



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

# **Planejamento estratégico dos programas de pós-graduação**

**Neyval Costa Reis Junior**

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**Letícia D. Fantinel**

Programa de Pós-Graduação em Administração

Atividade	Data
Início do Planejamento Estratégico da UFES	26 e 27 de novembro
Reunião de apresentação da auto-avaliação e acompanhamento de egressos	03 de dezembro (9h)
Reunião de apresentação do planejamento estratégico da Pós-Graduação	10 de dezembro (14h)
Aprovação do plano de auto avaliação	Até 04/2020
Planejamento estratégico do PPG	Até 05/2020
Implementação do plano de auto avaliação	Até 06/2020
Elaboração do relatório parcial	Até 07/2020
Realização de seminário integrador	Até 07/2020
Coleta 2020	Janeiro de 2021



# SUMÁRIO

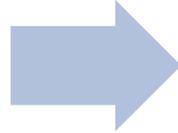
---

1. Planejamento estratégico
2. Planejamento estratégico Institucional
3. Planejamento estratégico do PPG
  - i. Diagnóstico e Autoavaliação
  - ii. Definição de objetivos estratégicos
  - iii. Indicadores e Metas
  - iv. Definição de ações
4. Documentos de apoio

2013

## PROPOS

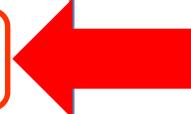
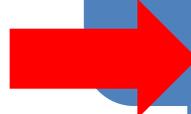
- PPGs avaliaram o resultado das fichas de avaliação e fizeram planos de ação.
- PRPPG promoveu ações baseadas nas recomendações dos coordenadores, por exemplo: tradução, editora, ajustes nos editais FAPES, alinhamento ações de fomento com demandas PROPOS.
- PRPPG e coordenadores acompanharam indicadores.



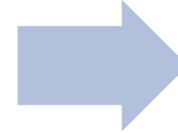
2018

## Auto-avaliação UFES (Revisão PROPOS)

- PROPOS + visita de consultores externos.
- Visita do consultor externo.
- Relatório de visita.
- Plano de ação do programa.
- Revisão pelo consultor
- Aprovação PRPPG e PPG.
- Fase 2 - elaboração de metas e acompanhamento anual.
- **Visita de todos os coordenadores de área**



47 PPGs já receberam visita do consultor e 13 receberam do coordenador de área atual

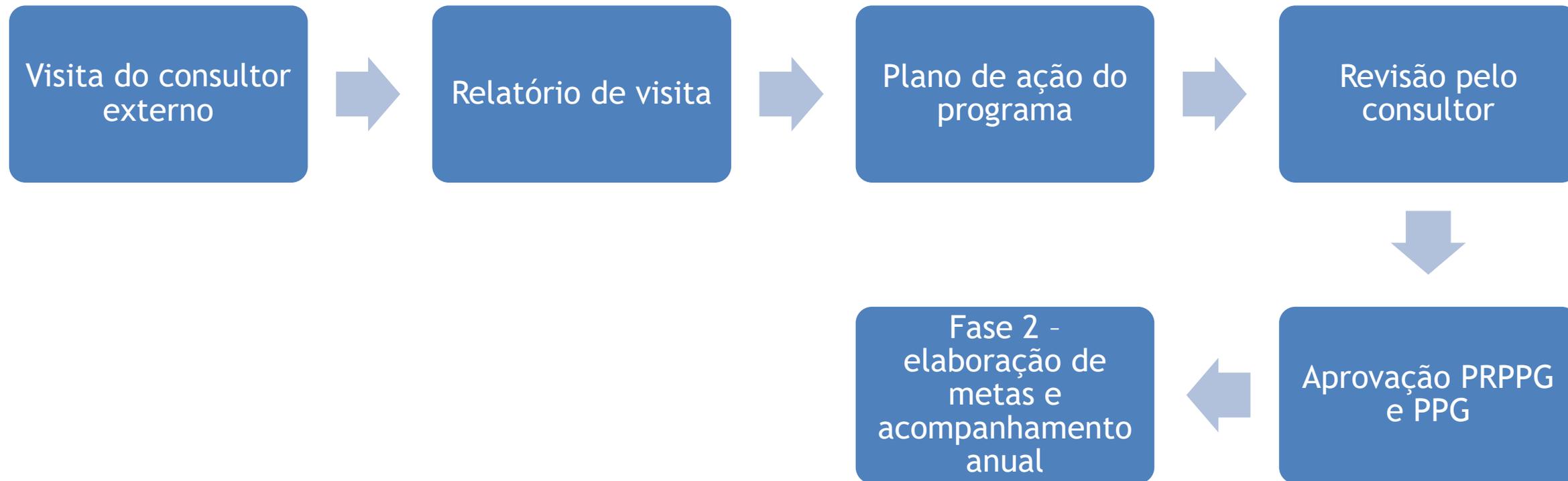


2019

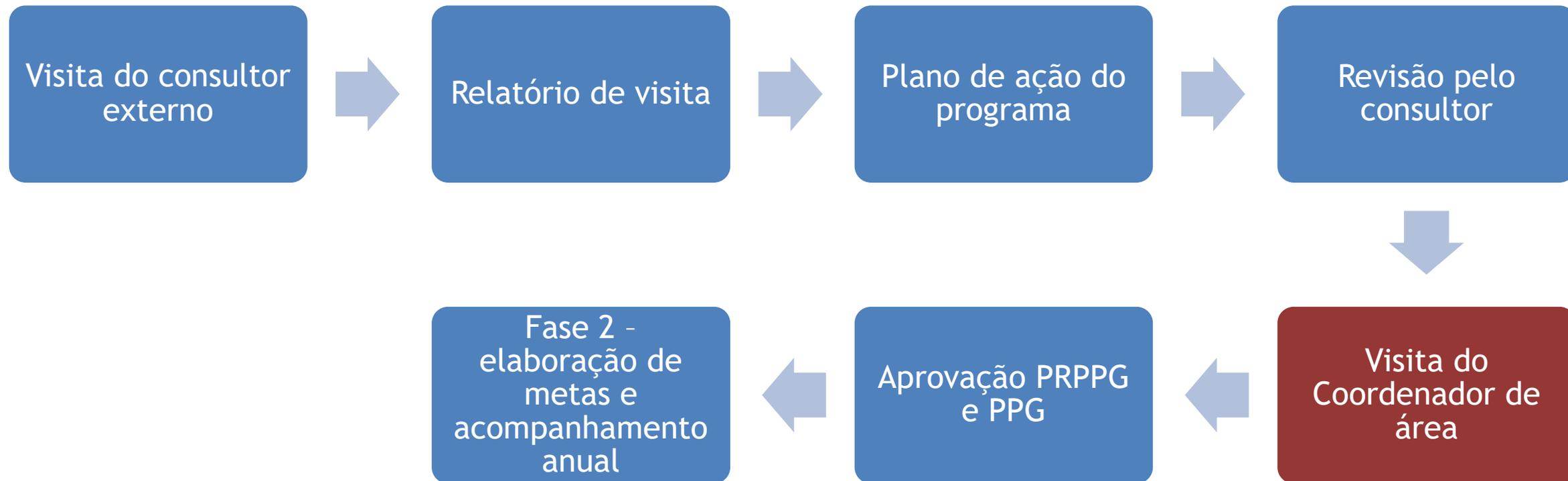
## Planejamento Estratégico da Pós- Graduação e dos PPGs

- Diretrizes individuais de cada área de avaliação
- **Incluir diretrizes da CAPES e das áreas na auto-avaliação que já estamos fazendo.**

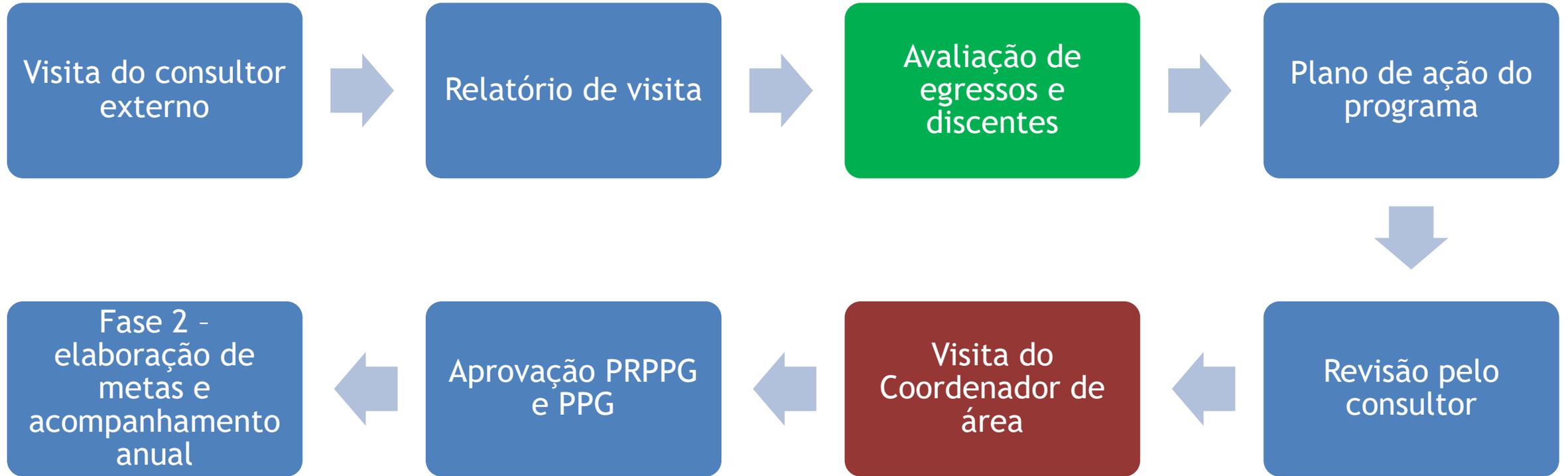
## Revisão do Modelo Atual de Auto-avaliação



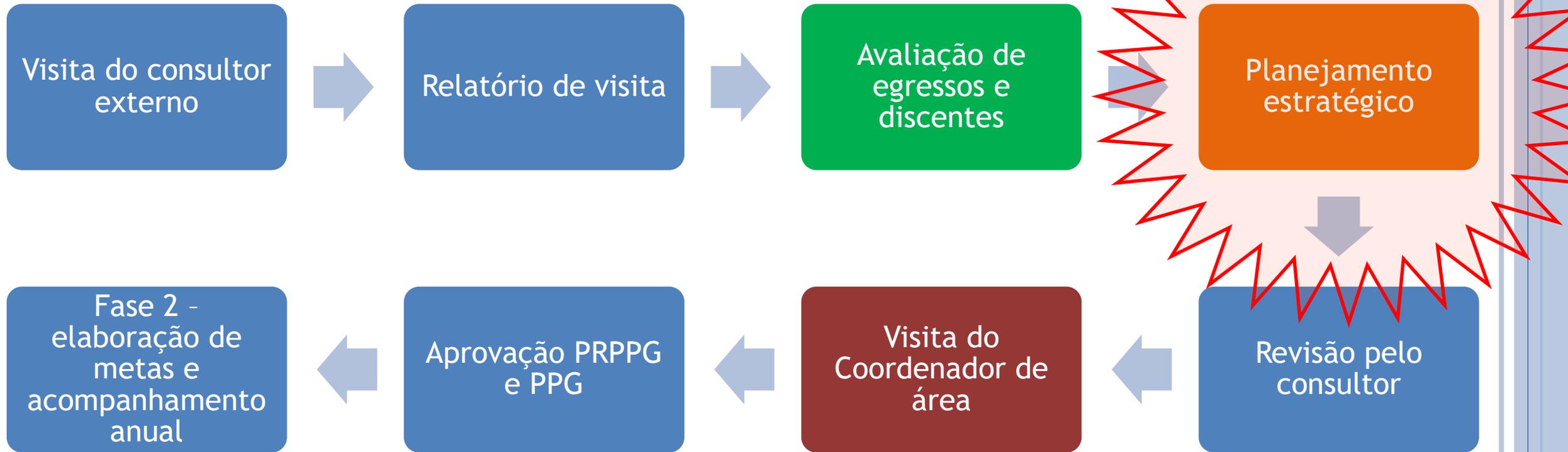
## Revisão do Modelo Atual de Auto-avaliação



# Revisão do Modelo Atual de Auto-avaliação



# Revisão do Modelo Atual de Auto-avaliação



# FICHA DE AVALIAÇÃO DA ÁREA DE QUÍMICA

Questos / Itens	Peso	Definições e Comentários sobre os Quesito/Itens
<p><b>1.3. Planejamento estratégico do programa,</b> 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.</p>	20%	<p>1.3.1. (100%) A avaliação deste item será qualitativa a partir da análise da descrição do programa em relação ao grau de atendimento (total, parcial ou nenhum) dos seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>planejamento de metas e ações de curto, médio e longo prazo frente ao perfil/vocação do programa;</b></li><li>- <b>relação entre o planejamento estratégico da instituição e as necessidades do programa;</b></li><li>- plano de modernização/expansão dos laboratórios e do parque instrumental;</li><li>- política de contratação/renovação do corpo docente, considerando-se a melhoria e a modernização das linhas de pesquisa;</li><li>- política de credenciamento dos Jovens Docentes (JDP).</li><li>- apoio institucional aos docentes, em termos de espaço físico, estrutura de equipamentos multiusuários, e apoio financeiro;</li><li>- apoio institucional para a participação da coordenação em eventos relativos à pós-graduação.</li></ul>

# PLANO DE AÇÃO VS. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

**Plano de Ação** (foco operacional): Identificação dos pontos críticos ou deficiências do programa e delineamento de ações para “resolver” as limitações encontradas.

**Planejamento estratégico** (foco na formalização dos objetivos estratégicos e metas):

A metodologia empregada ajuda o PPG a diagnosticar os pontos críticos, formalizar seus objetivos de médio e longo prazo, encontrar metas e indicadores para permitir o acompanhamento da evolução do PPG e definir ações com base nos objetivos e metas.

# PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

---

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFES é baseado na metodologia Balanced Scorecard (BSC), traduzindo a estratégia de atuação da UFES para os 10 anos.

Balanced Scorecard, em português seria traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton.

# PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

---

O modelo original de planejamento baseado em BSC sugere uma visão da Instituição em 4 perspectivas: Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Financeiro.

Desta forma, são criados indicadores para acompanhar o progresso em cada uma destas perspectivas.

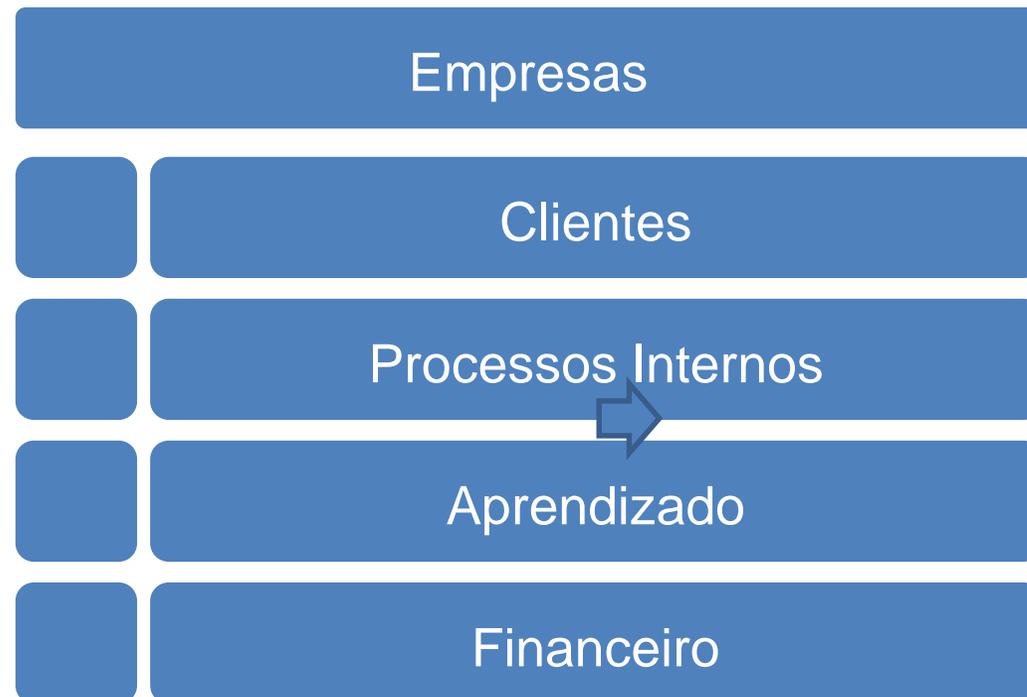


# PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

---

O modelo original de planejamento baseado em BSC sugere uma visão da Instituição em 4 perspectivas: Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Financeiro.

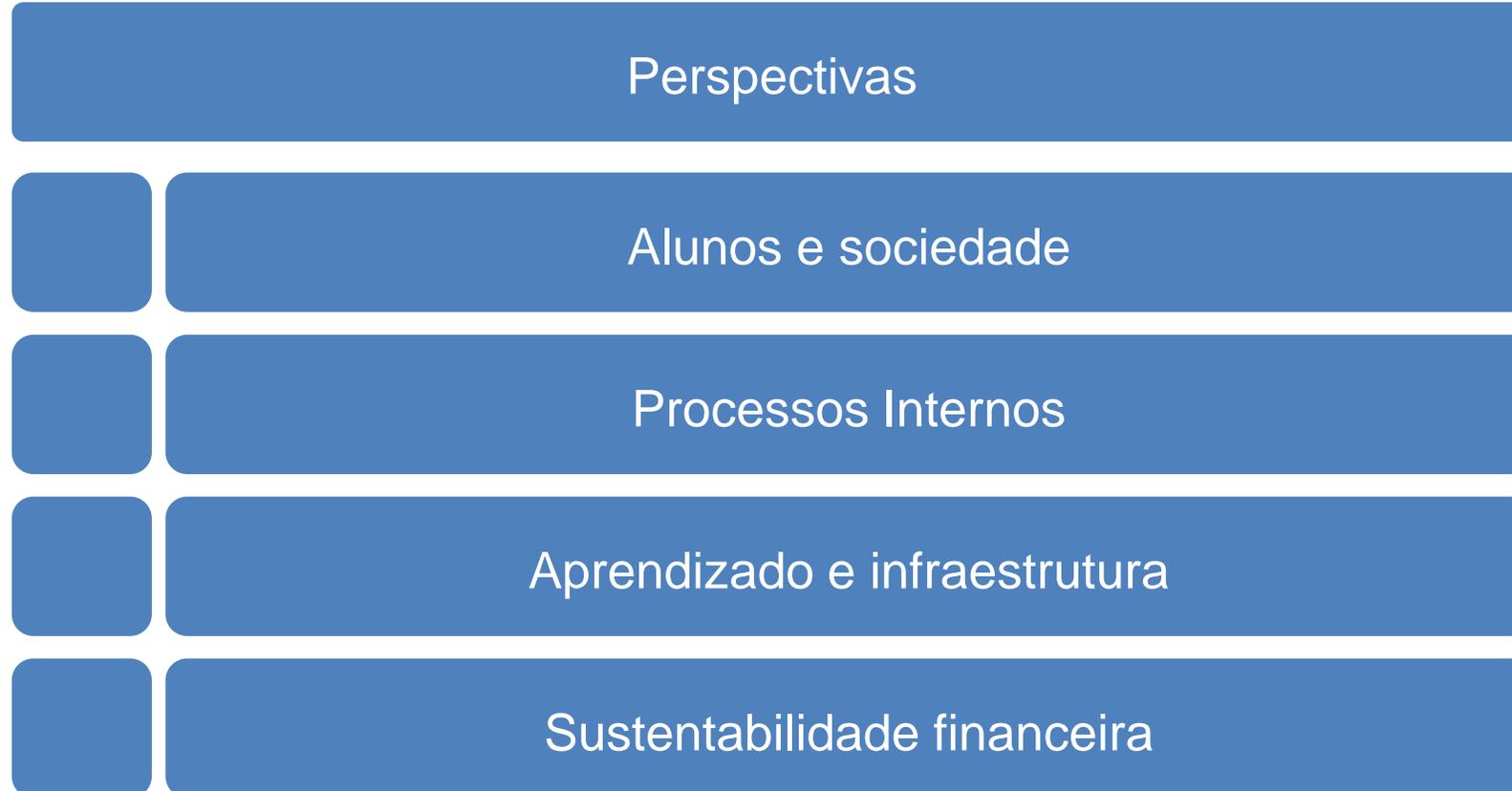
Desta forma, são criados indicadores para acompanhar o progresso em cada uma destas perspectivas.



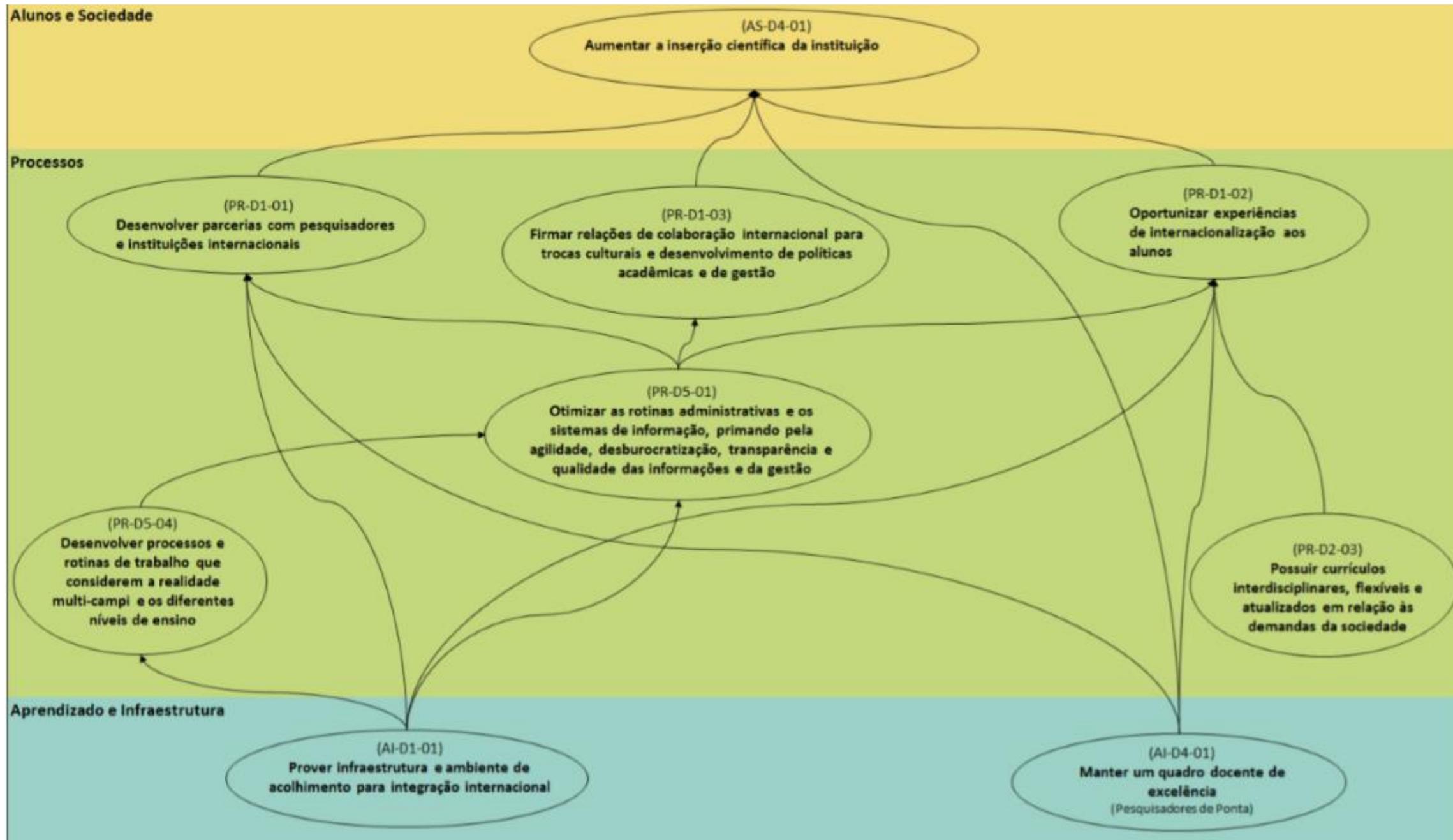
# PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

---

Neste contexto, a UFES adota o mesmo modelo de algumas instituições brasileiras como UFESM e UFSC, definindo as 4 perspectivas como:



# Exemplo: Mapa estratégico da UFSM para o Desafio “Internacionalização”



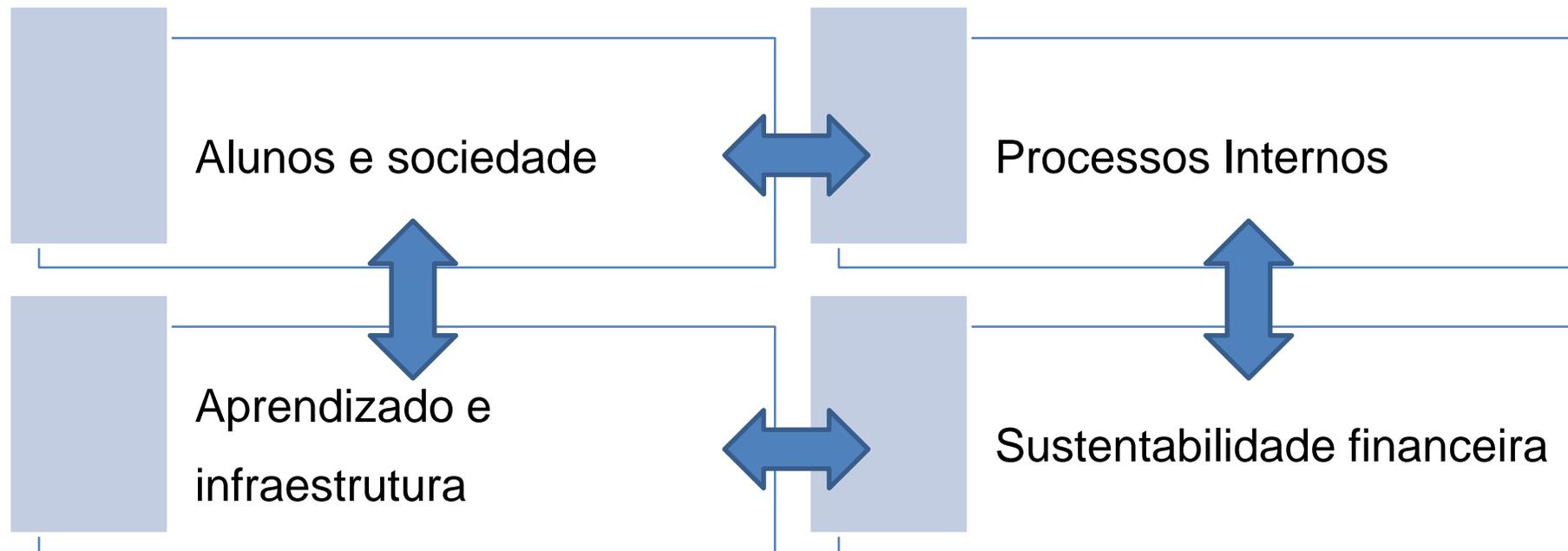
Enquanto o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico da Pós-Graduação discutem questões fundamentais da instituição, desde sua forma organizacional, prioridade de investimentos, processos de trabalho e formação até o orçamento.

O Planejamento Estratégico do PPG é mais **simples, conciso e objetivo**. Concentrando-se diretamente nas ações necessárias para a melhoria do PPG, porém incorporando o planejamento necessário para o futuro e contemplando as vocações do programa e fortemente baseado em sua autoavaliação.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PPG

Para manter a consistência entre os 3 níveis (Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico da Pós-Graduação e Planejamento Estratégico do PPG) manteremos a organização focada nas 4 perspectivas:



# SUMÁRIO

---

1. Planejamento estratégico
2. Planejamento estratégico Institucional
3. Planejamento estratégico do PPG
  - i. Diagnóstico e Autoavaliação
  - ii. Definição de objetivos estratégicos
  - iii. Indicadores e Metas
  - iv. Definição de ações
4. Documentos de apoio

**1º**

**Diagnóstico e  
autoavaliação**

**2º**

**Definição de  
objetivos  
estratégicos**

**3º**

**Indicadores e  
metas**

**4º**

**Definição de  
ações**

**Planejamento Estratégico do PPG**

# 10

## Diagnóstico e autoavaliação

### 1. MISSÃO

- A Missão é a declaração concisa do propósito fundamental do PPG, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criado.

### 2. SWOT

- Potencialidades, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- Deve ser preenchido com base na autoavaliação.

### 3. VISÃO

- Representa um estado futuro para o PPG, onde ele deseja chegar, o que quer alcançar.

### 4. DESAFIOS

- Definir desafios com base no SWOT.

# 10

Diagnóstico e  
autoavaliação

## MISSÃO

- A Missão é a declaração concisa do propósito fundamental do PPG, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criado - Formação de mão-de-obra? Pesquisa? Ambos? Formação de professores? Profissional ou acadêmico? Inserção regional, nacional ou internacional? Inovação tecnológica? Relação com a sociedade?
- A Missão é como o DNA do PPG, definindo a sua identidade e **não costuma mudar** ao longo do tempo - mas pode mudar.
- O importante é que a Missão comunique de forma clara e objetiva a todos o que se espera de seu trabalho e também como o PPG quer ser reconhecido externamente.

### **MISSÃO UFES 2020 – 2029**

Garantir a formação humana, acadêmica e profissional com excelência, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, com a produção de avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais, sociais e de inovação, e promoção dos direitos e da inclusão social.

# 10

## Diagnóstico e autoavaliação

### 1. MISSÃO

- A Missão é a declaração concisa do propósito fundamental do PPG, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criado.

### 2. SWOT

- Potencialidades, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- Deve ser preenchido com base na autoavaliação.

### 3. VISÃO

- Representa um estado futuro para o PPG, onde ele deseja chegar, o que quer alcançar.

### 4. DESAFIOS

- Definir desafios com base no SWOT.

# QUAIS SÃO AS FONTES PARA FAZER O SWOT ?

---

- Autoavaliação
- Acompanhamento egressos
- Documento de área e ficha de avaliação
- PROPOS
- Dados gerais do cotidiano do programa (por exemplo, redução do número de candidatos no processo seletivo, corte de bolsas ou ainda previsão de aposentadorias)

## **OBSERVAÇÃO IMPORTANTE:**

Verifique se o documento de sua área de avaliação ou ficha de avaliação incluem algum ponto específico que deve ser tratado no planejamento estratégico do programa.

Por exemplo: A ficha de avaliação da química explicita 03 pontos que devem constar no planejamento, a saber:

- plano de modernização/expansão dos laboratórios e do parque instrumental;
- política de contratação/renovação do corpo docente, considerando-se a melhoria e a modernização das linhas de pesquisa;
- política de credenciamento dos Jovens Docentes (JDP).

**Se o PPG não possui os pontos solicitados na ficha de avaliação, estes devem, obrigatoriamente, aparecer como limitações (fraquezas) indicados na análise SWOT.**

## Fatores Positivos

## Fatores Negativos

### Fatores Internos

Análise do ambiente interno: quando fazemos a análise das Forças e Fraquezas, estamos falando aqui de fatores internos e gerenciáveis. Ou seja, uma vez que o PPG conheça quais são suas forças, ele pode trabalhar para manter e tornar estes pontos mais fortes a cada dia. E conhecendo as fraquezas, pode tomar as ações necessárias para corrigi-las ou evita-las

### Fatores Externos

Análise do ambiente externo: já as Oportunidades e Ameaças são fatores externos a organização e não temos como manipulá-los diretamente. Mas nem por isto se deve deixar de monitorar as oportunidades e ameaças. Uma vez que se conhece quais são as oportunidades do ambiente em que está inserido, pode atuar pró-ativamente para aproveitar estas oportunidades.



	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<b>S</b> <b>Exemplos:</b> Boa infraestrutura Inserção internacional Boa relação com a comunidade local	<b>W</b> <b>Weaknesses</b> <b>Fraquezas</b>
Fatores Externos	<b>O</b> <b>Opportunities</b> <b>Oportunidades</b>	<b>T</b> <b>Threats</b> <b>Ameaças</b>

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>S</b> <b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Boa infraestrutura</li> <li>Inserção internacional</li> <li>Boa relação com a comunidade local</li> </ul>	<p><b>W</b> <b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto tempo de titulação</li> <li>Fraca distribuição de produção científica</li> <li>Falta equilíbrio entre linhas de pesquisa</li> </ul>
Fatores Externos	<p><b>O</b> <b>Oportunities</b> <b>Oportunidades</b></p>	<p><b>T</b> <b>Threats</b> <b>Ameaças</b></p>

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>S</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Boa infraestrutura Inserção internacional Boa relação com a comunidade local</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Alto tempo de titulação Fracá distribuição de produção científica Falta equilíbrio entre linhas de pesquisa</p>
Fatores Externos	<p><b>O</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Potencial relação com empresas locais ou governo Potencial relação com outras universidades</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>Threats</b> <b>Ameaças</b></p>

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>S</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Boa infraestrutura Inserção internacional Boa relação com a comunidade local</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Alto tempo de titulação Fracá distribuição de produção científica Falta equilíbrio entre linhas de pesquisa</p>
Fatores Externos	<p><b>O</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Potencial relação com empresas locais ou governo Potencial relação com outras universidades</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>Exemplos:</b> Redução n. de bolsas Redução número de estudantes Aposentadorias</p>

# 10

## Diagnóstico e autoavaliação

### 1. MISSÃO

- A Missão é a declaração concisa do propósito fundamental do PPG, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criado.

### 2. SWOT

- Potencialidades, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- Deve ser preenchido com base na autoavaliação.

### 3. VISÃO

- Representa um estado futuro para o PPG, onde ele deseja chegar, o que quer alcançar.

### 4. DESAFIOS

- Definir desafios com base no SWOT.

# 10

**Diagnóstico e  
autoavaliação**

## **VISÃO**

- Representa um estado futuro para o PPG, onde ele deseja chegar, o que quer alcançar. Diferente da Missão, a Visão é criada para um período de tempo pré-determinado, portanto a visão pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento que organização se encontra.
  - Formação de mão-de-obra? Pesquisa? Ambos?
  - Formação de professores?
  - Profissional ou acadêmico?
  - Inserção regional, nacional ou internacional?
  - Inovação tecnológica?
  - Relação com a sociedade?
  - Quero ser referência em que?
  - Como quero que a sociedade se lembre do PPG?

### **VISÃO DA UFES 2020-2029**

“Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com inclusão social, interiorização, inovação e desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira, em particular do estado do Espírito Santo.”

# 10

## Diagnóstico e autoavaliação

### 1. MISSÃO

- A Missão é a declaração concisa do propósito fundamental do PPG, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criado.

### 2. SWOT

- Potencialidades, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- Deve ser preenchido com base na autoavaliação.

### 3. VISÃO

- Representa um estado futuro para o PPG, onde ele deseja chegar, o que quer alcançar.

### 4. DESAFIOS

- Definir desafios com base no SWOT.

# 10

## Diagnóstico e autoavaliação

### Desafios

Criar os Desafios a partir do SWOT

Cada fator identificado no SWOT pode ser representado como um Desafio para o PPG.

Nem todo fator positivo SWOT pode estar relacionado a um Desafio, mas a remedição de todos os fatores negativos SWOT deve estar contemplada (principalmente as Fraquezas).

Fatores SWOT		Desafios
<b>S</b> Boa infraestrutura Inserção internacional Boa relação com a comunidade local		Manutenção da Infraestrutura de pesquisa
		-
		-
<b>W</b> Alto tempo de titulação Fraca distribuição de produção científica Falta equilíbrio entre linhas de pesquisa		Alto tempo de titulação
		Distribuição de produção científica
		Equilíbrio entre linhas de pesquisa
<b>O</b> Potencial relação com empresas locais ou governo Potencial relação com outras universidades		Relação com empresas locais ou governo
		Cooperação com outras universidades
<b>T</b> Redução n. de bolsas Redução número de estudantes Aposentadorias		Redução n. de bolsas
		Redução número de estudantes
		Aposentadorias

**1º**

**Diagnóstico e  
autoavaliação**

**2º**

**Definição de  
objetivos  
estratégicos**

**3º**

**Indicadores e  
metas**

**4º**

**Definição de  
ações**

**Planejamento Estratégico do PPG**



20

**Definição de  
objetivos  
estratégicos**

Para cada **Desafio** identificado é necessário definir objetivos estratégicos que contemplem seu atendimento ou aproveitamento.

Neste momento, é preciso definir os principais objetivos de cada uma das quatro perspectivas do BSC e em como eles se relacionam para que a visão do PPG a longo prazo seja alcançada.

Aqui, ainda não vamos nos preocupar com valores ou metas a serem alcançadas. Neste momento, é preciso refletir sobre as necessidades de melhoria em cada uma das 4 perspectivas do Balanced Scorecard.



20

## Definição de objetivos estratégicos

O Objetivo Estratégico deve ser algo que possa ser mensurado com clareza, pois serão criados indicadores para saber se cada objetivo está sendo alcançado.

Então, evite objetivos muito abstratos, como “Melhorias no processo”. Caso defina um objetivo desta forma, é preciso ter claro como será possível mensurar este objetivo.

O mais importante nesse momento é que cada um dos objetivos traçados possa contribuir de alguma forma para a melhoria do PPG, se conectando com a Visão do futuro delineada.

Exemplo:

Desafio	Perspectiva	Objetivo Estratégico
Alto tempo de titulação	Aluno e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduzir tempo médio de titulação</li></ul>
	Processos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanhar estudantes durante a realização dos cursos</li><li>• Ampliar integração com a graduação</li></ul>
	Capacitação e Infraestrutura	
	Sustentabilidade financeira	

## Exemplo:

Desafio	Perspectiva	Objetivo Estratégico
Relação com empresas locais ou governo	Aluno e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o número de convênios com entidades públicas e privadas</li><li>• Aumentar o número de publicações em co-autoria com membros de entidades públicas e privadas</li><li>• Aumentar o número de patentes em co-autoria com membros de entidades públicas e privadas</li></ul>
	Processos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar procedimentos internos para ampliar o número de convênios com entidades públicas e privadas</li><li>• Criar procedimentos internos para captação de demandas externas</li><li>• Dar visibilidade externa aos projetos de pesquisa do PPG</li></ul>
	Capacitação e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar docentes para a elaboração de convênios com entidades públicas e privadas</li></ul>
	Sustentabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o volume de recursos captados em convênios e fazer com que parte destes recursos resultem em melhoria da infraestrutura do programa</li></ul>

**1º**

**Diagnóstico e  
autoavaliação**

**2º**

**Definição de  
objetivos  
estratégicos**

**3º**

**Indicadores e  
metas**

**4º**

**Definição de  
ações**

**Planejamento Estratégico do PPG**



30

## Indicadores e metas

A criação dos Indicadores fará com que tudo que foi planejado possa ser monitorado constantemente. Afinal, o que não é medido não pode ser gerenciado.

Dessa forma, o PPG pode acompanhar se está no caminho certo e caso identifique um problema no meio do caminho é possível corrigi-lo a tempo, tomando as ações necessárias para que o planejamento estratégico continue sendo seguido.

Crie ao menos um Indicador para cada Objetivo Estratégico. Defina também com que frequência cada um desses indicadores serão medidos.

## Exemplo:

Objetivo Estratégico	Indicador
Reduzir tempo médio de titulação	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="932 408 1536 458">• Tempo médio de titulação</li></ul>
Acompanhar estudantes durante a realização dos cursos	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="932 629 2099 679">• % de alunos com acompanhamento durante o curso</li></ul>
Ampliar integração com a graduação	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="932 851 2188 901">• No. de alunos de graduação matriculados em disciplinas</li></ul>



30

## Indicadores e metas

Após os Indicadores criados, chegou a hora de definir Metas para cada um deles. A definição das Metas irá ajudar a saber se estamos no caminho certo, comparando o que foi realizado com o que estava planejado.

Lembre-se sempre que as Metas de cada Objetivo precisam estar interconectadas e coerentes, e diretamente relacionadas à autoavaliação e visão do programa.

**Por exemplo:** Se a Visão do PPG é tornar-se um programa de excelência, é necessário buscar a melhoria de conceito CAPES. Desta forma, suas metas devem ser compatíveis com os valores dos indicadores de PPGs com conceito imediatamente superior na última avaliação da CAPES (ou na avaliação de meio termo).

## Exemplo:

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2020	2021	2022	2023	2024
Reduzir tempo médio de titulação	<ul style="list-style-type: none"><li>Tempo médio de titulação</li></ul>	36	30	24	24	24
Criação de comissão de acompanhamento de estudantes	<ul style="list-style-type: none"><li>% de alunos com avaliador interno indicado pela comissão de acompanhamento</li></ul>	50%	100%	100%	100%	100%
Ampliar integração com a graduação	<ul style="list-style-type: none"><li>No. de alunos de graduação matriculados em disciplinas</li></ul>	2	5	10	20	20

**1º**

**Diagnóstico e  
autoavaliação**

**2º**

**Definição de  
objetivos  
estratégicos**

**3º**

**Indicadores e  
metas**

**4º**

**Definição de  
ações**

**Planejamento Estratégico do PPG**



40

## Definição de ações

Já sabemos onde queremos chegar, porém precisamos detalhar melhor esse caminho. Afinal, se definimos nossas metas precisamos saber exatamente como vamos fazer para alcançá-las.

Precisamos definir quais medidas serão tomadas para atingir cada meta estabelecida. Defina ao menos uma ação para cada Indicador.

Por exemplo, se você definiu como objetivo operacional melhorar distribuição de produção científica entre os docentes, chegou a hora de indicar como isto deve ser feito. Definindo critérios de credenciamento do corpo docente permanente? Definindo critérios de credenciamento para oferta de vagas para orientação ?

**Este é o momento de indicar as ações necessárias.**

## Exemplo:

Objetivo Estratégico	Indicador	Ações
Reduzir tempo médio de titulação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo médio de titulação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alteração de regimento instituindo o tempo máximo de 24 meses com 01 prorrogação de 06 meses (no máximo).</li><li>• Instituir a defesa de projeto de dissertação no fim do 1º ano de curso</li></ul>
Acompanhar estudantes durante a realização dos cursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de alunos com avaliador interno indicado pela comissão de acompanhamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de comissão de acompanhamento de estudantes</li><li>• Alteração de regimento instituindo a obrigatoriedade de ser indicado um avaliador interno e definindo sua atuação.</li></ul>
Ampliar integração com a graduação	<ul style="list-style-type: none"><li>• No. de alunos de graduação matriculados em disciplinas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alteração de regimento regulamentando a participação de alunos de graduação como alunos especiais do PPG e seu aproveitamento de estudos.</li></ul>

# SUMÁRIO

---

1. Planejamento estratégico
2. Planejamento estratégico Institucional
3. Planejamento estratégico do PPG
  - i. Diagnóstico e Autoavaliação
  - ii. Definição de objetivos estratégicos
  - iii. Indicadores e Metas
  - iv. Definição de ações
4. Documentos de apoio

# DOCUMENTOS DE APOIO

---

1. Documento modelo de para execução do planejamento estratégico com exemplos (contendo a definição de Missão, Visão, SWOT, Desafios, Objetivos, Indicadores, Metas e Ações).
2. Exemplo de Planejamento Estratégico realizado pelo PPG Administração.



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO ESPÍRITO SANTO

## **Prof. Neyval Costa Reis Jr.**

Pró-Reitor de Pesquisa e  
Pós-Graduação

UFES

[proreitor@prppg.ufes.br](mailto:proreitor@prppg.ufes.br)

<http://www.prppg.ufes.br>

+55 27 4009 2439