos Borges Appolinario (Responsável)
Andrea Borges
Fabricio Ramos Fernandes
Felipe de Oliveira Silva

Fomento:

Rogério Arena Panizzutti (Responsável)
Antonio Egidio Nardi
William Berger
Jorge Adelino Rodrigues da Silva

Egressos:

Andrea Camaz Deslandes (Responsável)
Marcia Cristina Nascimento Dourado
Andrea Borges
Fabricio Ramos Fernandes
Felipe de Oliveira Silva
Raquel Menezes Gonçalves

Autoavaliação:

José Carlos Borges Appolinario (Responsável)
Andrea Camaz Deslandes
Lucio Lage Gonçalves
Octavio Domont de Serpa Jr.

Integração / Interdisciplinaridade:

William Berger (Responsável)
Maria Cavalcanti Tavares
Marcelo Santos Cruz
Ireneide Castro

1. Identidade Organizacional do PROPSAM

1.1. Missão

“O PROPSAM existe para promover a formação interdisciplinar de docentes de excelência e de líderes em pesquisa nas áreas de Psiquiatria e de Saúde Mental, em benefício da saúde humana e do bem-estar social.”

1.2. Visão

“A visão de futuro do PROPSAM é ser reconhecido como um centro nacional e internacional em pesquisa científica e na formação de profissionais altamente qualificados para atuar nas diversas áreas e instituições de Psiquiatria e Saúde Mental.”

1.3. Princípios

- *Equidade*
- *Ética*
- *Excelência Acadêmica*
- *Inclusão Social*
- *Liberdade de pensamento e de expressão*
- *Respeito à diversidade*
- *Respeito aos Direitos Humanos*
- *Verdade*

1.4. Valores

- *Compromisso com a Instituição, com a ciência e com a sociedade*
- *Cooperação*
- *Excelência nos serviços*
- *Inovação*
- *Interdisciplinaridade*
- *Produtividade*
- *Qualidade*
- *Responsabilidade social*
- *Rigor científico*

2. Análises do Ambiente Externo e do Ambiente Interno

2.1. Oportunidades Externas

- Aumento da visibilidade nacional e internacional do PROPSAM
- Avaliação da CAPES, planejamento estratégico e autoavaliação
- Capacitação dos docentes do PROPSAM: editais e captação de verbas
- Divulgação científica dos estudos feitos
- Integração dos diversos grupos de pesquisa da UFRJ
- Parcerias com universidades nacionais e internacionais, públicas e privadas
- Produção para SUS e sistema educacional, comunicando-se com políticas públicas
- Somos a única Pós-graduação do Brasil dedicada à Psiquiatria e à Saúde Mental
- Valorização da integração entre a graduação e pós-graduação

2.2. Ameaças Externas

- Ameaça ao espaço físico do IPUB
- Desvalorização das carreiras e falta de vagas para professores e para concursos públicos
- Desvalorização do trabalho científico e da área de ciências humanas
- Dificuldade de inserção do aluno após sua titulação no programa
- Dificuldades com a língua Inglesa na tradução e versão de artigos
- Diminuição de verba para os programas de Pós-graduação
- Falta de estrutura física adequada
- 'Fuga de cérebros'
- Perda do interesse dos discentes pela pesquisa e pela Pós-graduação
- Poucas revistas em estrato A nas subáreas de conhecimento; altos custos de publicação
- Redução da qualidade e da quantidade de discentes
- Situação governamental: corte de bolsas de estudos e redução de financiamentos

2.3. Pontos Fortes Internos

- Centro de Estudos
- Diversidade de conhecimento e foco de pesquisas e laboratórios
- Localização física privilegiada
- Pesquisas clínica, assistência de altíssima qualidade à população via SUS
- Qualidade do corpo docente, qualidade e quantidade de publicações
- Somos o único programa de Pós-graduação do país que mantém seus estudos de fato em Psiquiatria, Saúde Mental, Psicopatologia e história da Psiquiatria

2.4. Pontos Fracos ou a Melhorar Internos

- Falta de integração com graduação e residência
- Falta de interação entre os laboratórios e os projetos de pesquisa

- Falta de equipe de suporte (estatísticas, orientações para publicação, editais).
- Infraestrutura inadequada (salas, computadores)
- Pouca divulgação dos nossos resultados (site, imprensa)
- Site desatualizado e com foco apenas no público nacional

3. Diretrizes Estratégicas

3.1 Estratégias para Crescimento e para Expansão

- Internacionalização
- Visibilidade
- Diversidade
- Assistência e Melhoria Social

3.2 Estratégias para Capacitação e para Investimento

- Integração
- Excelência

3.3 Estratégias para Competitividade e para Diversificação

- Infraestrutura
- Excelência

3.4 Estratégias para Defesa ou para Desinvestimento

- Recursos Humanos

4. Programas Estratégicos

4.1 Programas de Crescimento e de Expansão

- Para a Estratégia de Internacionalização:
 - Programa de Intercâmbio
 - Programa de Uso de Tecnologias em Prol da Globalização
 - Programa de Alianças e Parcerias Internacionais
- Para a Estratégia de Visibilidade:
 - Programa de Tecnologias para Divulgação
 - Programa PROPSAM e Sociedade
 - Programa PROPSAM e Comunidade Científica
- Para a Estratégia de Diversidade:
 - Programa de Preservação dos Grupos de Pesquisa Atuais
 - Programa de Incentivo à Formação de Novos Grupos de Pesquisa
- Para a Estratégia de Assistência e Melhoria Social:
 - Programa de Manutenção e Criação de Ambulatórios de Assistência e de Pesquisa Vinculados ao SUS

4.2 Programas de Capacitação e de Investimento

- Para a Estratégia de Integração:
 - Programa Intra PROPSAM
- Para a Estratégia de Excelência:
 - Programa de Qualificação Docente e Discente
 - Programa de Tecnologia para Assistência e Pesquisa

4.3 Programas de Competitividade e de Diversificação

- Para a Estratégia de Infraestrutura:
 - Programa de Manutenção do Campus do IPUB
 - Programa de Sinalização dos Laboratórios
- Para a Estratégia de Excelência:
 - Programa de Estímulo à Captação de Verbas e de Bolsas de Produtividade Científica do CNPq

4.4 Programas de Defesa ou de Desinvestimento

- Para a Estratégia de Recursos Humanos:
 - Programa de Reposição de Docentes Capazes de Orientar Pós-Graduandos e de Realizar Pesquisas de Alta Qualidade

5. Projetos Estratégicos

5.1 Projetos de Crescimento e de Expansão

- **Para a Estratégia de Internacionalização**
 - Programa de Intercâmbios e Seminários:
 - Projeto de Intercâmbios Nacionais e Internacionais
 - Projeto de Seminários para Orientação e Estímulo à Cotutela e Doutorado Sanduíche, com Divulgação dos Editais
 - Projeto de Implantação de Acompanhamento do Uso das Bolsas do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE) e Desenvolvimento de Cotutelas
 - Projeto de Incentivo ao Pós-Doutorado no Exterior
 - Programa de Uso de Tecnologias em Prol da Globalização:
 - Projeto de Site em Inglês
 - Projeto de Site em Espanhol
 - Projeto de Palestras e de Ensino a Distância (EAD)
 - Projeto de Cursos de Ensino a Distância (EAD)
 - Programa de Alianças e Parcerias Internacionais:
 - Projeto de Estímulo à Participação de Docentes e Discentes em Congressos Internacionais

- Projeto de Incentivo à Participação e Coautoria dos Discentes PROPSAM em Pesquisas e Artigos Internacionais
- Projeto de Seminário / Workshop de Captação de Verbas Internacionais e Concorrência de Editais
- Projeto de Divulgação para Docentes e Discentes de Editais Internacionais
- Projeto de Utilização da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e da Superintendência de Convênios e Relações Internacionais (SCRI) da UFRJ

➤ **Para a Estratégia de Visibilidade:**

- Programa de Tecnologias para Divulgação:
 - Projeto de Promoção e Atualização Contínua do Site do PROPSAM, (transformando-o em um ambiente mais atrativo e de fácil navegação e criação de mídias sociais para divulgação, tais como Facebook, Instagram, Youtube, etc.)
- Programa PROPSAM e Sociedade:
 - Projeto de Aumento da Penetração do PROPSAM, de seus Docentes e Discentes na Televisão, Rádio e Jornais (impressos e online)
 - Projeto de Promoção de Eventos de Integração com a Sociedade (como Ciências de Portas Abertas, palestras em escolas da rede pública de ensino, etc.)
- Programa PROPSAM e Comunidade:
 - Projeto de Aumento da Penetração do PROPSAM e de seus Integrantes em Congressos Nacionais e Internacionais, Associações, e outras Universidades

➤ **Para a Estratégia de Diversidade**

- Programa de Preservação dos Grupos de Pesquisa Atuais:
 - Projeto para Preservação dos Diversos Laboratórios e Grupos de Pesquisas já existentes no PROPSAM.
 - Projeto para Inclusão e Estímulo ao Desenvolvimento de Sucessão dos Atuais Líderes de Pesquisa.
- Programa de Incentivo à formação de Novos Grupos de Pesquisa e oferta de suporte a grupos em formação:
 - Projeto para Estímulo à formação de novos Grupos de Pesquisa

- (Exemplos: Neuroestimulação, Sexualidade, Transtornos mentais na infância e adolescência)
- Projeto de Suporte e Apoio a Grupos em Formação (Exemplos: Psiquiatria forense, Dependência digital).

➤ **Para a Estratégia de Assistência e Melhoria Social:**

- Programa de Manutenção e Criação de Ambulatórios de Assistência e Pesquisa Vinculados ao SUS:
 - Projeto de Estímulo para que todos os Laboratórios Possíveis Tenham Ambulatórios de Assistência
 - Projeto para Implantação de Rigor no Registro Correto dos Atendimentos para Assegurar Pagamento pelo SUS

5.2 Projetos de Capacitação e de Investimento

➤ **Para a Estratégia de Integração:**

- Programa Intra PROPSAM:
 - Projeto de Reuniões Regulares das Linhas de Pesquisa
 - Projeto de Seminário Anual do PROPSAM
 - Projeto de Workshops sobre Escrita Científica, Revisões Sistemáticas, Meta-análises e Auxílio a Publicação
 - Projeto de Reunião dos Coordenadores do PROPSAM com seu Corpo Docente
 - Projeto de Reunião dos Coordenadores do PROPSAM com seu Corpo Discente
 - Projeto de Integração do PROPSAM com Graduação, Residência (médica e multiprofissional)

➤ **Para a Estratégia de Excelência:**

- Programa de Qualificação Docente e Discente:
 - Projeto de Criação de Cursos de Suporte e Atualização
- Programa de Tecnologias para Assistência e pesquisa
 - Projeto de Criação de Prontuários Eletrônicos, Banco de Dados Único (escalas de pesquisa online, Survey Monkey, etc.)

5.3 Projetos de Competitividade e de Diversificação

➤ **Para a Estratégia de Infraestrutura:**

- Programa para Manutenção do Campus do IPUB:
 - Projeto de Execução de Ações Visando Evitar, se possível, a Remoção do IPUB de seu Atual Local, (como aventado pelo projeto VIVA UFRJ)
- Programa de Sinalização dos Laboratórios:
 - Projeto para Assegurar que Todos os Laboratórios do PROPSAM Estejam Devidamente Sinalizados

➤ **Para a Estratégia de Excelência:**

- Programa de Estímulo à Captação de Verbas e de Bolsas de Produtividade Científica do CNPq:
 - Projeto para Aumento da Captação de Verbas Através de Editais de Fomento Nacionais e Internacionais.
 - Projeto para Aumento da Proporção de Docentes Permanentes do PROPSAM (que recebem bolsa de produtividade científica do CNPq)

5.4 Projetos de Defesa ou de Desinvestimento

➤ **Para a Estratégia de Recursos Humanos:**

- Programa de Zelo pela Reposição de Docentes Capazes de Orientar Pós-Graduandos e de Realizar Pesquisas de Alta Qualidade:
 - Projeto de Reposição dos Docentes que Saíram do PROPSAM (Por aposentadoria, morte ou imigração).
 - Projeto de Aumento do Corpo Docente do PROPSAM (com novos docentes permanentes capazes de realizar pesquisas de alto nível, sempre coerentes com a vocação do programa)

6. Objetivos e Metas de Longo, Médio e Curto Prazos

6.1 Objetivos e Metas de Crescimento e de Expansão

➤ **Para a Estratégia de Internacionalização**

▪ **No Curto Prazo**

- Organização de seminário de uma manhã para docentes e discentes do PROPSAM, além de residentes e graduandos da UFRJ, com chefe de acordos acadêmicos internacionais: Elisabeth Machado (acordos@reitoria.ufrj.br). Chefe de mobilidade internacional (intercâmbio): Izabel Cristina Dias de Souza (intercambio@reitoria.ufrj.br / incoming@reitoria.ufrj.br), docentes (p.ex. Maria Tavares) que realizaram cotutela e discentes (p.ex. Maria Kemper, Hélio da Rocha, via teleconferência – Lisboa) que tiveram ou estão fazendo a dupla titulação. Depoimentos de docentes e discentes que participarem de programas sanduíche.
- Divulgação de editais para intercâmbio discente e docente (professores visitantes).
- Ao menos um docente permanente do PROPSAM por ano em pós-doutorado no exterior em instituição de alto prestígio

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

- Contratação da tradutora Cristina Maria Teixeira Santana; Fabrício Ramos (informática), colocará a nova versão do site, com layout internacional. Andrea Borges acompanhará a evolução.
 - Ao menos duas palestras internacionais por ano no Centro de Estudos (presencial ou via EAD)
 - Acompanhamento semestral, dos docentes PROPSAM via CV Lattes. Contatar docentes com publicações em coautoria internacional e parabenizar inclusão discente ou então para pedir mais atenção a isso
 - Pesquisar sobre editais internacionais e utilizar a secretaria do PROPSAM para divulgação
- **No Médio Prazo**
 - Pesquisa e contratação de tradutora para o espanhol. Fabrício Ramos (informática), colocará a nova versão do site, com layout internacional; Andrea Borges acompanhará a evolução.
 - Disciplinas do PROPSAM, valendo créditos, com professores estrangeiros, via EAD (p.ex. Knut – Andrea Deslandes; Phillipa Hay – Prof. Appolinario, Murat Yücel – Prof. Fontenelle)
 - Montar seminários para os docentes do PROPSAM sobre oportunidades de fomento internacionais
 - Solicitar maior suporte das instâncias da UFRJ através de: acordos@reitoria.ufrj.br, Chefe de acordos acadêmicos internacionais: Elisabeth Machado. Chefe de mobilidade internacional (intercâmbio): Izabel Cristina Dias de Souza (intercambio@reitoria.ufrj.br / incoming@reitoria.ufrj.br)
 - **No Longo Prazo**
 - Maior divulgação e uso da verba PROAP. Pedidos devem ser encaminhados à coordenação e julgados pela comissão deliberativa. Ver também premiação do seminário anual do PROPSAM
- **Para a Estratégia de Visibilidade**
- **No Curto Prazo**
 - Contratação ou realocação de técnico de informática com dedicação exclusiva ao PROPSAM (marcar reunião com Prof. Jorge Adelino, Prof. William e Paulinho - administração). Contatar os docentes do PROPSAM para envio de informações atualizadas sobre seus laboratórios, currículos, eventos internos e pesquisas. Criação do Blog dos discentes do

PROPSAM com informações sobre pesquisas e publicações, com atualização mensal.

- Aumentar e estimular a participação de docentes e discentes do PROPSAM no Programa de Educação Continuada da Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP), no Congresso Brasileiro de Psiquiatria, na Academia Nacional de Medicina, na Academia Brasileira de Ciência. Inserir docentes do PROPSAM nos corpos editoriais de revistas internacionais. Verificar se os docentes e discentes do PROPSAM estão utilizando adequadamente sua filiação em publicações científicas.

- **No Longo Prazo**

- Maior uso da assessoria de imprensa da UFRJ e contratação de uma assessoria de imprensa própria.

- **Para a Estratégia de Diversidade**

- **No Curto Prazo**

- Avaliar, junto com a coordenação e com a Comissão Deliberativa do PROPSAM, os laboratórios que estão em eventual risco de extinção, suas razões, e possíveis soluções. Incluir o convite a pesquisadores para integrarem, como permanentes, o corpo docente do PROPSAM (proporção de 70% exigida pela CAPES), desde que satisfeitos os critérios mínimos do programa (2 artigos estrato A nos últimos 2 anos).

- **No Médio Prazo**

- Transmitir experiência, tutorear, ajudar na identificação e submissão de editais de fomento, ajudar na identificação e submissão de estudos a periódicos indexados na ISI Web of Science.

- **Para a Estratégia de Assistência e Melhoria Social**

- **No Médio Prazo**

- Conversar com cada líder de pesquisa sobre a possibilidade de atendimento à população geral, sobre o controle (métricas) adequadas sobre os atendimentos em andamento e orientar e conferir o preenchimento adequado da ficha de atendimentos para geração de receita para o IPUB.

6.2 Objetivos e Metas para Capacitação e para Investimentos

➤ Para a Estratégia de Integração

▪ No Curto Prazo

- Cada gestor deve realizar reuniões trimestrais com os líderes dos laboratórios vinculados a sua linha de pesquisa, visando a integração entre os laboratórios, abrangendo: 1.- Mapeamento cerebral e integração sensório-motora, por Alair Pedro; 2.- Neuropsiquiatria Geriátrica, por Márcia Dourado; 3.- Psicopatologia e Clínica Psiquiátrica, por Appolinario; 4.- Psiquiatria Social, Modalidades de Tratamento e Políticas Assistenciais, por Octavio Serpa Jr.
- Seminário, com a participação de todos os mestrandos e doutorandos do PROPSAM, para que apresentem suas pesquisas aos demais através de palestras e apresentações de pôsteres. O trabalho considerado melhor, pela banca, receberá uma passagem internacional, desde que apresente o seu trabalho em congresso internacional. Usar uma banca externa, com critérios igualitários para psiquiatria biológica e social.
- Organização de workshops ministrados por integrantes de grupos mais produtivos, em laboratórios com maior dificuldade de publicação.
- Reunião com os docentes permanentes e colaboradores do PROPSAM para avaliar as críticas, sugestões, feedbacks etc.
- Reunião com os discentes permanentes e colaboradores do PROPSAM para avaliar as críticas, sugestões, feedbacks etc.

▪ No Médio Prazo

- Criação da disciplina "Estágio em Docência", obrigatória aos doutorandos bolsistas CAPES, onde suas pesquisas serão apresentadas e discutidas com graduandos da Faculdade de Medicina.
- Reunião com os coordenadores da Residência Médica e Multiprofissional, para maior participação dos residentes nos ambulatórios de pesquisa, visando sua formação e o despertar do seu interesse pela carreira acadêmica.
- Exigir que cada docente permanente do PROPSAM ofereça, ao menos, uma vaga de PINC (com bolsa, se possível).

➤ Para a Estratégia de Excelência

▪ No Curto Prazo

- Convidar ou contratar professores externos para ministrarem cursos de estatística (Prof. Evandro Coutinho)

- Idem para revisão sistemática e meta-análise (Profs. William e Evandro)
- Idem para Gestão (Prof. Eliezer, Servidores da PR2).
- Idem para inglês para ciência (professores ou discentes da Faculdade de Letras).

▪ **No Longo Prazo**

- Criação de prontuário eletrônico, seguindo as normas do CRM, para todos os ambulatórios vinculados ao PROPSAM.
- Criação de um banco de dados único, acessível a todos os chefes de laboratório do PROPSAM, a fim de utilizar dados comuns aos diversos grupos de pesquisa e para aumentar suas amostras.
- Criação de *templates* para as principais escalas em Psiquiatria e Saúde Mental (BAI, BDI, SF-36, CGI, Minimental etc.) para serem utilizadas em computadores e *tablets*, a fim de alimentar, automaticamente, os bancos de dados do instituto.

6.3 Objetivos e Metas de Competitividade e de Diversificação

➤ **Para a Estratégia de Infraestrutura**

▪ **No Curto Prazo**

- Acompanhamento da evolução do processo de transferência física do IPUB
- Organização de manifestações, abaixo-assinados etc. visando evitar, se possível, a transferência do IPUB.
- Consultar o Prof. Jorge Adelino sobre o andamento do pedido de tombamento funcional do IPUB.
- Solicitar, a outras entidades e IES (tais como UFF, ABP, UNIRIO etc.), cartas de apoio ao IPUB, a serem endereçadas a Reitoria, destacando a importância histórica do instituto.

▪ **No Longo Prazo**

- Verificar, via e-mail, com os chefes de laboratório do PROPSAM, se seus laboratórios possuem placas de sinalização. Verificar se as informações do site do PROPSAM, a respeito dos diversos laboratórios, estão devidamente atualizadas.

➤ **Para a Estratégia de Excelência**

▪ **No Curto Prazo**

- Suporte aos laboratórios, através de cursos e workshops. Uso da verba PROAP para pagar taxas e publicações, quando necessário.
Adoção de medidas que estimulem a publicação em revista de alto impacto, tais como premiações, facilidade de ingresso no Mestrado e Doutorado, passagem de nível (de Mestrado para o Doutorado sem necessidade de novo processo seletivo)
- Divulgação, via e-mail e site do PROPSAM, de editais de fomento a pesquisa.
- Organização de palestras e workshops sobre captação de verbas.
- Conscientizar os docentes sobre a importância de tornarem-se bolsistas de produtividade do CNPq e ajudar na divulgação dos editais, à medida que eles forem sendo lançados.

6.4 Objetivos e Metas de Defesa ou de Desinvestimento

➤ **Para a Estratégia de Recursos Humanos**

▪ **No Curto Prazo**

- Verificar, junto ao Prof. Jorge Adelino, sobre a existência de vagas para docentes e professores visitantes, para vinculação ao Departamento de Psiquiatria e Medicina Legal e para o PROPSAM.
- Avaliar a possibilidade de permutas de professores e vagas, entre diferentes departamentos da UFRJ, que sejam de interesse do PROPSAM.
- Identificar lideranças, dentro e fora do IPUB, que possam se vincular, como professores permanentes, ao corpo docente do PROPSAM.

7. Orçamento Estratégico do PROPSAM para 2020 – 2023

Os recursos financeiros, para implementação do Plano Estratégico do PROPSAM, serão provenientes de:

- Verbas PROAP
- Verbas proveniente do Instituto de Psiquiatria da UFRJ
- Verbas provenientes de Editais

- Outras verbas eventuais, provindas de patrocínios, ou de convênios com empresas, laboratórios, e de outras entidades de pesquisa do Brasil e do Exterior

8. Gestão do Planejamento Estratégico – PROPSAM

8.1. Dinâmica da Gestão do PE – PROPSAM

O Plano Estratégico do PROPSAM não deve ser visto como uma camisa de forças, regulando ferreamente todas as suas ações, no quadriênio.

Pelo contrário, o conceito de Planejamento Estratégico e de Gestão Estratégica deve prever suficiente flexibilidade para correção de rumos de Programas, Projetos e Ações, para sua boa consecução ao longo do tempo de vigência do referido plano.

Desta forma, a gestão do andamento do plano, item a item, será exercida de forma permanente e adaptativa, por um Grupo Gestor permanente (CAA, p. exemplo) que se incumbirá de verificar, junto aos agentes responsáveis pelos Programas, Projetos e Ações, os avanços alcançados e as eventuais dificuldades para a realização do planejado.

Embora a revisão geral do plano seja realizado, formalmente, apenas uma vez por ano, (quando todos os agentes mencionados apresentarão os resultados e, na sequência, projetem eventuais correções para os anos seguintes), o acompanhamento efetivo, em tempo real, pelo Grupo Gestor, será bimestral, permitindo correções, ajustes, revisão de estratégia e orçamento, para maior eficácia e alcance dos resultados. Com isto será possível chegar ao evento anual com maiores percentuais de realização do planejado.

Caso algum Programa, Projeto ou Ação sofra algum impacto, ao longo do tempo, por variáveis não previstas, tais como mudança de alguma política pública educacional ou de saúde, restrições orçamentárias, dificuldades de realização pelo responsável, ou até por sua saída da instituição, o Grupo Gestor terá tempo e condições para os redirecionamentos que se fizerem necessários.

8.2. Grupo Gestor

Para que a dinâmica do Planejamento Estratégico se desenvolva, PROPSAM contará com um Gestor Operacional designado e um Grupo Gestor (CAA), que manterão aquecido, o processo de gestão do PE PROPSAM, com a avaliação bimestral dos avanços, da seguinte forma e de

acordo com cada agente responsável por um Programa, um Projeto ou uma Ação

- Os responsáveis por Programas, Projetos, Ações, aqui chamados de 'agentes', informam, ao Gestor Operacional, bimestralmente: (a) os avanços; (b) as dificuldades; (c) as necessidades de revisão

O Gestor Operacional, por sua vez, aciona os responsáveis que não tiverem cumprido satisfatoriamente os itens (a), (b) e (c), acima, posicionando respostas aos agentes responsáveis e ao Grupo Gestor, além de produzir mapas bimestrais de acompanhamento do progresso de cada Programa, Projeto ou Ação.

- Grupo Gestor (CAA)

O Grupo Gestor avalia globalmente, os resultados dos Programas, Projetos e Ações, provê os retornos da avaliação, aos agentes e ao Gestor Operacional, e decide, com o Coordenador do PROPSAM, eventuais impulsionamentos ou redirecionamentos, comunicando, aos responsáveis, as alterações definidas.

8.3 Avaliação de Resultados

A avaliação de resultados e do andamento do Plano Estratégico do PRFOPSAM é a atividade precípua do Grupo Gestor, que define mudanças nos Programas, Projetos e Ações, visando atingimento de melhores resultados, como um revisor de rumos, além da validação dos itens concluídos.

8.4 Impulsionamentos e Redirecionamentos

As ações que não estiverem se desenvolvendo conforme cronograma previsto serão avaliadas, inicialmente, pelo Gestor Operacional e, depois, pelo Grupo Gestor, que poderão impulsioná-las, com apoio do Coordenador, com reforços quantitativos e qualitativos ao grupo responsável pelas execuções, ou então redirecionar as tarefas por fusão ou incorporação com outras equipes de trabalho. O Gestor Operacional providenciará os devidos registros, no Plano Estratégico PROPSAM, das revisões e alterações decididas.

ANEXOS

Anexo I

MAPA ESTRATÉGICO DO PROPSAM



Anexo II

PLANOS DE AÇÃO PARA OS PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS – 2020-2023

Estratégias	Programas	Projetos	Prazos	Metas	Responsáveis
Excelência Acadêmica (Pesquisa e Formação)	a) Estimular a qualificação docente e discente	Disponibilização de Cursos de Suporte e Atualização	Semestrais	2 cursos novos por ano	GT de Excelência Acadêmica (Pesquisa e Formação)
	b) Estimular o desenvolvimento de novas tecnologias para ensino e pesquisa	Desenvolvimento de Disciplinas utilizando recursos de EAD	2º semestre 2020	1 curso EAD novo por ano	
	c) Capacitação em escrita científica	Cursos e Workshops de Escrita Científica	1º semestre 2020	Maior capacitação em escrita científica	
	d) Estímulo a publicações em revistas de estrato A ou equivalente do QUALIS	Medidas que estimulem a publicação (premiações, etc.)	Anual	Aumento de artigos em QUALIS superiores	
	e) Promover o desenvolvimento dos grupos de pesquisa atuais e a criação de novos	Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Quadrimestrais	Maior desenvolvimento dos grupos atuais e grupos novos formados	
	f) Conscientizar os docentes sobre a importância de serem bolsistas de produtividade do CNPq	Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Quadrimestrais	Aumento no número de docentes com bolsa de produtividade	
Internacionalização	a) Orientação e estímulo a cotutela e Doutorado Sanduíche no Exterior	Seminários de Internacionalização	Anuais	Aumento do número de cotutelas e DS	GT de internacionalização
	b) Incentivo a realização de pós doutorado no exterior	Seminários de Internacionalização	Anuais	Número de pós doutorados no exterior	
	c) Incentivo a vinda de Professores do exterior (visitantes)	Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Quadrimestrais	Número de Professores Visitantes/ano	

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

	d) Versões do site do PROPSAM em inglês e espanhol	Reformulação do site do PROPSAM	Dez 2020	Site novo no ar	
	e) Incentivo à atração de alunos estrangeiros	Informações para alunos estrangeiros na homepage do PROPSAM	Dez 2020	Visitas do site por outros países Número de alunos estrangeiros	
	f) Maior utilização da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e da Superintendência de Convênios e Relações Internacionais (SCRI) da UFRJ	Divulgação dos setores de internacionalização da UFRJ para a comunidade acadêmica PROPSAM	Dez 2020	Número de membros da comunidade acadêmica usando os setores de internacionalização	
	g) Estímulo à participação de docentes e discentes em congressos internacionais	Solicitação de patrocínios julgados pela comissão deliberativa PROPSAM. Premiação para melhores trabalhos no Seminário Anual PROPSAM	Anual	Aumento da participação em eventos internacionais	
	h) Incentivo à participação e coautoria dos discentes PROPSAM em pesquisas e artigos internacionais	Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Quadrimestrais	Aumento do número de artigos em coautoria internacional	
	i) Divulgação, para docentes e discentes, de editais internacionais	Seminários de Internacionalização	Anuais	Aumento da participação em editais internacionais	
	j) Captação de verbas internacionais e concorrência de editais	Seminários de Internacionalização	Anuais	Aumento na captação de editais internacionais	
Impacto social	a) Manter e expandir a atividade assistencial vinculada ao SUS (ambulatórios específicos) pelos grupos de pesquisa específicos	Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Quadrimestrais	Número de ambulatórios vinculados aos grupos de pesquisa	GT de inserção social
	a) Maior integração da Comunidade Acadêmica do PROPSAM	Reuniões regulares do PROPSAM com Docentes e Discentes	Quadrimestrais	Aumento da percepção de integração	

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

		Simposio Anual do PROPSAM	Anuais		
Interdisciplinaridade/ Integração	b) Maior interdisciplinaridade no PROPSAM	Encontros interdisciplinares do PROPSAM	Anuais	Aumento de projetos interdisciplinares	GT de interdisciplinaridade e integração
	c) Integração dos docentes do PROPSAM c/ a graduação e pós-graduação lato-sensu	Estímulo a atividade docente externa ao PROPSAM	Contínua	Aumento da participação de docentes em atividades didáticas	
Visibilidade/ Divulgação	a) Promover a atualização contínua do site do PROPSAM	Reformulação do site do PROPSAM Criação de Comitê de Atualização do site	Contínuo	Melhora na percepção do site pela comunidade acadêmica	GT de Visibilidade e Divulgação
	b) Estimular a participação de docentes e discentes do PROPSAM em congressos, eventos e associações	Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Quadrimestrais	Aumento na participação dos docentes e discentes	
	c) Estimular a exposição de docentes e discentes do PROPSAM nas mídias tradicionais (televisão, rádio, jornais e mídias sociais. (impressos e online).	Uso da Assessoria de Imprensa da UFRJ Reuniões regulares da coordenação do PROPSAM com representantes dos grupos de pesquisas	Contínuo	Aumento da exposição na mídia do PROPSAM	
	d) Promover eventos de integração com a sociedade como Ciências de Portas Abertas, palestras em escolas da rede pública de ensino, etc.	Estímulo a atividade docente externa ao PROPSAM	Contínua	Aumento da atividade docente em redes públicas de ensino	
Fomento/ Infraestrutura	a) Divulgação dos editais de fomento	Divulgação via e-mail e site do PROPSAM de editais de fomento à pesquisa. Organização de palestras e workshops sobre captação de verbas.	Contínua Anuais		GT de Fomento e Infraestrutura
	b) Incorporação de novos docentes e renovação do quadro de docentes	Alinhamento com a Direção do IPUB para a abertura de novas vagas de docentes 40 hs. DE com base nas linhas de pesquisa do PROPSAM	Contínuo	1 novo docente por ano	

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

Acompanhamento de Egressos

a) Criar uma política de acompanhamento dos Egressos	Criação de um GT Egressos com Reuniões de discussão bimestrais	Junho/2020	Relatórios de políticas adotadas, eventos anuais e resultados do desenvolvimento de ferramentas de acompanhamento	GT de Egressos
b) Fórum para apresentação dos resultados do GT Egressos	Seminários de Egressos para apresentação ao PROPSAM dos resultados parciais do GT	Anuais	Um Seminário por ano	
c) Simpósio de Egressos	Simpósio para que os Egressos possam apresentar seus produtos	Anuais	Um Simpósio por ano	
d) Manutenção do vínculo dos Egressos com o PROPSAM	Criação de um espaço no site do IPUB/UFRJ para divulgar as atividades de pesquisa e acadêmicas dos egressos: O que acontece após a defesa	Dezembro/2020	Espaço no site com informações dos Egressos	
e) Criar uma ferramenta de gestão e divulgação de informação de egressos	Criação de um questionário online para coletar e sumarizar as informações dos Egressos do PROPSAM	Dezembro/2020	Relatório Anual com resultados do questionário	

Descrição da ação ou meta

Excelência Acadêmica (Pesquisa e Formação)

- a) Estimular a qualificação docente e discente
- b) Estimular o desenvolvimento de novas tecnologias para ensino e pesquisa
- c) Capacitação em escrita científica
- d) Estímulo a publicações em estrato A ou equivalente do QUALIS
- e) Promover o desenvolvimento dos grupos de pesquisa atuais e a criação de novos
- f) Conscientizar os docentes sobre a importância de serem bolsistas de produtividade do CNPq

Internacionalização

- a) Orientação e estímulo a cotutela e Doutorado Sanduíche no Exterior.
- b) Incentivo a realização de pós-doutorado no exterior
- c) Incentivo a vinda de Professores do exterior (visitantes)
- d) Versões do site do PROPSAM em inglês e espanhol
- e) Incentivo a atração de alunos estrangeiros
- f) Maior utilização da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e da Superintendência de Convênios e Relações Internacionais (SCRI) da UFRJ
- g) Estímulo à participação de docentes e discentes em congressos internacionais
- h) Incentivo a participação e coautoria dos discentes PROPSAM em pesquisas e artigos internacionais
- i) Divulgação para docentes e discentes de editais internacionais
- j) Captação de verbas internacionais e concorrência de editais

Impacto social

- a) Manter e expandir a atividade assistencial vinculada ao SUS (ambulatórios específicos) pelos grupos de pesquisa específicos

Interdisciplinaridade/ Integração

- a) Maior integração da Comunidade Acadêmica do PROPSAM
- b) Maior interdisciplinaridade no PROPSAM
- c) Integração dos docentes do PROPSAM c/ a graduação e pós-graduação lato-senso

Visibilidade/ Divulgação

- a) Promover a atualização contínua do site do PROPSAM
- b) Estimular a participação de docentes e discentes do PROPSAM em congressos, eventos e associações

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

- c) Estimular a exposição de docentes e discentes do PROPSAM nas mídias tradicionais (televisão, rádio, jornais e mídias sociais. (impressos e online).
- d) Promover eventos de integração com a sociedade como Ciências de Portas Abertas, palestras em escolas da rede pública de ensino, etc.

Fomento / Infraestrutura

- a) Divulgação dos editais de fomento
- b) Incorporação de novos docentes e renovação do quadro de docentes

Acompanhamento de egressos

- a) Criar uma política de acompanhamento dos Egressos
 - b) Fórum para apresentação dos resultados do GT Egressos
 - c) Simpósio de Egressos
 - d) Manutenção do vínculo dos Egressos com o PROPSAM
- Manutenção do vínculo dos Egressos com o PROPSAM
- f) Criar uma ferramenta de gestão e divulgação de informação de egressos

Anexo III

FICHA AVALIAÇÃO QUADRIÊNIO 2017-2020 PROGRAMAS ACADÊMICOS MED II

OBSERVAÇÃO: A Ficha de Avaliação é formada por três quesitos (Programa, Formação e Impacto na Sociedade), sendo que cada quesito vale no 100% no total. Cada um deles será avaliado como Muito Bom (MB), se houver adequação e propriedade plenas, Bom (B), se adequação for parcial, e Regular (R), quando adequação for insuficiente. O **programa deverá apontar previamente com justificativa qual a dimensão preferencial de sua atuação e onde apresenta os pontos fortes** (Programa, Formação ou Impacto na Sociedade).

Quesitos / Itens	Peso	Sugestões e Comentários sobre o/s Quesito/Itens
1 – Programa		
1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível em relação aos objetivos/missão do programa.	35%	<p>Os objetivos do programa, perfil do egresso, matriz curricular, área (s) de concentração, linhas e projetos de pesquisa devem ser coerentes entre si de forma que propiciem ambiente de ensino-aprendizagem inter e multidisciplinar, formação científica sólida e propicie ambiente de pesquisa adequado para que discentes adquiram as competências necessárias.</p> <p>A estrutura curricular deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> Proporcionar formação em pesquisa, devendo incluir disciplinas que possam proporcionar a discentes os fundamentos científicos e metodológicos para a prática da investigação científica em medicina e saúde; Linhas e projetos de pesquisa coerentes com a atuação e produção docentes e com o perfil do egresso; Detalhar o conjunto de disciplinas (obrigatórias ou optativas) e que tenha coerência com a área de atuação do(s) docente(s) responsáveis; Estabelecer política de análise interna periódica da proposta pedagógica de forma a avaliar os resultados no processo de formação e propicie atualização do programa. <p>O Perfil do Egresso deve ser abordado na proposta curricular nos seguintes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Objetivos desejados para o egresso

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

	<p>b. Matriz de conhecimentos/habilidades necessárias para atingir esses objetivos</p> <p>A infraestrutura institucional deve contemplar os seguintes aspectos:</p> <p>Cenários de Ensino:</p> <p>a. Locais e laboratórios de desenvolvimento das atividades relacionadas às linhas e projetos de pesquisa, como, por exemplo, hospitais, unidades de saúde, centros de atendimento, centros e institutos de pesquisa, laboratórios de pesquisa, salas de cultura celular, biotério, "core facilities" multiusuários, centros de inovação etc. e que permitam a discentes a condução de sua pesquisa. Instalações e equipamentos necessários para a condução de experimentação (por exemplo: contadores de células, termocicladores, citômetros, sequenciadores, microscópios, servidores, laboratório de bioinformática etc.); os programas devem detalhar as unidades multiusuários em funcionamento na instituição.</p> <p>b. Biblioteca com acervo (físico e/ou virtual) atualizado com os principais títulos relacionados à área de concentração, linhas de pesquisa e proposta do programa, incluindo periódicos e livros. Descrever se possui acesso ao portal de periódicos CAPES.</p> <p>c. Ambientes de ensino presencial e, quando relevante, semipresenciais e/ou à distância (EAD), ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), salas de aulas tradicionais, ambientes adaptados para metodologias inovadoras (salas invertidas, workshops, videoconferência, laboratórios de informática, entre outros)</p> <p>d. Em programas relacionados ao desenvolvimento básico ou translacional, deve haver Laboratórios, Biotérios nas IES que permitam atender as necessidades práticas do ensino e desenvolvimento de projetos, possuindo insumos necessários à realização de protocolos de experimentos de acordo com as normas internacionais vigentes e suporte técnico, experimental e pedagógico.</p> <p>e. Nos programas cujo projeto pedagógico envolva a pesquisa em seres humanos ou animais, deve haver Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e/ou o Comitê de Ética na Utilização de Animais (CEUA) pertencentes à IES e homologados pela CONEP. CTNBIO</p> <p>Estrutura administrativa:</p> <p>a. Infraestrutura administrativa institucional própria para atendimento do programa, considerando-se o espaço físico (secretaria, sala de reuniões administrativas, videoconferências, etc.)</p>
--	---

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

		<p>b. Recursos de pessoal administrativo necessário e dimensionado para gerenciamento (secretária, oficiais administrativos, etc.)</p> <p>Processos regulatórios e estruturantes</p> <p>a. O programa deve apresentar uma análise do comportamento do número de candidatos inscritos, aprovados, concluintes, desistências, desligamentos no período apontando os pontos determinantes dessas relações frente à proposta curricular ou outros aspectos que julgar importantes. Importante ressaltar os processos de divulgação, seleção, admissão, desligamento, conclusão, titulação e acompanhamento.</p> <p>b. O mesmo tipo de análise deve ocorrer relativo ao corpo docente, quando houver alterações com novos credenciamentos, recredenciamentos ou descredenciamentos, em relação aos aspectos da proposta curricular. Importante ressaltar as modificações no sentido de atendimento aos objetivos formativos, aspectos de avaliação e critérios.</p> <p>Financiamento:</p> <p>a. O programa deve demonstrar capacidade de captação de recursos para desenvolvimento de pesquisa. É importante que os programas mencionem projetos financiados, as agências financiadoras, se governamentais (FAPs, CNPq, FINEP), não-governamentais ou do exterior. Este item é fundamental para demonstrar a viabilidade do programa.</p>
<p>1.2 Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação ao Programa.</p>	<p>35%</p>	<p>O conjunto de docentes deve ser integrado e preferencialmente multidisciplinar de forma equilibrada, por pessoas com experiência científica no campo de atuação do programa. Suas linhas de pesquisa devem estar alinhadas àquelas do programa.</p> <p>Outro aspecto importante é a sinergia e a interdisciplinaridade de atuação do corpo docente acima da simples justaposição entre pesquisadores. É importante verificar as ações e os esforços do programa no sentido de integrar saberes de seus diferentes docentes, buscando uma configuração interna com troca de conhecimento entre eles, na construção de atitude interdisciplinar nas atividades de ensino, pesquisa e atuação profissional do programa.</p> <p>O corpo docente deve atender aos requisitos:</p> <p>a. São exigidos pelo menos 10 docentes permanentes (DP) para o mestrado e 15 DP para doutorado.</p> <p>b. Docentes colaboradores (DC) e visitantes (DV) devem demonstrar impacto positivo a partir de competências e</p>

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

		<p>ações diretamente relacionadas ao desenvolvimento do programa.</p> <p>c. O número e proporção de DP, DC e DV deve estar adequado ao volume das atividades previstas no programa e suas cargas horárias coerentes com seu regime de trabalho na instituição que atuam. Pelo menos 70% do corpo docente deve ser composto por DP.</p> <p>d. Conforme legislação vigente, um professor pode atuar como DP em até 3 programas, da mesma ou de outra instituição. Na Medicina II, 70% dos DP podem atuar em até dois programas da mesma instituição e no máximo 30% dos DP podem atuar em até três programas, da mesma ou de outra instituição.</p> <p>e. No caso de programas que envolvam a modalidade EaD, dentro do previsto pela legislação e em atendimento aos requisitos da Medicina II, 80% dos DP deverão apresentar experiência prévia comprovada na modalidade em programas de graduação ou pós-graduação de IES certificada pelo MEC.</p> <p>f. Para o nível de mestrado, pelo menos 70% dos DP deve ter experiência prévia na orientação de discentes de graduação (TCC e sobretudo, em IC), de curso de especialização e/ou de residência médica. Para programas de doutorado, além do critério acima, pelo menos 50% dos DP deve ter experiência prévia na orientação de mestres e/ou doutores.</p> <p>g. No decorrer do programa, as atividades formativas devem ser equilibradas entre os docentes e recomenda-se que cada docente tenha pelo menos um discente sob sua orientação, idealmente até o máximo de 8 discentes, somados todos os programas que o docente atua.</p> <p>h. Em casos excepcionais, levando em conta a competência formativa do docente e sua produção, bem como características inerentes ao programa (formação de grupos/turmas, atuação em redes, uso de modalidade a distância, treinamentos de equipes específicas) o número de orientações por docentes pode ser alterado mediante justificativa.</p>
<p>1.3.Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da</p>	<p>10%</p>	<p>Consideram-se as ações que o programa pretende desenvolver ao longo dos próximos anos, visando ao aprimoramento na formação de mestres e doutores e de inserção destes na comunidade acadêmica e instituições de pesquisa. Este planejamento deve estar coadunado com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição a que pertence, particularmente o relativo à pós-graduação (PDIPG), nos seguintes aspectos:</p>

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

<p>instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus discentes, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística</p>		<ul style="list-style-type: none"> a. políticas de pesquisa adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados a fomento e acompanhamento de atividades, b. impacto econômico e social desejado, c. cronograma de expansão, d. cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI, e. órgãos administrativos de apoio, f. mecanismos de acompanhamento de egressos, g. formas de atualização e cronograma de expansão do acervo bibliotecário, h. cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI e, i. previsão orçamentária e cronograma de execução.
<p>1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual</p>	<p>20%</p>	<p>O programa deverá demonstrar alinhamento com os mecanismos de autoavaliação institucionais (PDI) e particularmente da pós-graduação, relativo às competências e potenciais para desenvolvimento da formação de pessoas e melhora da produção científica/técnica e inovação.</p> <p>O programa deve realizar autoavaliação que resulte em interpretação do fluxo discente dentro do programa e as resultantes disso para o cenário acadêmico e do mercado de trabalho, particularmente importante para os profissionais. É importante saber se o curso, o programa, a estrutura curricular, a metodologia, o corpo docente, o conteúdo ministrado e outros componentes estão realmente tendo impacto na formação e na inserção dos profissionais.</p> <p>É importante a descrição das ferramentas utilizadas e dos resultados observados no ambiente da pós-graduação da instituição.</p>
<p>2 – Formação</p>		
<p>2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.</p>	<p>25%</p>	<p>As dissertações e teses devem estar em sintonia com as áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa do programa, além de guardar coerência com as linhas de pesquisa do orientador.</p> <p>O programa deve indicar e justificar a melhor dissertação ou tese de cada ano, quatro no quadriênio, demonstrando sua qualidade científica e demonstrando sua coerência com os objetivos do programa. Serão observadas características que identifiquem a importância da matriz curricular, da infraestrutura e do corpo docente para o desenvolvimento da dissertação ou tese, além de seus produtos resultantes (por exemplo, artigos científicos, patentes).</p>

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

<p>2.2. Qualidade da produção de discentes e egressos.</p>	<p>30%</p>	<p>O programa deve indicar e justificar os cinco (5) melhores produtos de dissertações ou teses no período avaliativo. Podem ser consideradas produções de discentes e egressos ocorridas no período ou de egressos, até cinco (5) anos após a conclusão. É importante considerar a qualidade do produto e sua aderência ao programa, bem como a vinculação com e entre os diferentes DP do programa.</p> <p>Também será avaliada a produção discente e de egressos total de artigos científicos em periódicos e sua proporção em relação à produção de docentes permanentes.</p>
<p>2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.</p>	<p>15%</p>	<p>A essência do programa é a formação discente e o acompanhamento dessa formação em sintonia com as políticas institucionais.</p> <p>Caberá ao programa, em alinhamento com as políticas propostas para a pós-graduação e conforme as diretrizes emanadas da área de Medicina II, propor sistemáticas de avaliação dos egressos.</p> <p>Os efeitos do processo de formação do programa sobre os egressos podem ser avaliados por:</p> <ol style="list-style-type: none"> Capacidade de os egressos se inserirem em instituições de ensino superior e instituições de pesquisa; Capacidade de os egressos desenvolverem atividade docente e de orientação; Capacidade de os egressos nuclearem novos grupos de pesquisa; Impacto social e econômico do programa junto a órgãos públicos e privados, empresas etc. mensurável por participação de egressos, casos de sucesso, cargos ocupados. Desenvolvimento de incubadoras, “startups” e “spinoffs” a partir do programa, já a partir dos discentes em orientação com participação de egressos e parceiros do setor produtivo. Avaliação de sucesso de inserção dos egressos no mercado de trabalho, mensuração da empregabilidade, do nível e status de emprego decorrentes da realização do programa (uso de dados oriundos de sistemas próprios, auditáveis, disponíveis no programa, dados de órgãos públicos (IPEA, CGEE, IBGE e outros disponíveis). As informações deverão ser apresentadas com links e mídias acessíveis para avaliação.
<p>2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do</p>	<p>15%</p>	<p>É importante que a produção intelectual docente deva estar alinhada às áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa do programa.</p> <p>Será avaliada a produção intelectual do corpo docente permanente e a homogeneidade de produção entre eles. Pelo</p>

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

<p>corpo docente no programa</p>		<p>menos 70% do corpo docente permanente deve atingir pontuação mínima correspondente à nota do programa. A pontuação é resultante daquela atribuída pelo Qualis Referência.</p> <p>Também será avaliado o índice H agregado dos docentes permanentes, que deve ser informado pelo programa.</p>
<p>2.5 Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.</p>	<p>15%</p>	<p>Considera a atuação do conjunto de docentes em relação a: (a) oferecimento de disciplinas; (b) orientação de mestrandos e/ou doutorandos; (c) dedicação ao programa.</p> <p>Pressupõe-se que as atividades de formação e de pesquisa sejam distribuídas de forma equilibrada entre os docentes. DP sem nenhuma orientação (concluída ou em andamento) serão considerados pontos fracos do programa.</p> <p>Os DP devem ter formação e experiência relacionadas aos objetivos do programa. O corpo docente deve ser atuante no programa, procurando inovar em relação ao conteúdo, propondo modificações e buscando novos recursos tanto para o aprimoramento de sua base de ensino como também para desenvolvimento de novos projetos. Valoriza-se o potencial para aumentar as relações externas do programa e também a possibilidade de captar recursos para novos projetos.</p> <p>O docente inovador propicia ensino de conhecimentos e habilidades atuais e ajustadas ao mercado que se pretende inserir os discentes.</p>
<p>3 – Impacto na Sociedade</p>		
<p>3.1. Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.</p>	<p>60%</p>	<p>Será avaliada a produção selecionada pelo programa de 5 produtos por docente permanente. O programa deverá indicar e justificar os cinco melhores produtos por DP no período não necessariamente em todos os anos. O pressuposto de valorização deste item é que a produção qualificada esteja bem distribuída entre os docentes permanentes.</p> <p>Serão avaliados os seguintes aspectos da produção selecionada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participação discente. A autoria e/ou coautoria de discentes na produção selecionada será valorizada na avaliação. 2. Qualidade científica. Poderá ser aferida pela qualidade do periódico, número de citações, “<i>alt metrics</i>”. 3. Coerência. Os produtos selecionados devem guardar relação estreita com as áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa. 4. Colaboração. Serão valorizados produtos com colaboração nacional e internacional, indicando a

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

		capacidade de integração do programa com outros grupos de pesquisa.
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.	20%	<p>O programa deve buscar a excelência em seu contexto social e regional, visando atingir as metas contributivas para o desenvolvimento do país. Deve estar alinhado com os órgãos de fomento à CT&I, particularmente as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) e outras agências locais em questões regionais de cunho estratégico que necessitem incremento científico e profissional.</p> <p>O desenvolvimento do programa, através de sua ação pedagógica, de treinamento, deve almejar a apropriação pela sociedade desse conhecimento e o desenvolvimento econômico e social, em especial na área da saúde.</p> <p>Considera-se o papel do programa, tanto para a sua própria região como para o país, na formação de pessoas qualificadas para atividades acadêmicas e para o mercado de trabalho, a fim de atender às necessidades de bons profissionais para o sistema de saúde e para desenvolver o ensino superior e a investigação científica.</p> <p>Assim o papel do programa diz respeito às transferências para a sociedade que o mesmo pode propiciar. O programa deve indicar como o programa ajuda a responder a problemas de saúde regionais e/ou nacionais, assim como as ações para que essas respostas cheguem até a sociedade. Essas ações podem ser aferidas social e economicamente com a melhora de indicadores de saúde, por exemplo.</p> <p>Todos esses aspectos deverão ser declarados e justificados pelo programa.</p>
3.3. Internacionalização e visibilidade do programa.	20%	<p>São ações que devem ser sintonizadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), principalmente o relacionado à pós-graduação.</p> <p>Tratam das interações que o programa mantém com seus congêneres e outros centros de ensino e pesquisa da área e suas contribuições para o desenvolvimento nacional e internacional.</p> <p>Corresponde às parcerias que o programa desenvolve com outras instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais no sentido de intercâmbio técnico-científico, formação de pessoas e de desenvolver projetos de pesquisa.</p> <p>O intercâmbio discente e programas de cotutela serão altamente valorizados.</p> <p>Estimula-se a possibilidade de participação de outras instituições em associação com o programa, inclusive permitindo a dupla-titulação, desenvolvimento de disciplinas conjuntas, conteúdos em inglês e mais línguas e, o</p>

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

		<p>envolvimento do programa em iniciativas como MINTER, DINTER, PROCAD, PRINT e assemelhados.</p> <p>O aspecto da visibilidade não trata apenas da disponibilização de meios de comunicação na internet para a divulgação do programa, o que hoje chega a ser praticamente uma condição imprescindível, mas, sim da atitude do programa no sentido de tornar-se visível ao público como elemento de modificação social. Os programas também podem considerar ações de divulgação científica para a sociedade para esclarecer e dar publicidade a suas linhas de pesquisa e sua relevância para a sociedade..</p>
--	--	--

Anexo IV

METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROPSAM

[Por Eliezer Arantes da Costa, FutureTrends TDGP Ltda., 6mai2020]

Sumário

Apresentação

1. A Visão Estratégica e o Triângulo Estratégico
2. As Análises dos Ambientes Externos e Internos e a Matriz SWOT
3. Os Quatro Cenários Estratégicos para Formulações das Estratégias
4. A Formulação dos Programas Estratégicos e dos Projetos Estratégicos
5. A Metodologia de Implantação do Planejamento Estratégico e a Sequência em W
6. O Ciclo PDCA e a Melhoria Contínua
7. Uma Visão Panorâmica do Processo de Planejamento Estratégico
8. Alguns Cuidados Especiais na Implantação do Planejamento Estratégico
9. Sete Lições Aprendidas com o Planejamento Estratégico
10. Programação das Dinâmicas do Workshop de Planejamento Estratégico do PROPSAM

Apresentação

Apresentamos, neste Anexo, uma descrição resumida da metodologia que foi adotada para a realização do primeiro *workshop* de planejamento estratégico do PROPSAM//, para o horizonte 2020-2024.

A metodologia aplicada no PROPSAM tomou como referência básica o livro “Gestão Estratégica – Da empresa que tempos para a empresa que queremos”, Editora Saraiva, 2ª. Ed., 2007, de Eliezer Arantes da Costa.

Esses mesmos procedimentos já foram aplicados, com sucesso, em formatos e configurações variados, a várias instituições de ensino, tais como a UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas, em vários de suas unidades corporativas, educacionais e administrativas, ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, à Faculdade Santa Marcelina, além de ter sido utilizado em dois hospitais de porte, do Espírito Santo: o Hospital Santa Rita de Cassia e o Hospital Evangélico de Vila Velha.

Dada a exiguidade de prazos para a execução da tarefa, optou-se por um formato compactado, em oito sessões de dinâmica de grupos, realizadas durante duas manhãs consecutivas, reunindo cerca de 37 profissionais ligados ao PROPSAM, alocados em

seis grupos de trabalho, rotativos, com moderador e secretário também rotativos, escolhidos pelo próprio grupo, seguindo-se mais duas dinâmicas com membros da equipe de autoavaliação do PROPSAM, para complementação do plano.

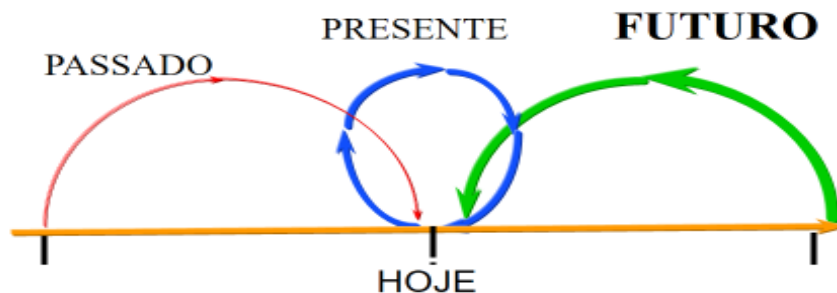
O material bruto produzido pelos seis grupos, nas quatro primeiras dinâmicas de grupo foi sumarizado por uma equipe de síntese, que produziu um relatório impresso distribuído a todos os participantes ao início do segundo dia, para receber, individualmente e por escrito, contribuições de adições e de correções de todos os participantes.

O material final foi distribuído aos membros da Comissão de Autoavaliação do PROPSAM, tendo recebido novas correções, adições e sugestões.

A Visão Estratégica e o Triângulo Estratégico

O conceito fundamental adotado nesta metodologia, para orientar qualquer pensamento e formulação estratégicos está baseado no que se chama de “**Visão Estratégica**”, que se encontra ilustrada na figura a seguir:

Desafio:
Olhar o presente a partir do futuro
e não o futuro a partir do presente!!!



© Eliezer Arantes da Costa, FutureTrends, 22fev19

51

Para melhor caracterizar e distinguir este conceito, descrevemos, a seguir, tres formas distintas corriqueiras que pessoas e gestores usam para examinar a ‘situação’ vigente, em sua entidade, para a tomada de decisões sobre o que fazer, que passos tomar, em cada momento presente, com vistas ao futuro:

(a) **Visão Tradicionalista** – Nesta postura, as decisões para o dia-a-dia são tomadas com base em fatos ou situações ocorridas no passado. Nesta visão, é o passado que condiciona as decisões sobre o futuro;

(b) **Visão Imediatista** - Neste modo de pensar, as decisões são tomadas com base em informações e impressões colhidas no momento presente, tais como um jornal, a televisão, a internet, coisas assim;

(c) **Visão Estratégica** – Nesta outra maneira de ver o mundo, que é a adotada nesta metodologia, busca-se, primeiro, consensar uma posição compartilhada de algo almejado para um ponto futuro especificado. A partir desta visão do futuro, procura-se então responder à pergunta: “Então, o que nós devemos fazer, nos próximos dias, nos próximos meses, nos próximos anos, para que aquele futuro almejado possa ser alcançado.

Dentre essas três formas distintas de encarar o contexto gerencial de qualquer entidade, para lhe planejar o futuro, o que precisamos usar é primordialmente a terceira delas, a chamada **Visão Estratégica**, que consiste em olhar o presente com os olhos a partir do futuro, e não o contrário.

Mas, para operacionalizar este conceito, de visão do futuro, ou de visão estratégica, exercícios e dinâmicas, precisaram ser conduzidos, de forma estruturada, para que se possam escolher os próximos caminhos para a construção do futuro desejado.

Esses passos estão ilustrados na figura a seguir, que é chamada de “**O Triângulo Estratégico**”, que descreveremos a seguir:



© Eliezer Arantes da Costa, FutureTrends, 28out12

37

A escolha das melhores estratégias a perseguir, em cada situação, passa, assim, por três momentos de reflexões muito importantes, como foi trabalhado nas quatro primeiras dinâmicas de grupo do *workshop*:

(a) **Análise do Ambiente Externo**, na qual os participantes do *workshop* olharam o mundo externo à instituição e identificaram quais são as grandes **oportunidades**, reais ou potenciais, que poderiam ser aproveitadas; por outro lado, também examinaram

também quais são as grandes **ameaças** à entidade, no horizonte visível, reais ou potenciais. Esta análise do ambiente externo foi objeto da **1ª. Dinâmica** do *workshop*, conforme mencionada no **Tópico 10** do Documento.

(b) Análise do Ambiente Interno, no qual os participantes examinaram, internamente, a entidade, à busca de identificar quais são as suas características positivas, os seus pontos fortes, suas **forças**, que a favorecem no cumprimento de sua missão; por outro lado, procuraram identificar também os seus pontos fracos, suas **fraquezas**, que a prejudicam no cumprimento de sua missão. Esta análise foi objeto da **2ª. Dinâmica** do *workshop*;

(c) Identidade Organizacional. Nestes exercícios, um pouco mais complexos que os anteriores, buscaram formular os conceitos de **Missão** e **Visão** da entidade, na **3ª. Dinâmica**, e os **Princípios** e **Valores** da entidade, na **4ª. Dinâmica**.

De forma sumária, esses quatro elementos fundamentais constituem o que se chama de **Identidade Organizacional**, e são conceituados a seguir:

(i) **Missão** - O conceito de Missão de uma entidade é o que se entende como sendo a 'razão de ser' da entidade, por que ela existe, qual a sua 'proposta de valor' para a sociedade.

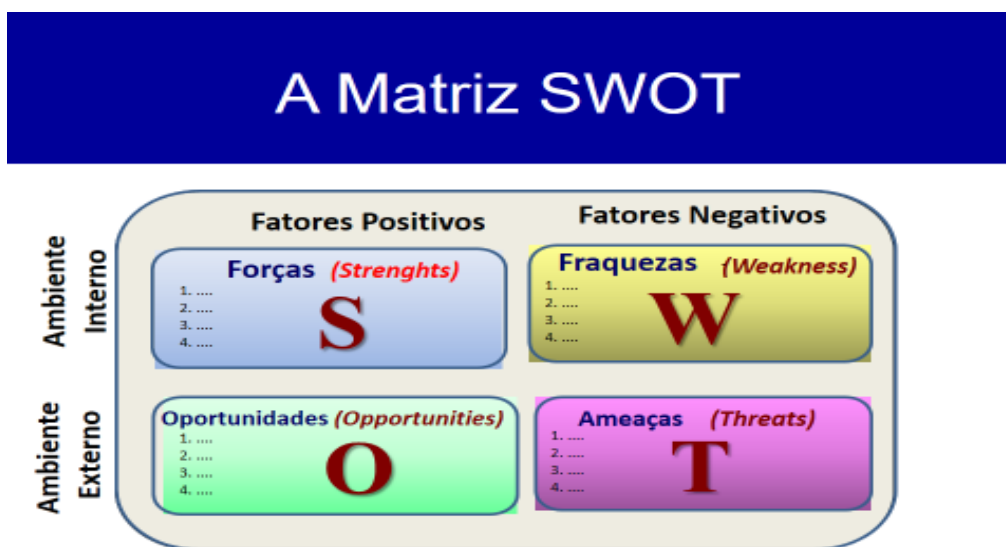
(ii) **Visão** - A **visão** representa o que e como a entidade gostaria de ser (ou gostaria de se transformar), num horizonte de tempo perceptível, ou planejado. É por isto que também se diz que o que queremos ser é a nossa "**visão do futuro**", ou melhor, a nossa visão desejada para o futuro.

(iii) **Princípios** - Os **princípios** são os pilares fundantes dos quais não estamos dispostos a 'arredar pé', ou 'abrir mão', aconteça o que acontecer.

(iv) **Valores** - Já os **valores** são as características e propriedades mais importantes que gostaríamos de ter em nossa entidade, que a favorecem no cumprimento de sua visão e missão. Os valores são os conceitos que devem ser incentivados, meritizados, ensinados e cultivados.

As Análises dos Ambientes Externos e Internos e a Matriz SWOT

Os resultados das Análises Externas e Internas, das 1ª. e 2ª. Dinâmicas, podem ser representados de uma forma pictórica interessante em uma matrix 2 x 2, chamada classicamente de **Matriz SWOT**, construída usando as quatro iniciais, em ingles, referentes às palavras **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças), representada abaixo.



© Eliezer Arantes da Costa, FutureTrends, 28out12

133

Esta matriz permite, de uma forma sintética, uma visualização integrada de resultados das análises dos dois vértices inferiores do **Triângulo Estratégico**: Análise do Ambiente Externo e Análise do Ambiente Interno.

Os Quatro Cenários Estratégicos para Formulações das Estratégias

A combinação, dois a dois, dos aspectos externos e internos, da Matriz SWOT, são usados, a seguir, para a caracterização de quatro Cenários Estratégicos:



Cenário S+O, propício à implantação de estratégias de **Crescimento e Expansão**. Tal cenário ocorre em situações onde há muitas **oportunidades** externas combinadas com pontos fortes (**foças**) internos. Este cenário, muito otimista, sugere iniciativas para ampliação das áreas e formas de atuação da entidade.

Cenário W+O, que recomenda a implantação de estratégias de **Capacitação e de Investimentos**, obtido em situações onde há muitas **oportunidades** externas, porém convivendo com situações de **fraquezas**, ou pontos fracos internos. Este cenário sugere que, para aproveitarmos as oportunidades, precisaremos de nos capacitar, de alguma forma, transformando fraquezas em forças, ou pelo menos pelas eliminações das fraquezas.

Cenário S+T, propício à implantação de estratégias de **Competitividade e de Diversificação**. Ele se constata em situações onde há muitas **ameaças** externas, porém contrabalançadas com situações onde temos muitas **forças** internas. Este cenário sugere estratégias de grande esforço competitivo, para contrapor e minorar o efeito negativo das ameaças alavancando-se nas forças internas.

Alternativamente, a entidade poderá se reposicionar no mercado, buscando outras oportunidades via diversificação.

Cenário W+T. Este cenário, é muito pessimista, e poucas estratégias podem ser aplicadas a ele. Eles são propícios à implantação de estratégias chamadas 'heroicas', tais como as de **Defesas ou os Desinvestimentos**, pois, se há **ameaças** externas combinadas com **fraquezas** internas, é o que se chama de situações de 'contra-pé', onde apenas o uso de muita criatividade será necessária para assegurar alguma sobrevivência nessas atividades.

A Formulação dos Programas Estratégicos e dos Projetos Estratégicos

A partir da formulação dos Quatro Cenários Estratégicos, conforme descrito no tópico 3, a **5ª. Dinâmica** foi estruturada para recolher ideias dos grupos para estratégias possíveis para o futuro do PROPSAM, para cada um dos quatro Cenários Estratégicos delineados, o que nos permitiu construir quatro categorias de Estratégias:

- (a) **Cenário S+O** → Estratégias de **Crescimento e Expansão**.
- (b) **Cenário W+O** → Estratégias de **Capacitação e de Investimentos**,
- (c) **Cenário S+T** → Estratégias de **Competitividade e de Diversificação**.
- (d) **Cenário W+T** → Estratégias de **Defesa ou de Desinvestimentos**

A partir dessas quatro classes de estratégias gerais, caminhamos para a **6. Dinâmica**, para formulação de sugestões de **Programas Estratégicos** para cada estratégia e, para cada Programa Estratégico, derivaram-se ideias e sugestões para os **Projetos Estratégicos** correspondentes.

A **7ª. Dinâmica** foi utilizada para priorizar os **Programas Estratégicos** mais importantes para o futuro do PROPSAM e, dentre eles, foram sugeridos os **Projetos Estratégicos** prioritários para o PROPSAM. Esta dinâmica se faz especialmente necessária ao se considerar que a produção de ideias de Programas e Projetos costuma ser muito maior que a capacidade de implementá-los, daí a necessidade de um bom filtro baseado em critérios objetivos levando em conta a contribuição de cada um para o cumprimento da missão e para o atingimento da visão do futuro.

Na **8ª. Dinâmica**, os participantes estabeleceram os **Objetivos e Metas Estratégicos** para o PROPSAM, para o horizonte 2020-2024, considerando os de Longo Prazo, de Médio Prazo e de Curto Prazo.

A Metodologia de Implantação do Planejamento Estratégico e a ‘Sequência em W’

Quando se fala em planejamento e gestão estratégica a empresários e administradores de entidades públicas ou privadas, uma das perguntas que temos ouvido com muita frequência é: por onde se deve começar uma implantação de gestão estratégica, de ‘cima para baixo’, ou ‘de baixo para cima’?

Colocada dessa forma, como se fosse um dilema, essa pergunta pode gerar muitas confusões, pois algumas organizações ditas democráticas costumam ter certa aversão a qualquer orientação que surja de forma autocrática, dos mais altos escalões das instituições, ao passo que outras, com tradição mais centralizadora, evitam ao máximo a organização e as iniciativas “das bases”. De fato, cada um dos dois movimentos tem suas vantagens e desvantagens. O movimento *top-down* (de cima para baixo) procura garantir certa unidade de propósitos e estratégias, principalmente para organizações que atuam em vários lugares, laboratórios ou ‘sites’.

Como desvantagem, entretanto, ele sugere um ranço autocrático e autoritário, podendo despertar ressentimentos e oposição surda das bases, como “eles decidem e nós é que temos de executar”, desperdiçando os imensos recursos humanos e materiais disponíveis com os colaboradores diretamente envolvidos com a produção ou com a

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

prestação dos serviços. O movimento *bottom-up* (de baixo para cima), por sua vez, reforça a adesão, a participação de todos, explorando os conhecimentos específicos que cada um tem de seu local de trabalho, contribuindo efetivamente para a construção de soluções de caráter mais geral. Esse movimento é, de modo geral, muito motivador; no entanto, tem, como desvantagem, o fato de ser geralmente mais demorado, mais difícil de coordenar, tendo resultados incertos e, até com certa frequência, podendo “sair do controle”.

Assim, considerando-se esses dois aspectos aparentemente antagônicos, a metodologia aqui proposta ao PROPSAM procura tirar proveito das vantagens de ambos, tentando evitar as desvantagens de cada um deles, trabalhando com os dois movimentos em etapas alternadas, como segue:

1º Movimento - Direcionamento e Alinhamento — De cima para baixo, de direcionamento e de alinhamento, de sensibilização, que é de iniciativa da alta administração e da alta gerência;

2º Movimento - Reflexões e Proposições - De baixo para cima, no qual as bases, já agora alinhadas, fazem suas **reflexões** e as submetem à direção da empresa, sob a forma de proposições ou sugestões de projetos;

3º Movimento — Decisão e Divulgação - De cima para baixo, de decisão, em última instância, pela alta administração, que examina, consolida e compatibiliza as propostas, os orçamentos e as prioridades, e, tomando as decisões, dá conhecimento a todos de suas decisões e determinações;

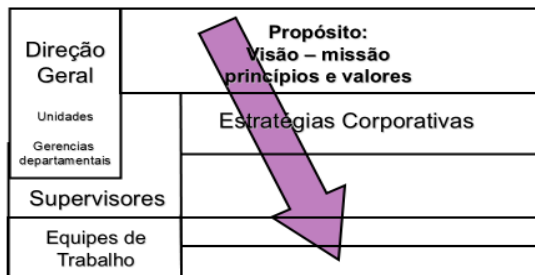
4º Movimento — Implementação e Acompanhamento - De baixo para cima, de implementação, acompanhamento e realimentação (*feedback*), no qual as equipes de trabalho colocam em prática aquilo que foi decidido, informando continuamente à administração o que está acontecendo e os resultados que estão obtendo.

Observe que esses quatro movimentos podem ser representados pelos quatro braços de uma letra W, razão pela qual essa metodologia de trabalho é aqui chamada, mnemonicamente, de seqüência W.

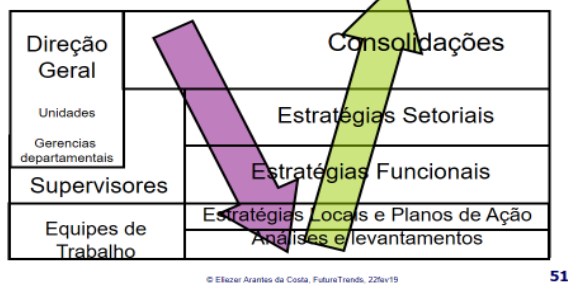
As quatro figuras, da página seguinte, ilustram os 4 movimentos da **seqüência em W** acima descritos.

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

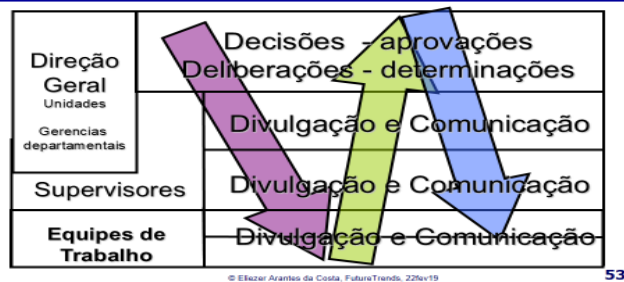
Liderança e alinhamento



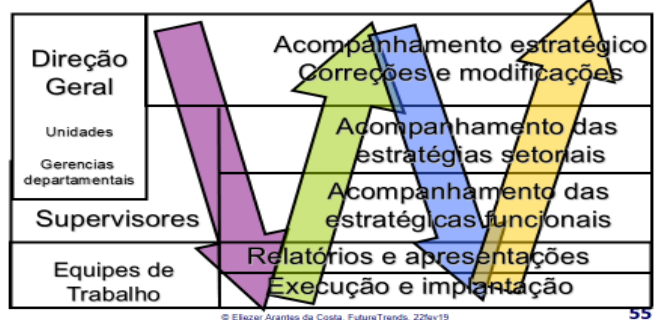
Reflexões e proposições



Deliberação e divulgação



Implantação e acompanhamento



O Ciclo PDCA e a Melhoria Contínua

Os quatro movimentos da **sequência em W**, descritos no item anterior, podem ser também mapeados no clássico **ciclo PDCA**, constituído com as iniciais das quatro palavras, em inglês, indicando a sequência das fases de implementação de qualquer projeto, composto pelas quatro fases **Planejar**, **Executar**, **Verificar** e **Melhorar**, como ilustrado abaixo:

... → Plan → Do → Control → Act (to improve) → ..



Na realidade, o **ciclo PDCA**, apesar de chamado de 'ciclo', deveria ser, na verdade, uma espiral, em que cada "volta" do ciclo se repete, porém em outro nível de qualidade, de complexidade e, supostamente, de resultados! Este é o desafio para o PROPSAM. Estamos, agora, completando a primeira etapa do primeiro ciclo, o do **PLANEJAR!**

Uma Visão Panorâmica do Processo de Planejamento Estratégico

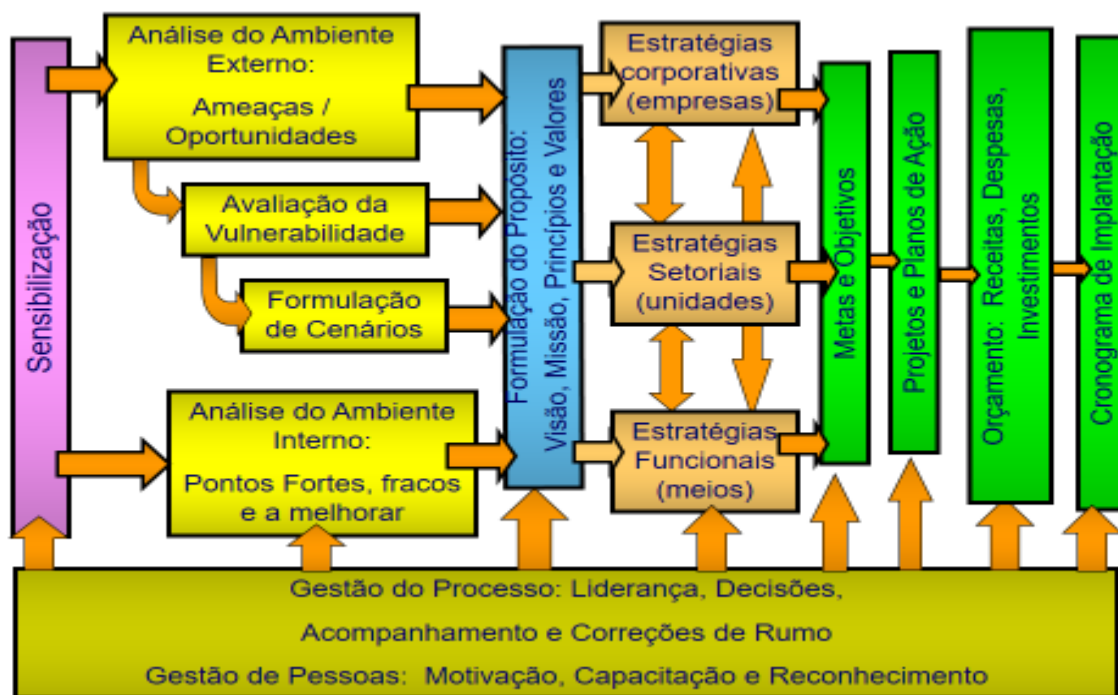
Apresentamos, a seguir, uma visão panorâmica de todo o processo de planejamento estratégico de uma entidade genérica, mas que pode também ser aplicável ao

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

PROPSAM. Ele começa com a sensibilização da direção da entidade, passando pelas análises dos ambientes externo e interno, a formulação da identidade organizacional, a formulação das estratégias, nos diversos níveis, as metas e objetivos, os programas, projetos e planos de ação e, finalmente, o orçamento estratégico e o cronograma de implantação.

Fazemos um destaque, para a gestão do processo, do acompanhamento do andamento, o *follow-up* e correções de rumo.

Por último, não menos importante, enfatizamos os processos de gestão de pessoas, sem a qual o planejamento não sairá do papel.



Alguns Cuidados Especiais na Implantação do Planejamento Estratégico

Alguns cuidados especiais devem ser tomados na implantação do planejamento estratégico de qualquer entidade, seja educacional, seja empresarial, seja de pesquisa ou mesmo para as entidades de interesse público, como o PROPSAM, que citamos a seguir:

(a) Principais Desafios a Vencer

- Como decidir o por onde começar
- Diagnóstico inexistente ou inadequado
- Foco apenas no 'aqui-e-agora', 'fogo-de-palha' e a 'novidade do mês'

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

- Mudanças inesperadas no andamento do processo
- Falta de uma metodologia adequada e consensual
- Muita análise, pouca síntese e nenhuma ação
- Falta de flexibilidade no processo
- Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional
- Falta de liderança firme para implementação

(b) Fatores Chave de Sucesso nas Implantações

- Convicção generalizada de que 'mudar é uma questão de sobrevivência'
- Compromisso efetivo e apoio da alta direção do PROPSAM, do IPUB e da Universidade com as mudanças necessárias
- Disposição de todos para priorizar o assunto
- Persistência apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptações de curso
- Comunicação clara e divulgação eficaz
- Facilitador(es) capacitado(s), disponível(eis), motivado(s) e comprometido(s)
- Comprometimento de todos os envolvidos na implementação: coordenadores, docentes, discentes, pesquisadores e funcionários
- Disposição para mudar, custe o que custar
- Acompanhamento 'implacável' do andamento e do progresso do plano de implantação
- Metodologia adequada, melhoria contínua e aconselhamento externo

(c) Algumas Lições Aprendidas com o Planejamento Estratégico

Ao longo de todos os exercícios anteriores executados com o apoio da metodologia aqui descrita, nas entidades citadas na Apresentação, algumas lições importantes foram aprendidas, e, na medida do possível, foram adotadas no caso do PROPSAM:

- I. Uma visão compartilhada do futuro desejado pela equipe é essencial para o alinhamento dos esforços e para motivação e comprometimento das pessoas.*
- II. O difícil não é fazer um plano estratégico ou escolher uma estratégia; o difícil é justamente detalhar os planos de ação e colocá-los em execução; se não houver um follow-up implacável, o plano estratégico está morto!*
- III. Em planejamento estratégico, o processo é tão importante quanto o produto do trabalho em si.*
- IV. É essencial que haja uma disposição generalizada das equipes para 'mudar o que precisa ser mudado', mas um zelo para observar com firmeza os princípios e valores a serem preservados.*
- V. Em processos de planejamento estratégico, temos encontrado os apressados, que querem os resultados para amanhã, e os pensadores, que querem discutir a 'origem do universo'; o nosso desafio é sempre o de 'acalmar' os apressados mas 'acelerar' os pensadores.*

PLANO ESTRATÉGICO DO PROPSAM 2020-2023

- VI. *Durante e dentro de um processo de planejamento estratégico, não deve haver hierarquia; as opiniões e ideias devem ser avaliadas no seu mérito, independentemente de quem as tiver enunciado.*
- VII. *Uma entidade que faça seu planejamento estratégico de forma dedicada e envolvente e que implante uma gestão estratégica eficiente 'nunca mais será a mesma'.*

Programação das Dinâmicas do Workshop de Planejamento Estratégico

A sequência de atividades seguidas durante a realização do primeiro Workshop de Planejamento Estratégico do PROPSAM obedeceu ao roteiro abaixo:

- **Dia 04 mar 2020 – 8:00 às 13:00:**
 - Abertura e Apresentações (WB)
 - Palavras do Coordenador – “Presente, Passado e Futuro do PROPSAM” (WB)
 - Uma “visão externa”: “Como a CAPES avalia o PROPSAM?” (WB e ACD)
 - Apresentação Metodológica - Visão Panorâmica da Gestão Estratégica (EAC)
 - Apresentação do Roteiro dos Trabalhos para o Workshop de Planejamento Estratégico do PROPSAM (EAC)
 - 1ª. Dinâmica – Revisão da Análise do Ambiente Externo do PROPSAM
 - 2ª. Dinâmica – Revisão da Análise do Ambiente Interno do PROPSAM
 - 3ª. Dinâmica – Formulação da Missão e da Visão (do Futuro) do PROPSAM
 - 4ª. Dinâmica – Formulação dos Princípios e Valores do PROPSAM
- **Dia 05 mar 2020 – 08:00 às 13:00:**
 - 5ª. Dinâmica – Diretrizes Estratégicas para o PROPSAM
 - 6ª. Dinâmica – Programas, Projetos Estratégicos para o PROPSAM
 - 7ª. Dinâmica – Priorização dos Programas e Projetos Estratégicos
 - 8ª. Dinâmica – Objetivos e Metas de Longo, Médio e Curto Prazos
- **Dia 06 mar 2020 – 9:00 às 12:00:**
 - 9ª. Dinâmica – Elaboração dos Planos de Ação
 - 10ª. Dinâmica – Mapa Estratégico do PROPSAM e Orçamento Estratégico
 - Fechamento da Elaboração do Plano Estratégico do PROPSAM

Avaliação dos Resultados e do Processo de Trabalho

Os resultados materiais alcançados durante o evento, reforçados pela avaliação individual que se promoveu, ao final das dinâmicas de grupo, mostraram que o *workshop* pode ser considerado como um grande sucesso inicial na implantação do processo de planejamento estratégico no PROPSAM.

* * * * *