ARTIGO ORIGINAL

https://doi.org/ 10.32813/2179-1120.2025.v18.n1.a1237

Revista Ciências Humanas - ISSN 2179-1120 - v18, e38, 2025

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINARES BRASILEIROS

Mellina da Silva Terres[1]

RESUMO

O artigo discute a implementação do planejamento estratégico em programas de pós-graduação interdisciplinares, considerando a complexidade organizacional, a diversidade epistemológica e a integração de múltiplos saberes e atores, alinhando-se às diretrizes da CAPES e às especificidades da avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) do Brasil. Adotou-se uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental dos instrumentos da CAPES e na aplicação dos princípios da Design Science Research (DSR) como método, articulada a conceitos da administração estratégica. Como resultados, o estudo apresenta três contribuições centrais: (i) um modelo simplificado de planejamento estratégico, que sistematiza etapas, instrumentos e diretrizes; (ii) um artefato em formato de mapa estratégico; e (iii) proposições teóricas. Entre as limitações, destaca-se a ausência de validação empírica, indicando como agenda futura a aplicação em diferentes contextos institucionais e o teste das proposições teóricas, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o planejamento estratégico na pós-graduação brasileira.

Palavras-chave: planejamento estratégico, pós-graduação, interdisciplinaridade, gestão acadêmica, avaliação da CAPES.

ABSTRACT

The article discusses the implementation of strategic planning in interdisciplinary graduate programs, considering organizational complexity, epistemological diversity and the integration of multiple knowledge and actors, in line with CAPES guidelines and the specificities of the evaluation of the Brazilian National Graduate System (SNPG). A qualitative approach was adopted, based on the documentary analysis of CAPES instruments and the application of the principles of Design Science Research (DSR) as a method, linked to strategic management concepts. As results, the study presents three central contributions: (i) a simplified strategic planning model, which systematizes steps, instruments, and guidelines; (ii) an artifact in the format of a strategic map; and (iii) theoretical propositions. Among the limitations, the lack of empirical validation stands out, indicating as a future agenda the application in different institutional contexts and the testing of theoretical propositions, contributing to the advancement of knowledge about strategic planning in interdisciplinary graduate studies.

Keywords: strategic planning, graduate education, interdisciplinarity, academic management, CAPES Evaluation.

[1] Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre- UFCSPA
Autor Correspondente: Profa. Dra. Mellina da Silva Terres
E-mail: mellina@ufcspa.edu.br
Recebido em 11 de Maio de 2025 | Aceito em 25 de Maio de 2025.

CC BY

INTRODUÇÃO

As universidades usualmente possuem seus aspectos fundamentais enraizados em abordagens e agendas burocráticas. Isso muitas vezes resulta em dificuldades de articular as lógicas burocráticas e estratégicas (Woelert & Stensaker, 2025). O uso da gestão estratégica na administração acadêmica representa uma mudança de paradigma na governança das instituições de ensino superior. Este pode aumentar o alinhamento organizacional, eficiência operacional e capacidade de resposta institucional na navegação em cenários educacionais cada vez mais complexos. Ao incorporar princípios estratégicos nas rotinas de liderança e gestão acadêmica, as universidades podem transformar práticas administrativas fragmentadas em sistemas coerentes de planejamento, execução e avaliação (Asbari *et al.*, 2025).

A gestão baseada no planejamento estratégico desempenha um papel crucial na garantia do crescimento sustentável, competitividade e sucesso a longo prazo das instituições de ensino superior (IES). Apesar das inúmeras vantagens do planejamento estratégico, a sua implementação não é isenta de desafios. Resistência à mudança, falta de envolvimento das partes interessadas, recursos insuficientes e as incertezas ambientais externas podem prejudicar a eficácia dos planos estratégicos. Portanto, as instituições devem adotar estratégias adaptativas que permitam flexibilidade e capacidade de resposta aos desafios emergentes (Khalilov, 2025).

No Brasil, esse movimento é fortemente influenciado pelas diretrizes institucionais e pelos processos avaliativos conduzidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que têm enfatizado a importância da autoavaliação e da organização estratégica dos programas de pós-graduação (CAPES, 2019b, 2024). Contudo, a implementação dessas diretrizes tem se mostrado desafiadora, sobretudo em função da sobrecarga administrativa dos coordenadores, da necessidade de articulação entre múltiplos atores institucionais e da complexidade inerente às ferramentas de gestão recomendadas (Azevedo *et al.*, 2025).

Tais desafios tornam-se ainda mais evidentes em programas de pós-graduação interdisciplinares, nos quais coexistem diferentes áreas do conhecimento, abordagens metodológicas e referenciais teóricos. A diversidade epistemológica, embora constitua um potencial de inovação, também amplia a complexidade da gestão, dificultando a construção de consensos em torno de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e prioridades institucionais (CAPES, 2009). Nesse contexto, modelos de planejamento excessivamente complexos podem se tornar pouco operacionais, comprometendo sua efetiva implementação.

A literatura sobre planejamento estratégico em instituições de ensino superior apresenta diferentes abordagens, ferramentas e modelos integrados de planejamento, que buscam estruturar o processo decisório e apoiar a gestão organizacional (Dyson, 2004; Williams, 2021; Mamede, 2025). No entanto, a aplicação simultânea de múltiplas ferramentas pode gerar dificuldades práticas, especialmente em contextos organizacionais marcados por limitações de tempo, recursos e experiência em gestão estratégica (Azevedo *et al.*, 2025).

Diante disso, emerge a necessidade de modelos mais parcimoniosos, que priorizem elementos essenciais do planejamento estratégico, como missão, visão, valores, análise do ambiente interno e externo, definição de objetivos estratégicos e estruturação de planos de ação com indicadores, metas e prazos. Além disso, o alinhamento entre o planejamento do programa, o planejamento institucional da universidade e as diretrizes das agências reguladoras configura-se como um elemento central para garantir coerência e efetividade das ações estratégicas (CAPES, 2024; Williams, 2021).

Nesse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como programas de pós-graduação interdisciplinares podem estruturar e implementar o planejamento estratégico de forma eficiente, considerando a complexidade organizacional e a necessidade de alinhamento institucional e regulatório, sem recorrer a modelos excessivamente complexos e de difícil operacionalização?

Diante dessa problemática, o presente estudo tem como objetivo geral propor um modelo simplificado de planejamento estratégico voltado para programas de pós-graduação interdisciplinares, que possibilite a organização do processo de forma parcimoniosa, prática e alinhada às diretrizes institucionais e regulatórias, considerando a complexidade organizacional e a necessidade de viabilidade operacional.

Como objetivos específicos, o estudo busca: (a) analisar, à luz da literatura, os principais desafios relacionados à estruturação e implementação do planejamento estratégico em programas de pós-graduação; (b) identificar e sistematizar os elementos essenciais para um modelo de planejamento estratégico que seja ao mesmo tempo eficiente e possível de se operacionalizar no contexto interdisciplinar brasileiro; (c) desenvolver um modelo simplificado que integre tais elementos, considerando o alinhamento institucional e regulatório; e (d) desenvolver um mapa estratégico a partir das análises realizadas; (e) elaborar proposições de pesquisa derivadas da literatura analisada, com vistas a organizar as problemáticas identificadas e orientar uma agenda de investigações futuras.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório, orientada pelos pressupostos da *Design Science Research (DSR).* Enquanto o paradigma da ciência comportamental busca desenvolver e verificar teorias que explicam ou predizem o comportamento humano ou organizacional, o paradigma da ciência do *design* busca ampliar os limites do ser humano e capacidades organizacionais, criando artefatos inovadores. O resultado da pesquisa da ciência do *design* consiste na criação de um artefato para resolver um problema organizacional importante devendo ser descrito de forma eficaz, permitindo sua implementação e aplicação de forma adequada. Essa abordagem é particularmente adequada a estudos que visam à construção de artefatos, construtos, modelos, métodos, dentre outros, destinados à solução de problemas práticos, articulando rigor científico e relevância aplicada (Hevner *et al.*, 2004; Peffers *et al.*, 2007).

A escolha pela DSR justifica-se pela natureza do problema investigado, uma vez que a pós-graduação brasileira, especialmente na área interdisciplinar, enfrenta o desafio de estruturar práticas de planejamento estratégico alinhadas às diretrizes e critérios de avaliação estabelecidos pela CAPES. Nesse contexto, a aplicação de modelos clássicos da gestão estratégica — frequentemente desenvolvidos no âmbito organizacional privado — demanda processos de adaptação às especificidades do ambiente acadêmico público, caracterizando um problema complexo e orientado à solução, compatível com a abordagem da *Design Science Research*.

O estudo foi conduzido a partir de análise documental, contemplando um conjunto de instrumentos normativos e orientadores da pós-graduação brasileira. O corpus documental incluiu documentos institucionais e regulatórios relevantes, tais como o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), documentos de área da CAPES (com ênfase na área Interdisciplinar), relatórios de avaliação quadrienal, além de planos estratégicos institucionais e portarias normativas pertinentes. A seleção dos documentos considerou sua relevância para a estruturação e avaliação do planejamento estratégico na pós-graduação, bem como sua atualidade no contexto das políticas públicas educacionais na área interdisciplinar.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação, categorização e interpretação dos principais elementos estratégicos presentes nos documentos analisados. O processo analítico seguiu etapas sistemáticas: (i) leitura exploratória dos documentos; (ii) identificação de unidades de sentido; (iii) codificação dos elementos recorrentes; (iv) agrupamento em categorias analíticas; e (v) síntese interpretativa dos achados.

A partir dessa análise, os elementos identificados foram articulados com referenciais teóricos da gestão estratégica, incluindo modelos amplamente difundidos como o *Balanced Scorecard,* com o objetivo de subsidiar a construção do modelo simplificado para o planejamento estratégico na área interdisciplinar e um artefato, neste caso, um mapa estratégico. Por fim, serão apresentadas as proposições de pesquisa geradas a partir dos documentos e literatura pesquisada.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento do modelo e do artefato seguiu as etapas propostas por Peffers *et al.* (2007), envolvendo a identificação do problema, a definição dos objetivos da solução, o desenvolvimento do modelo e artefato, sua demonstração por meio de exemplos aplicados e a discussão de sua aplicabilidade no contexto da pós-graduação interdisciplinar.

O quadro 1 resume as diretrizes propostas por Hevner *et al.* (2004) adaptadas ao contexto do presente trabalho.

Quadro 1 - Diretrizes da Design Science Research

Diretriz	Descrição Detalhada
Diretriz 1: Design	Proposição de um modelo simplificado de planejamento estratégico e um artefato como mapa estratégico, traduzindo diretrizes normativas em ferramentas aplicáveis ao contexto acadêmico.
Diretriz 2: Relevância do Problema	Necessidade de estruturar o planejamento estratégico de forma acessível em programas de pós-graduação interdisciplinares, conciliando diretrizes institucionais, regulatórias e práticas operacionais.
Diretriz 3: Avaliação do Design	Limitação pela ausência de validação empírica; futuras aplicações devem testar rigorosamente a utilidade, qualidade e eficácia do modelo e do artefato.
Diretriz 4: Contribuições da Pesquisa	Contribuição clara e verificável para o conhecimento em planejamento estratégico na pós-graduação interdisciplinar, incluindo modelo, artefato e proposições teóricas.
Diretriz 5: Rigor da Pesquisa	Aplicação de métodos rigorosos na construção do modelo e artefato, combinando análise documental (PNPG, Documentos de Área, relatórios CAPES) com modelos teóricos de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*.
Diretriz 6: Design como Processo de Busca	Construção do modelo e artefato como processo iterativo, utilizando os recursos disponíveis para alcançar os objetivos, considerando as regras e restrições do contexto institucional.
Diretriz 7: Comunicação da Pesquisa	Apresentação do modelo e do artefato de forma acessível, com discussão das implicações acadêmicas e gerenciais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hevner et al. (2004)

CORPUS DOCUMENTAL

O corpus documental analisado neste estudo foi composto por um conjunto de instrumentos normativos, estratégicos, avaliativos e institucionais produzidos pela CAPES e pelo Governo Federal, selecionados com base em sua relevância para a estruturação, regulação e avaliação da pós-graduação brasileira, com ênfase na área interdisciplinar.

No contexto da pós-graduação brasileira, a CAPES tem como finalidade subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas e no desenvolvimento de ações voltadas à formação de docentes e ao avanço científico e tecnológico no país (Brasil, 2022) desde a consolidação da pós-graduação brasileira que remonta à década de 1960, com o Parecer nº 977/65, marco regulatório que fortaleceu a atuação da CAPES na qualificação de docentes universitários (CAPES, 2024). Desde a sua fundação, observa-se uma evolução na adoção de ferramentas de gestão incluindo o planejamento estratégico, com destaque para a implementação do Plano Estratégico Institucional (PEI) a partir de 2011, voltado ao alinhamento das ações institucionais a objetivos estratégicos e indicadores de desempenho (CAPES, 2024).

A organização dos documentos em ordem cronológica permite compreender a evolução das diretrizes e práticas de planejamento estratégico no sistema de pós-graduação, evidenciando mudanças nos enfoques avaliativos, na incorporação de mecanismos de autoavaliação e no fortalecimento de instrumentos de governança e gestão. O quadro 2 apresenta a classificação do corpus documental segundo tipo, origem, ano da publicação e finalidade analítica, possibilitando maior transparência metodológica e replicabilidade da pesquisa. Especificamente, a análise abrange documentos produzidos no período de 2009 a 2025, contemplando desde referenciais iniciais da área interdisciplinar até normativas, diretrizes avaliativas e instrumentos estratégicos mais recentes da CAPES, permitindo uma compreensão longitudinal da evolução dos critérios de avaliação e planejamento da pós-graduação brasileira interdisciplinar.

Quadro 2 - Corpus Documental

Nº	Documento	Tipo de Documento	Origem	Ano	Finalidade Analítica
1	Documento de Área Interdisciplinar	Diretriz avaliativa	CAPES	2009	Referencial inicial da área interdisciplinar
2	Documento de Área Interdisciplinar	Diretriz avaliativa	CAPES	2013	Atualização das diretrizes da área
3	História e missão	Documento institucional	CAPES	2014	Identidade e fundamentos institucionais
4	Sobre a Avaliação	Documento conceitual	CAPES	2014	Fundamentos e processos de avaliação
5	Documento de Área Interdisciplinar	Diretriz avaliativa	CAPES	2016	Consolidação e refinamento das diretrizes
6	Relatório GT Autoavaliação	Relatório técnico	CAPES	2019	Diretrizes para autoavaliação
7	Mudanças na ficha de avaliação	Comunicação institucional	CAPES	2019	Atualizações nos critérios avaliativos
8	Ficha de avaliação da área interdisciplinar	Diretriz avaliativa	CAPES	2021	Atualizações nos critérios avaliativos
9	Decreto nº 11.238	Normativo/ legal	Governo Federal	2022/ 2025	Marco regulatório da pós-graduação
10	Plano Estratégico CAPES 2024–2027	Planejamento institucional	CAPES	2024	Estratégias institucionais
11	Documento de Área 45 (Interdisciplinar)	Diretriz avaliativa	CAPES	2025	Critérios atuais da área
12	PNPG 2025–2029	Planejamento estratégico nacional	CAPES	2025	Direcionamento estratégico nacional
13	Relatório de resultados (2º tri)	Relatório de desempenho	CAPES	2025	Monitoramento de indicadores
14	Relatórios de GT temáticos	Relatórios técnicos	CAPES	2025	Propostas de aprimoramento
15	Planejamento estratégico (Mamede)	Documento técnico	CAPES	2025	Guia metodológico aplicado

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os documentos normativos citados no quadro 2, destaca-se o Decreto nº 11.238 (2022/2025), que estabelece o marco regulatório da pós-graduação no país, orientando a estrutura e funcionamento do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) (Brasil, 2022).

Documentos estratégicos analisados incluem o Plano Estratégico CAPES 2024–2027 (2024), que detalha as estratégias institucionais da CAPES para o quadriênio, definindo metas e indicadores de desempenho (CAPES, 2024), e o Plano Nacional de Pós-Graduação 2025–2029 (PNPG, 2025), voltado ao fortalecimento do SNPG, com foco na inovação, qualidade e desenvolvimento nacional (CAPES, 2025a). Complementar a este último, o documento "Planejamento Estratégico: uma possibilidade metodológica para programas de pós-graduação" (2025) apresenta diretrizes metodológicas para aplicação do planejamento estratégico nos programas (Mamede, 2025).

Entre os documentos avaliativos, o Documento de Área Interdisciplinar (2009) apresenta as diretrizes iniciais da área, enquanto o Documento de Área Interdisciplinar – Área 45 (2025b) atualiza os critérios e parâmetros avaliativos para os programas da área interdisciplinar (CAPES, 2009; CAPES, 2025b) assim como também foram incluídos os documentos da área 45 anteriores (CAPES, 2013; CAPES 2016; CAPES, 2020). O Relatório de Grupo de Trabalho: Autoavaliação de Programas de Pós-Graduação (2019b) fornece orientações para o processo de autoavaliação dos programas, e as Mudanças na ficha de avaliação (2019a) descrevem ajustes nos critérios avaliativos, reforçando a ênfase na qualidade acadêmica (CAPES, 2019a; CAPES, 2019b). Complementando, os Relatórios de grupos de trabalho temáticos (2025c) apresentam propostas de aprimoramento de processos e políticas institucionais (CAPES, 2025c).

Documentos institucionais, como História e Missão (2014) e Sobre a Avaliação (2014), foram utilizados para contextualizar a identidade e os fundamentos institucionais da CAPES, bem como os conceitos e processos avaliativos do SNPG (CAPES, 2014a; CAPES, 2014b). Por fim, o Relatório de Resultados – 2º trimestre (2025) permite monitoramento de indicadores institucionais e desempenho da CAPES (CAPES, 2025).

Esses documentos foram analisados com o objetivo de compreender a evolução do planejamento estratégico da CAPES, a regulação e avaliação da pós-graduação e a aplicação de metodologias estratégicas, particularmente na área interdisciplinar, garantindo uma visão integrada entre gestão estratégica e política institucional.

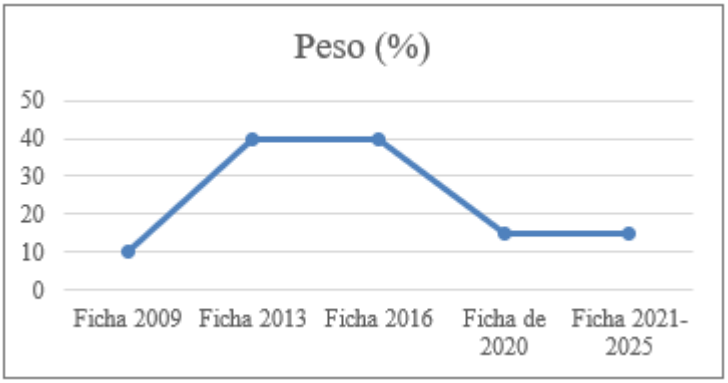
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ÁREA INTERDISCIPLINAR

Na Ficha de 2009, o planejamento estratégico apresenta caráter incipiente, com peso aproximado de 10% do quesito Proposta do Programa, voltado ao desenvolvimento futuro e à inserção social dos programas (CAPES, 2009). A partir de 2013, consolida-se uma inflexão relevante, com a elevação do peso para cerca de 40%, mantido em 2016. Nesse intervalo, o planejamento assume papel estruturante, passando a demandar a explicitação da identidade programática, a incorporação de análises retrospectivas e a demonstração de capacidade inovadora, alinhadas a referenciais de excelência internacional e à interdisciplinaridade (CAPES, 2013; CAPES, 2016).

Na Ficha de 2020, identifica-se uma redução do peso percentual para 15%, sem que isso represente diminuição de sua relevância substantiva. Ao contrário, verifica-se um redirecionamento conceitual, no qual o planejamento passa a ser compreendido como dimensão articuladora, integrando aspectos relativos à infraestrutura, à formação discente e à produção intelectual (CAPES, 2021). Essa tendência se aprofunda no ciclo avaliativo 2021–2025, no qual se consolida a noção de governança sistêmica. Nesse contexto, embora o peso direto do quesito permaneça estável, evidencia-se um aumento da complexidade técnica, com a incorporação de instrumentos como o alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a análise SWOT e a implementação de políticas de inclusão (CAPES, 2025d).

Em síntese, os resultados indicam uma transição de um modelo centrado na verificação de intenções para uma abordagem orientada à avaliação de capacidades sistêmicas e resultados integrados. Tal evolução sinaliza a exigência crescente de profissionalização da gestão nos programas de pós-graduação, bem como sua articulação estratégica com as diretrizes institucionais e os parâmetros contemporâneos de qualidade acadêmica. A evolução do peso do planejamento estratégico na ficha da área interdisciplina pode ser observada na figura 1.

Figura 1 – Evolução da Importância do Planejamento Estratégico na área Interdisciplinar



Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, a evolução normativa observada corrobora a necessidade de adoção de artefatos de gestão estruturados e metodologicamente consistentes, capazes de traduzir tais exigências em metas operacionais, indicadores de desempenho e ações estratégicas, assegurando não apenas a conformidade regulatória, mas também a legitimidade acadêmica e a competitividade dos programas no âmbito da área interdisciplinar.

Conforme orientações do Documento de Acompanhamento da Área de Avaliação Interdisciplinar (CAPES, 2025d), o planejamento estratégico do Programa deve ser compreendido como um instrumento estruturante e dinâmico, voltado à gestão qualificada de seu desenvolvimento futuro, em estreita articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição. Tal planejamento deve explicitar, de forma clara e consistente, metas, ações, processos e procedimentos, evidenciando sua aderência à missão e aos objetivos do Programa, bem como sua singularidade ou complementaridade em relação aos demais cursos de graduação e pós-graduação.

Nesse sentido, o Programa estrutura seu planejamento estratégico a partir de uma análise diagnóstica abrangente, contemplando suas forças e fragilidades internas, bem como as oportunidades e restrições do ambiente externo. Essa avaliação orienta a definição de metas e ações que visam assegurar sua sustentabilidade acadêmica, científica e institucional, com foco na consolidação e no aprimoramento contínuo de suas atividades (CAPES, 2025d).

As metas estabelecidas contemplam o fortalecimento e a atualização das linhas de pesquisa, em consonância com as demandas contemporâneas e com os desafios da área interdisciplinar, bem como a qualificação da formação discente. Destaca-se, nesse contexto, a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na produção intelectual — bibliográfica, técnica e/ou artística — como elemento central para a avaliação e o impacto do Programa (CAPES, 2025d).

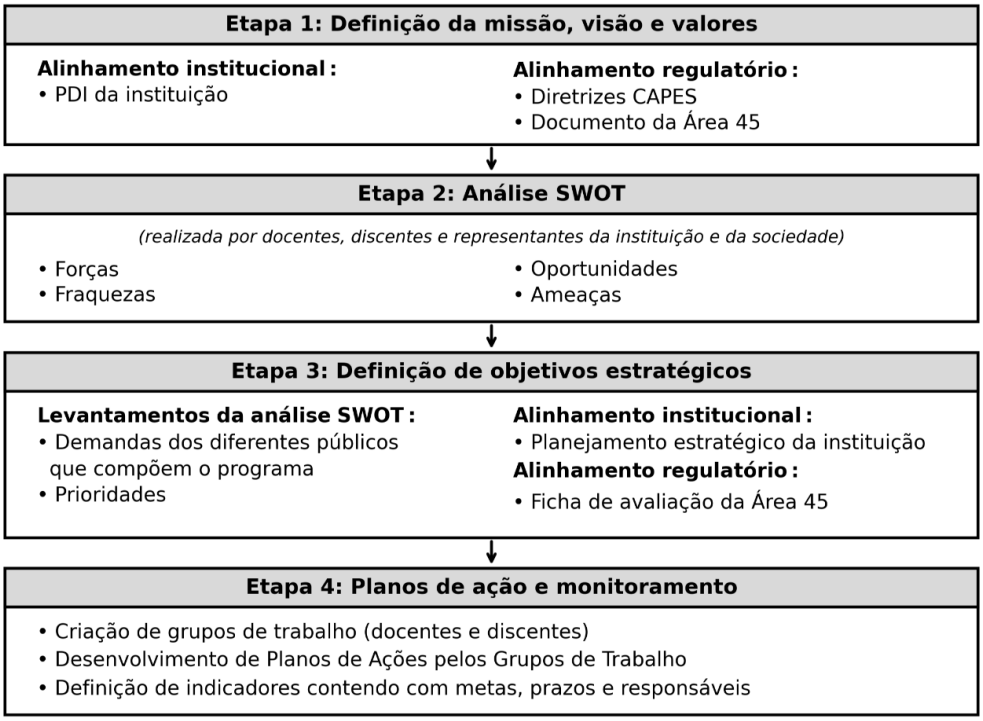
O documento ressalta, ainda, a importância do apoio institucional para a consecução das metas propostas, especialmente no que se refere à melhoria e modernização da infraestrutura, ao fortalecimento do corpo docente e à criação de condições adequadas para o desenvolvimento das atividades acadêmicas. Assim, o Programa prevê ações voltadas à ampliação e qualificação de seus espaços físicos, incluindo laboratórios e ambientes de aprendizagem, assegurando condições adequadas para o pleno funcionamento e expansão de suas atividades (CAPES, 2025d).

No que tange à formação discente, o planejamento estratégico incorpora estratégias de atualização permanente, com vistas à formação de profissionais qualificados, críticos e aptos a atuar em contextos complexos e interdisciplinares. Essas estratégias incluem o incentivo à participação em projetos de pesquisa, à internacionalização e à produção intelectual qualificada (CAPES, 2025d).

Por fim, em consonância com as diretrizes da CAPES, o Programa reafirma seu compromisso com políticas afirmativas de inclusão, permanência e acessibilidade. A implementação de políticas de cotas, aliada a ações de apoio acadêmico e social, contribui para a promoção da equidade e da diversidade, elementos essenciais para a qualidade e relevância social da pós-graduação (CAPES, 2025d).

Partindo do processo de autoavaliação proposto pela CAPES (2019b), e à luz da literatura pesquisada, propõe-se o modelo simplificado considerando o planejamento estratégico como um processo contínuo, participativo e autogerido pela comunidade acadêmica, envolvendo múltiplos atores em diferentes níveis organizacionais — do estratégico ao operacional. Conforme destacado na literatura e nas diretrizes da CAPES, a qualidade e a legitimidade dos resultados dos programas estão diretamente associadas ao caráter colaborativo do processo, o que reforça sua centralidade na qualificação da gestão e no aprimoramento dos programas de pós-graduação (CAPES, 2019b) representado na figura 2.

Figura 2 – Proposição de Modelo Simplificado de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos analisados (2026)

Dessa forma, o planejamento estratégico do Programa, conforme preconizado pela área Interdisciplinar (CAPES, 2025d), configura-se como um instrumento fundamental para orientar a gestão, promover a excelência acadêmica e garantir o impacto científico e social de suas atividades. Essas etapas serão mais bem detalhadas nos tópicos a seguir.

PREPARAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento pode ser definido como uma atividade administrativa que envolve a análise do ambiente, a definição de metas, a escolha de ações para alcançá-las e o monitoramento dos resultados (Stevens *et al.*, 2001). De forma complementar, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo hierarquizado, no qual decisões mais amplas — como missão, visão e alocação de recursos — são progressivamente desdobradas em ações específicas em níveis operacionais, assegurando coerência entre formulação e execução (Ferrell e Hartline, 2009).

Os programas de pós-graduação no Brasil estão inseridos no contexto do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), coordenado pela CAPES. Nesse cenário, é imprescindível que, antes de iniciar o seu planejamento estratégico, o programa de pós-graduação compreenda de forma detalhada os objetivos estratégicos estabelecidos pela CAPES e os objetivos estratégicos de sua instituição, de modo a assegurar que suas iniciativas e ações estejam plenamente alinhadas às diretrizes e premissas institucionais e regulatórias.

O primeiro ponto a ser considerado pelos programas de pós-graduação é que a missão da CAPES consiste em promover a formação qualificada de pessoal de nível superior, visando o desenvolvimento do país com sustentabilidade, inclusão e equidade, por meio da educação, da ciência, da tecnologia e da inovação. A CAPES tem como visão ser reconhecida como uma instituição essencial na transformação social e no desenvolvimento do país, com sustentabilidade, inclusão e equidade. Seus valores incluem colaboração, inovação e sustentabilidade; comprometimento com o interesse público e social; diversidade, inclusão e equidade; excelência e efetividade; integridade, ética e transparência (CAPES, 2024).

Além disso, é importante considerar as entregas institucionais da CAPES que incluem: Recursos humanos qualificados, com compromisso social, para o desenvolvimento científico, cultural e tecnológico; Acesso e promoção do conhecimento educacional, científico e tecnológico; Educação e Ciência brasileiras inseridas internacionalmente; e Pós-graduação de qualidade, diversificada, inclusiva e equitativa, em consonância com a agenda nacional de desenvolvimento (CAPES, 2024).

Por fim, para a construção do Mapa Estratégico 2024-2027 da CAPES (2024), os objetivos estratégicos deste órgão foram agrupados nas seguintes perspectivas: a) resultado institucional (objetivos estratégicos 1, 2 e 3 na figura 3), b) fortalecimento da gestão e da integridade institucional (objetivos estratégicos 4, 5 e 6 na figura 3) e c) processos internos (objetivos estratégicos 7, 8 e 9 na figura 3).

Figura 3 - Mapa Estratégico CAPES - 2024-2027



Fonte: Capes, 2024 (p. 15)

O PEI da CAPES se baseia nos princípios do *Balanced Scorecard (BSC)* e *Objectives and Key Results (OKR)* (CAPES, 2024). O *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas (Kaplan & Norton, 1997).

A metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) é uma ferramenta de gestão estratégica voltada à definição e acompanhamento de metas, promovendo foco, alinhamento e responsabilidade nas organizações. No sistema OKR, os objetivos representam o *"o que"* se deseja alcançar, sendo qualitativos, inspiradores e desafiadores. Já os resultados-chave indicam o *"como"* atingir esse objetivo, devendo ser mensuráveis e baseados em indicadores claros de sucesso (Reis & Estevam, 2025).

O *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Objectives and Key Results* (OKR) serão aplicados no presente trabalho, de modo a garantir que o planejamento estratégico da pós-graduação esteja alinhado com o modelo de gestão adotado pela CAPES.

ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) emerge como resposta às limitações dos sistemas tradicionais de mensuração de desempenho, ao integrar indicadores financeiros e não financeiros em uma abordagem multidimensional.

O modelo reforça o papel do planejamento estratégico como mecanismo de articulação entre decisões presentes e resultados futuros, orientando a identificação de ações capazes de maximizar o alcance de objetivos organizacionais (Stevens *et al.*, 2001). Nesse sentido, o BSC contribui para a explicitação dos objetivos estratégicos e para a identificação de vetores críticos de desempenho, promovendo seu desdobramento e comunicação em toda a organização.

Ao alinhar indicadores, metas e iniciativas estratégicas, o BSC favorece a coerência entre formulação e execução, sustentando processos de mudança organizacional e reforçando o princípio de que a mensuração é condição essencial para a gestão eficaz (Kaplan & Norton, 1997).

Conforme o documento da área 45, o Programa deve apresentar, explicitamente, no seu planejamento estratégico, suas metas e ações (processos e procedimentos), adequação aos objetivos e missão do Programa e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou equivalente de sua instituição, ressaltando sua singularidade ou complementaridade perante os demais Programas de graduação, quando aplicável, e pós-graduação da sua instituição (CAPES, 2025b). A seguir essas etapas serão mais bem exploradas.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO

O primeiro passo no desenvolvimento do planejamento estratégico consiste na análise da situação. Nesta análise, são descritos os problemas atuais e futuros assim como as tendências que afetam os ambientes internos, do consumidor e externos. Na análise do ambiente interno são avaliados aspectos como objetivos, estratégias, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera organizacional os quais representam potencialidades e fragilidades internas (Ferrell & Hartline, 2009).

Na análise do consumidor, deve-se examinar a respeito de suas necessidades atuais e potenciais, características básicas e tendências futuras. Kotler e colegas (2024) ressaltam a importância de identificar as oportunidades de geração de valor para clientes, colaboradores e companhia considerando suas necessidades, custos e benefícios, que no caso, de um programa de pós-graduação, poderia ser compreendido como, por exemplo, os seguintes atores: alunos, egressos, docentes e sociedade incluindo a CAPES. A proposição de valor ideal é aquela que considera a intersecção de valores dos públicos envolvidos· O mapeamento e proposição de valor permitirá uma representação visual dos principais componentes do modelo estrutural e como esses elementos se relacionam entre si (Kotler *et al.*, 2024).

Por fim, na análise do ambiente externo, são avaliados aspectos fatores externos tais como: econômicos, competitivos, políticos, legais/regulatórios e socioculturais; os quais a instituição é afetada, todavia, não possui capacidade de influenciar com suas ações constituindo, portanto, oportunidades e restrições externas (Ferrell & Hartline, 2009).

O quadro 3 apresenta um exemplo de matriz SWOT aplicada ao contexto da área interdisciplinar. No ambiente interno, as potencialidades podem incluir projetos de alto interesse no mercado, projetos com potencial de patente e força de trabalho qualificada, enquanto as fragilidades podem envolver orçamento limitado, baixa procura de candidatos e produção acadêmica incipiente. No ambiente externo, as oportunidades podem

englobar demandas por conhecimentos relacionados às linhas de pesquisa, investimentos em projetos de impacto tecnológico e social e poucos concorrentes com oferta similar, e as restrições podem incluir economia instável, demora na avaliação de projetos pelos comitês de ética e demanda decrescente pela pós-graduação.

Quadro 3 - Exemplo de Análise do Ambiente Interno e Externo

AMBIENTE INTERNO	
Potencialidades	Fragilidades
Projetos de alto interesse no mercado	Orçamento limitado
Projetos com potencial de patente	Baixa procura de candidatos
Força de trabalho qualificada	Produção acadêmica incipiente
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Restrições
Demanda por conhecimentos relacionados às linhas de pesquisa Investimento em projetos de impacto tecnológico e social pelos editais Poucos concorrentes com oferta similar	Economia instável Demora da avaliação dos projetos pelos comitês de éticas Demanda decrescente pela pós-graduação

Fonte: elaborado pela autora

O cruzamento da análise interna e externa permitirá a identificação de lacunas a serem preenchidas e o desenvolvimento de estratégias do programa de pós-graduação. A etapa seguinte a ser realizada é a tradução desta estratégia em objetivos e ações que serão melhor desenvolvidas no próximo tópico.

OBJETIVOS E PLANOS DE AÇÃO

As análises realizadas previamente, incluindo a avaliação do ambiente interno e externo por meio da matriz SWOT, fornecem uma base para a elaboração dos objetivos e do plano estratégico do programa de pós-graduação. Essas ferramentas permitem não apenas identificar potenciais fragilidades e oportunidades, mas também transformar as prioridades em ações concretas, monitoráveis e ajustáveis, alinhadas aos objetivos e à missão do programa, bem como ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou equivalente da instituição. Ao integrar os resultados das análises com as diretrizes da CAPES (2025b, 2025c), é possível estruturar objetivos em níveis estratégico, tático e operacional, detalhando indicadores, metas, prazos e responsáveis garantindo que as ações sejam coerentes, factíveis e capazes de fortalecer a política institucional de pesquisa, a visibilidade acadêmica e o impacto social do programa detalhados a seguir.

Conforme o documento da área 45, o Programa deve apresentar suas metas e ações (processos e procedimentos) sendo estes alinhados aos objetivos e missão do Programa e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou equivalente de sua instituição. Este plano de ação também deve indicar a sua singularidade ou complementaridade perante os demais Programas de graduação e pós-graduação da sua instituição (CAPES, 2025b).

Conforme Ferrel e Hartline (2009), os objetivos e metas devem ser factíveis, ou seja, razoáveis de serem alcançados; coerentes entre si e abrangentes para que cada área seja capaz de desenvolver suas próprias metas e objetivos relacionados com as metas da organização. Os objetivos estratégicos do programa de pós-graduação devem refletir as análises realizadas nos âmbitos internos e externos, avaliações prévias do programa pela CAPES, além de também incorporarem objetivos estratégicos da instituição na qual o programa está inserido.

Os objetivos estratégicos irão gerar planos de ação a fim de que essas metas sejam atingidas. No contexto da pós-graduação, existem 19 grupos de trabalho (GTs) da CAPES que possuem como finalidade o aprimoramento de processos e instrumentos destinados a avaliar a pós-graduação stricto sensu brasileira (CAPES, 2025c).

Esses GTs podem ser uma das referências para a formação de grupos e planos de trabalho no âmbito do planejamento estratégico dos programas de pós-graduação, como, por exemplo, Grupo de Trabalho (GT) de Inovação e Transferência de Conhecimento, grupo com o propósito de formular propostas e recomendações relativas ao aprimoramento dos processos de avaliação quanto à dimensão da inovação e transferência do conhecimento, dos programas de pós-graduação *stricto sensu*; GT de Impacto e Relevância Econômica e Social, grupo composto para analisar conceitos e propor indicadores para avaliação do Impacto e Relevância Econômica e Social no processo de avaliação dos programas; GT de Internacionalização, grupo com objetivo de definir, de maneira uniforme, para todas as áreas de avaliação da CAPES, conceitos, variáveis e indicadores que representem o tema e a dimensão da internacionalização no processo de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu*; GT de Autoavaliação, proposta de uma sistemática de autoavaliação no âmbito dos programas de pós-graduação, com a intenção de se tornar um componente relevante para a avaliação realizada pela CAPES; GT de Processo Híbrido de Ensino e Aprendizagem (Phea); GT de Equidade e Redução de Assimetrias na Pós-graduação, GT de Classificação da Produção Intelectual e Qualis Periódicos, que propõe estudos e proposições sobre a análise e classificação da produção intelectual nos ciclos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e, por fim, GT de Impacto da Pós-Graduação na Agenda 2030, dentre outros (CAPES, 2025c).

Outros elementos que podem ser considerados para nortear os planos de ações são os diversos elementos que compõem a ficha de avaliação da área Interdisciplinar tais como: qualidade em relação ao programa, formação acadêmica e impacto na sociedade. Por fim, objetivos estratégicos da instituição relacionados à pós-graduação em que o programa faz parte também precisam ser considerados e devem ser incorporados aos objetivos estratégicos do programa de pós-graduação.

É muito importante que todos os objetivos estratégicos que representam visão de longo prazo estejam relacionados à objetivos táticos os quais detalham os objetivos estratégicos, traduzindo-os em metas específicas intermediárias a serem alcançadas pela coordenação, comissão gestora ou unidade administrativa que, por sua vez, possuem objetivos operacionais os quais detalham as tarefas rotineiras do programa, definindo projetos e planos de ação com prazo, metas e responsáveis, preferencialmente, ligados à grupos de trabalho (Mamede, 2025).

O exemplo a seguir do quadro 4 ilustra como um planejamento estratégico pode ser estruturado a partir da definição de objetivos em diferentes níveis — estratégico, tático e operacional, assim como dos respectivos indicadores, metas, prazos, responsáveis e planos vinculados. O presente exemplo ilustra a estrutura de um plano de ação voltado ao fortalecimento da política institucional de pesquisa, tomando como foco o eixo da divulgação científica. O objetivo estratégico definido é fortalecer a política institucional de pesquisa, promovendo maior integração entre as ações desenvolvidas e ampliando o reconhecimento do programa no cenário acadêmico e social.

Quadro 4: Exemplo de fragmento de um planejamento estratégico

Objetivo Estratégico	Objetivo Tático	Projeto/Ação (Operacional)	Indicadores	Meta	Prazo	Responsáveis	Plano Vinculado (se houver)	Status
Fortalecer a política de pesquisa – ODS 4, 9 e 17	*Implementar ações para ampliar a visibilidade das atividades de pesquisa*	Criar estratégias de divulgação científica	Divulgação científica de publicações, eventos e outros tipos de produções nas plataformas digitais do programa	Aumentar em 100% o número de seguidores no Instagram	dez/ 2028	GT de Comunicação	Plano de Comunicação	Em andamento

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a CAPES (2025), os planejamentos estratégicos necessitam estar articulados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse sentido, no caso do exemplo do presente trabalho, o objetivo estratégico apresentado está alinhado diretamente ao ODS 4 – Educação de Qualidade, ao promover a formação avançada de recursos humanos e o desenvolvimento de competências acadêmicas e profissionais; ao ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, por estimular a pesquisa aplicada, a inovação tecnológica e a infraestrutura de conhecimento nas instituições; e ao ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação, ao fortalecer a governança institucional e viabilizar colaborações estratégicas nacionais e internacionais. Dessa forma, políticas institucionais robustas não apenas aprimoram o desempenho interno dos programas de pós-graduação, mas também ampliam a relevância e o impacto das pesquisas desenvolvidas no contexto acadêmico, social e econômico.

Como objetivo tático, estabelece-se implementar ações para ampliar a visibilidade das atividades de pesquisa, estimulando a comunicação científica e a valorização da produção intelectual de docentes e discentes. A partir desse direcionamento, o projeto ou ação operacional consiste em criar estratégias de divulgação científica, com o intuito de promover as produções do programa em diferentes meios e ampliar sua presença nas plataformas digitais institucionais.

Entre as ações previstas, destaca-se a divulgação científica de publicações, eventos e outras produções do programa nas mídias sociais, especialmente nas plataformas digitais oficiais. Essa iniciativa busca fortalecer a identidade institucional, aproximar o público acadêmico e externo das atividades do programa e aumentar o alcance das suas produções. O indicador definido para o acompanhamento dessa ação é o crescimento do engajamento e do número de seguidores nas redes sociais, tendo como meta o aumento de 100% no número de seguidores no Instagram até dezembro de 2028. A execução está sob a responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) de Comunicação. Conforme exemplo do quadro 4, a ação encontra-se em andamento, com resultados parciais já observáveis na ampliação da presença digital do programa e no fortalecimento de sua comunicação científica.

O quadro 5 a seguir apresenta um exemplo ilustrativo de fragmento de um Plano de Comunicação, voltado à promoção e valorização das atividades de pesquisa de um programa de pós-graduação, alinhando-se ao objetivo tático de estimular ações para o fortalecimento e qualificação das atividades de pesquisa. O propósito é ampliar a visibilidade institucional e aproximar o programa de diferentes públicos acadêmicos, profissionais e sociais.

Quadro 5 - Exemplo de fragmento de um plano de ação

Plano de Comunicação							
Atividades	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**Status**	**Responsável**
Objetivo tático: Implementar ações para ampliar a visibilidade das atividades de pesquisa							
Projeto/Ação (Operacional): Criar estratégias de divulgação científica							
Criação de cartões de divulgação dos docentes	X					Finalizado	GT de Comunicação
Eventos virtuais exclusivos para divulgar o programa em empresas e instituições públicas		X	X	X	X	Em	GT de Comunicação
Gravação de vídeos de divulgação dos docentes	X					Em atraso	Comunicação Institucional

Fonte: Elaborado pela autora

Como projeto ou ação operacional, foi definida a meta de criar estratégias de divulgação científica, favorecendo a circulação do conhecimento produzido por meio de canais de comunicação acessíveis e diversificados. Entre as ações propostas, destaca-se a criação de cartões de divulgação dos docentes, destinados ao uso em redes sociais, WhatsApp e e-mail. Esses materiais, com identidade visual própria, visam apresentar as áreas de atuação e linhas de pesquisa de cada professor, fortalecendo a comunicação institucional e a difusão das competências do corpo docente. No exemplo, essa ação é considerada finalizada estando na cor verde, sob responsabilidade do Grupo de Trabalho (GT) de Comunicação.

Outra iniciativa ilustrada consiste na realização de eventos virtuais exclusivos para divulgação do programa em empresas e instituições públicas, buscando ampliar o alcance e a interação com potenciais parceiros institucionais e profissionais. Essa atividade, no exemplo, encontra-se em andamento, representada pela cor amarela, com execução prevista para os anos de 2027 a 2030, também sob responsabilidade do GT de Comunicação. Por outro lado, a gravação de vídeos de divulgação dos docentes a ser realizada pela comunicação institucional está atrasada e, portanto, sinalizada com vermelho. Essas sinalizações com cores permitem ao coordenador ter uma visualização rápida das atividades que estão em dia e de atividades que estão atrasadas e requerem atenção.

De forma geral, o exemplo demonstra como a elaboração de um plano de ação pode contribuir para o fortalecimento da política institucional de pesquisa, consolidando a identidade comunicacional de um programa e ampliando sua presença nos espaços acadêmicos e sociais. Vale ressaltar que na implementação dos planos de ação, algumas barreiras deverão ser vencidas. A ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados no curto prazo podem levar as instituições a investirem em demasia em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor no longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apoia o crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1997). Nesse sentido, os objetivos estratégicos e os planos de ação devem contemplar tanto o curto quanto o longo prazo, sustentando, assim, a visão e missão do programa.

OUTROS ASPECTOS RELEVANTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ÁREA INTERDISCIPLINAR

Os planos de ação da área interdisciplinar, conforme a nova ficha de avaliação, também devem incluir diretrizes que assegurem a consolidação e o desenvolvimento sustentável dos programas de pós-graduação, considerando aspectos estruturais, pedagógicos e sociais. O apoio institucional constitui um elemento essencial para o cumprimento das metas estratégicas, visando tanto à melhoria e modernização das linhas de pesquisa quanto ao atendimento das demandas relacionadas ao corpo docente. Esse apoio envolve o fortalecimento das condições materiais e administrativas, a ampliação de oportunidades de capacitação e a valorização das ações que promovam a excelência acadêmica e científica (CAPES, 2025b).

Além disso, é fundamental que os planos contemplem estratégias para a adequação e atualização da formação e produção discente, promovendo a integração dos estudantes às linhas de pesquisa e aos projetos institucionais, bem como incentivando a produção científica, técnica e artística alinhada aos objetivos do programa e às demandas sociais emergentes. Os planos devem ainda definir metas que assegurem espaços físicos adequados e infraestrutura laboratorial compatível com a natureza e as necessidades do programa, de modo a garantir o pleno desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Outro eixo central é a incorporação de políticas afirmativas, de acessibilidade e de equidade, que garantam o ingresso, a permanência e o êxito de todos os segmentos da comunidade acadêmica, promovendo um ambiente institucional mais justo, inclusivo e representativo da diversidade social (CAPES, 2025b).

Por fim, os planos de ação devem prever iniciativas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), de acordo com a natureza e o escopo de cada programa. Essas ações devem contribuir para o avanço do conhecimento científico e tecnológico em favor do desenvolvimento humano, da sustentabilidade e da equidade social, fortalecendo o papel transformador da pós-graduação na sociedade (CAPES, 2025b).

No contexto do ciclo avaliativo da CAPES 2025–2028, a inclusão desses elementos torna-se imprescindível para demonstrar a coerência entre os objetivos institucionais e as práticas do programa, evidenciando o compromisso com a qualidade, a inovação e o impacto social da formação pós-graduada. Assim, o planejamento estratégico e os planos de ação assumem papel central na consolidação da excelência acadêmica e na aderência às diretrizes nacionais de avaliação e desenvolvimento científico.

MAPA ESTRATÉGICO

Considerando que a CAPES (2024) utiliza o *Balanced Scorecard (BSC)* que é uma ferramenta de gestão que facilita a execução da estratégia da organização, traduzindo-a em objetivos em um mapa estratégico e, em seguida, em medidas de desempenho, metas e iniciativas através de planos de ações (Nicolaescu & Caramidaru, 2025) e tendo como base as análises realizadas, a figura 4 apresenta um exemplo ilustrativo de mapa estratégico com elementos da pós-graduação interdisciplinar brasileira.

Figura 4 – Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos analisados com auxílio de inteligência artificial para a geração da imagem (2026)

O mapa apresentado reflete a adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC), originalmente proposto por Kaplan e Norton (1997), para o contexto das pós-graduações interdisciplinares alinhando-se ao modelo de gestão utilizado pela CAPES (2024) na construção do seu Mapa Estratégico 2024-2027 no qual ela integra a gestão estratégica na administração acadêmica que é essencial para aprimorar a performance institucional, permitindo alinhar suas atividades operacionais à missão de longo prazo (Asbari *et al.*, 2025).

Considerando que o planejamento estratégico e gestão de sistemas financeiros constituem pilares importantes da performance em IES (Garad *et al.*, 2025), a perspectiva de aprendizado e inovação, que envolve infraestrutura e capital humano, sustenta todo o mapa. Destacam-se a capacitação docente, fundamental para desenvolver competências necessárias à execução do planejamento (Martins *et al.*, 2021); a interdisciplinaridade, alinhada às diretrizes da CAPES (2009; 2025b) como "motor" de inovação; e a captação de recursos, essencial para a sustentabilidade acadêmica e financeira do programa (Tenório & Alves, 2024).

A perspectiva de processos acadêmicos internos concentra-se na excelência das atividades-fim. Considerando que a transição para uma "burocracia estratégica" demanda que os processos internos gerem valor acadêmico (Woelert & Stensaker, 2025), a produção científica e a orientação representam o núcleo das atividades, enquanto a autoavaliação emerge como ferramenta de melhoria contínua e valorização da qualidade dos programas (CAPES, 2019b; 2025).

Na perspectiva de discentes e sociedade, a satisfação do aluno e o retorno social figuram como prioridades intermediárias. A formação qualificada e a empregabilidade refletem a missão da CAPES de expansão e consolidação da pós-graduação (CAPES, 2014), e a redução da evasão funciona como indicador crítico de eficiência e impacto social (CAPES, 2025a).

A perspectiva de impacto acadêmico e social representa o resultado final deste processo, evidenciando o êxito da missão institucional. O conceito CAPES funciona como principal indicador de qualidade e permanência no sistema nacional de pós-graduação (Brasil, 2022; CAPES, 2014), e a inserção internacional está alinhada ao Plano Estratégico CAPES 2024–2027, que busca projetar a ciência brasileira globalmente (CAPES, 2024).

A construção do mapa pode ser compreendida como um artefato de *Design Science*, destinado a resolver problemas práticos de gestão por meio de soluções estruturadas (Hevner *et al.*, 2004; Peffers *et al.*, 2007; Nicolaescu & Cărămidaru, 2025). A aplicação do BSC adaptado a organizações sem fins lucrativos permite equilibrar a "lógica burocrática" com a "lógica estratégica" (Woelert & Stensaker, 2025).

Por meio de análise de conteúdo dos documentos analisados, observa-se que a área interdisciplinar busca não apenas produtividade quantitativa, mas também qualidade e impacto social, em consonância com o Plano Nacional de Pós-Graduação 2025–2029 (Bardin, 2011; CAPES, 2025a). A proposta de um modelo simplificado de planejamento estratégico e de um artefato que é o mapa estratégico constituem nas duas contribuições práticas do presente estudo. Além disso, o artigo apresenta implicações teóricas, detalhadas no tópico seguinte.,

PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

A adoção de modelos simplificados de planejamento estratégico tende a aumentar a viabilidade de implementação em programas de pós-graduação, especialmente em contextos caracterizados por limitações de tempo e recursos gerenciais (Williams, 2021; Azevedo *et al.*, 2025). A clareza na definição de objetivos estratégicos e sua tradução em planos de ação estruturados com indicadores, metas e prazos contribui para maior alinhamento interno e efetividade na execução das estratégias em programas de pós-graduação (Graves & Erickson, 2024).

O alinhamento entre o planejamento estratégico do programa, o planejamento institucional da universidade e as diretrizes das agências reguladoras favorece a coerência das ações e potencializa o desempenho organizacional (CAPES, 2024; Williams, 2021). Em programas interdisciplinares, a simplificação do planejamento estratégico pode contribuir para reduzir conflitos decorrentes da diversidade epistemológica, facilitando a construção de consensos e a coordenação entre diferentes áreas do conhecimento.

O uso de ferramentas gerenciais essenciais, em detrimento da adoção simultânea de múltiplos instrumentos complexos, tende a aumentar a adesão dos atores envolvidos e a sustentabilidade do planejamento estratégico ao longo do tempo (Dyson, 2004; Azevedo *et al.,* 2025). Com base na literatura de planejamento estratégico em educação superior e nas especificidades dos programas interdisciplinares, são propostas as seguintes proposições para investigações futuras conforme apresentadas no quadro 6.

Quadro 6 - Proposições para Futuras Investigações

Proposição de Pesquisa	Sugestões para futuras investigações (incluindo metodologia)	
Proposição 1: A adoção de modelos simplificados de planejamento estratégico tende a aumentar a viabilidade de implementação em programas de pós-graduação, especialmente em contextos caracterizados por limitações de tempo e recursos gerenciais.	Realizar estudos quantitativos (*survey*) com coordenadores de programas para analisar a relação entre complexidade do modelo e nível de implementação. Estudos de caso múltiplos também podem aprofundar a compreensão dos fatores contextuais envolvidos.	Williams (2021); Azevedo *et al.* (2025)
Proposição 2: O alinhamento entre o planejamento estratégico do programa, o planejamento institucional e as diretrizes regulatórias favorecem a coerência das ações e potencializa o desempenho organizacional.	Conduzir estudos documentais e análises comparativas entre planos estratégicos institucionais e de programas. Pesquisas quantitativas podem avaliar o impacto do alinhamento nos resultados de avaliação institucional.	CAPES (2024); Asbari *et al*. (2025); Hasanah (2025);
Proposição 3: Em programas interdisciplinares, a simplificação do planejamento estratégico contribui para reduzir conflitos decorrentes da diversidade epistemológica, facilitando a construção de consensos.	Realizar estudos qualitativos, como estudos de caso e análise de conteúdo de reuniões e documentos institucionais, para investigar processos de tomada de decisão e construção de consenso em ambientes interdisciplinares.	Graves & Erickson (2024); CAPES (2009)
Proposição 4: O uso de ferramentas gerenciais essenciais, em detrimento da adoção simultânea de múltiplos instrumentos complexos, tende a aumentar a adesão dos atores envolvidos e a sustentabilidade do planejamento estratégico ao longo do tempo.	Empregar métodos mistos, combinando *survey* para mensurar adesão e entrevistas para compreender percepções dos participantes. Estudos longitudinais podem avaliar a sustentabilidade do planejamento ao longo do tempo.	Dyson (2004); Garad *et al.* (2025)

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira proposição sustenta que a adoção de modelos simplificados de planejamento estratégico tende a favorecer sua implementação em programas de pós-graduação. Essa proposição encontra respaldo na literatura que aponta que modelos excessivamente complexos podem dificultar a operacionalização, especialmente em contextos acadêmicos marcados por limitações de tempo e sobrecarga administrativa. Nesse sentido, abordagens mais enxutas e gerenciais contribuem para tornar o planejamento mais acessível e aplicável no cotidiano institucional, favorecendo sua adoção e continuidade (Williams, 2021; Azevedo *et al.*, 2025).

A segunda proposição aborda o papel do alinhamento entre diferentes níveis de planejamento, destacando a necessidade de articulação entre o planejamento estratégico do programa, o planejamento institucional e as diretrizes regulatórias. Esse alinhamento é fundamental para garantir coerência organizacional, evitar sobreposição de ações e fortalecer a legitimidade das estratégias adotadas. No contexto da pós-graduação, essa integração também se relaciona com a capacidade de responder de forma consistente às exigências dos sistemas de avaliação e regulação (Asbari *et al.,* 2025; Hasanah, 2025; CAPES, 2024).

A terceira proposição introduz a especificidade dos programas interdisciplinares, destacando que a simplificação do planejamento estratégico pode contribuir para a redução de conflitos decorrentes da diversidade epistemológica. Em ambientes interdisciplinares, caracterizados pela coexistência de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, a construção de consensos tende a ser mais desafiadora. Nesse sentido, modelos mais enxutos e objetivos podem facilitar a comunicação, a negociação e a coordenação entre os atores envolvidos, favorecendo a convergência em torno de objetivos comuns (Graves & Erickson, 2024; CAPES, 2009).

A quarta proposição argumenta que o uso de ferramentas gerenciais essenciais, em detrimento da adoção simultânea de múltiplos instrumentos complexos, tende a aumentar a adesão dos atores institucionais e a sustentabilidade do planejamento estratégico ao longo do tempo. A literatura sugere que a sobrecarga de ferramentas pode gerar resistência e dificultar a continuidade dos processos de planejamento, enquanto abordagens mais focadas e seletivas favorecem a internalização das práticas de gestão e sua consolidação na rotina organizacional (Dyson, 2004; Garad *et al*., 2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral fornecer suporte à implementação do planejamento estratégico na pós-graduação interdisciplinar, por meio da proposição de um modelo simplificado e um artefato – mapa estratégico, de caráter prático e baseado em evidências da área de administração estratégica, desenvolvido a partir da abordagem de *Design Science Research* (DSR). Especificamente, buscou-se: (a) analisar os principais desafios associados à estruturação e implementação do planejamento estratégico em programas de pós-graduação; (b) identificar e sistematizar elementos essenciais para um modelo eficiente e possível de ser operacionalizado no contexto interdisciplinar brasileiro; (c) desenvolver um modelo simplificado alinhado às diretrizes institucionais e regulatórias; (d) elaborar um mapa estratégico; e (e) propor uma agenda de pesquisa a partir das lacunas identificadas na literatura.

Os resultados indicam que, embora o planejamento estratégico seja reconhecido como elemento central para a gestão e avaliação dos programas, especialmente no contexto da CAPES, sua implementação ainda enfrenta desafios relacionados à complexidade organizacional, à limitação de recursos e à necessidade de competências específicas por parte dos gestores (Martins *et al.*, 2021; Asbari *et al.*, 2025; Khalilov, 2025). Nesse sentido, este estudo buscou contribuir com o desenvolvimento científico a partir da aplicação dos conhecimentos da área da administração estratégica para a construção do planejamento estratégico de programas de pós-graduação da área Interdisciplinar (45). Salienta-se que o processo de planejamento estratégico é complexo e demanda diversas habilidades e competências para aqueles que estão atuando na sua construção (Martins *et al.*, 2021; Asbari *et al.,* 2025; Khalilov, 2025).

Embora a maior parte das ferramentas apresentadas neste artigo esteja contemplada na coleção *Cadernos Técnicos – Planejamento Estratégico: uma possibilidade metodológica para programas de pós-graduação* (Mamede, 2025), é importante destacar que, em programas de pós-graduação, especialmente em contextos públicos e interdisciplinares no Brasil, há necessidade de reflexão e parcimônia na construção do planejamento estratégico. Modelos complexos, que envolvem múltiplas ferramentas, podem ser teoricamente interessantes, mas sua adoção integral nem sempre é prática ou viável (Williams, 2021; Graves & Erickson, 2024). Assim, é possível estabelecer uma base consistente para a formulação de planos de ação mesmo utilizando apenas um subconjunto das ferramentas sugeridas por Mamede, reforçando que ele apresenta essas ferramentas como possibilidades metodológicas, e não como prescrições; cabe ao programa decidir quais instrumentos são

mais adequados à sua realidade (Mamede, 2025). Nesse sentido, é importante que os programas priorizem o que é essencial, escolhendo ferramentas e procedimentos que possam ser efetivamente implementados no seu contexto, respeitando a sua diversidade e complexidade.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao problematizar e preencher uma lacuna relevante na literatura sobre governança e planejamento estratégico em educação superior, especialmente na interface entre modelos gerenciais e contextos acadêmicos públicos e interdisciplinares. Pesquisas recentes têm mostrado que, embora o planejamento estratégico seja amplamente adotado nas instituições de ensino superior, suas percepções de valor e impacto organizacional variam significativamente entre grupos acadêmicos, o que aponta para uma tensão entre práticas gerenciais e valores institucionais próprios da educação superior (Graves & Erickson, 2024; Asbari *et al.,* 2025; Khalilov, 2025). Além disso, revisões sistemáticas recentes destacam que abordagens de gestão estratégica em educação superior ainda carecem de integração teórica robusta que articule governança, liderança, desempenho e sustentabilidade institucional, apontando para temas emergentes como governança e liderança estratégica em ambientes dinâmicos (Hasanah, 2025).

Essa lacuna teórica é agravada no contexto brasileiro, onde, apesar da forte presença de diretrizes avaliativas — como as provenientes da CAPES — poucas análises acadêmicas têm explorado como tais diretrizes se traduzem em práticas efetivas de planejamento e gestão estratégica nos programas de pós-graduação. Ao mobilizar um corpus documental normativo e relacioná-lo a referenciais de gestão estratégica, o presente estudo evidencia que a adoção de instrumentos como o planejamento estratégico exige não apenas adaptação conceitual, mas também um entendimento crítico das restrições e oportunidades inerentes à missão acadêmica e à interdisciplinaridade. Assim, a investigação realizada oferece uma contribuição analítica ao estabelecer bases conceituais mais robustas para o avanço da agenda de pesquisa na área. Em particular, fornece fundamento para estudos futuros que explorem empiricamente a efetividade de práticas estratégicas em distintos contextos institucionais, incluindo a aplicação e validação do modelo e do artefato em programas de pós-graduação, por meio de pesquisas exploratórias e descritivas propiciando o avanço do conhecimento neste campo.

Em síntese, a adoção de um planejamento estratégico consistente e alinhado às diretrizes da CAPES configura-se como um instrumento essencial para o fortalecimento institucional e a busca contínua pela excelência acadêmica. Ao promover a integração entre gestão, avaliação e sustentabilidade, os programas de pós-graduação podem potencializar seus resultados, consolidar sua relevância científica e reafirmar o compromisso da pós-graduação brasileira com a inovação, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asbari, M., Pramono, T., Chidir, G., Kumoro, D. F. C., & Chyrinne, E. (2025). Integrating strategic management into academic administration: Enhancing institutional performance in universities. *Indonesian Journal of Management and Economic Research, 2*(1), 83–89. https://ejournal.ayasophia.org/index.php/IJOMER/article/view/178

Azevedo, M. M., Costa, E. F., & Caldas, I. F. R. (2025). Ferramentas gerenciais na gestão universitária: Uma revisão integrativa. *Revista brasileira de Política e Administração da Educação, 41*. https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/139397

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Brasil. (2022). *Decreto nº 11.238, de 18 de outubro de 2022*. Diário Oficial da União. Atualizado em 26 de agosto de 2025. https://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detalhar?idAtoAdmElastic=9922#anchor

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2009). *Documento de área 2009: Área interdisciplinar*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/INTER03ago10.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2013). *Documento de área: Interdisciplinar*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/Interdisciplinar_doc_area_e_comisso_block.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2014). *História e missão*. Atualizado em 27 de fevereiro de 2024. https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia-e-missao

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2014). *Sobre a avaliação*. Atualizado em 10 de novembro de 2023. https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas/conceito-avaliacao

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2016). *Documento de área: Interdisciplinar (versão 2)*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/INTE_docarea_2016_v2.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2019a). *Mudanças na ficha de avaliação valorizam qualidade dos programas*. https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/mudancas-na-ficha-de-avaliacao-valorizam-qualidade-dos-programas

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2019b). *Relatório de grupo de trabalho: Autoavaliação de programas de pós-graduação*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-autoavaliacao-de-programas-de-pos-graduacao-pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2021). *Ficha de avaliação da área interdisciplinar (atualizada em julho de 2021)*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_AVA_INTERDISCIPLINAR_JUL_21.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2024). *Plano estratégico CAPES 2024–2027*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/09092024_Anexo1.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2025). *Relatório de resultados – 2º trimestre de 2025*. https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/2024-2027

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2025a). *Plano nacional de pós-graduação 2025–2029: O futuro da educação superior no Brasil*. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/14072025_PNPG_20252029_FINALV3.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2025b). *Documento de área interdisciplinar – Área 45*. https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colegio-de-ciencias-exatas-tecnologicas-e-multidisciplinar/multidisciplinar/INTER_DOCAREA_2025_2028.pdf

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2025c). *Relatórios de grupos de trabalho temáticos*. https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-

avaliacao/colegio-de-ciencias-exatas-tecnologicas-e-multidisciplinar/multidisciplinar/Interdisciplinar_Ficha2025_V1.pdf

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research, 152*(3), 631–640. https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6

Garad, A., Yaya, R., Pratolo, S., Rahmawati, A., Ateeq, A., Al-Absy, M. S. M., Almuraqab, N. A. S., & Danish, F. (2025). Strategic planning, financial system management, and performance in higher education institutions. *Frontiers in Education, 10*, 1522107. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1522107

Graves, B. M., & Erickson, F. J. (2024). Strategic planning in higher education: Perceptions of faculty and administrators at public institutions. *Discover Education, 3*, Article 264. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z

Hasanah, H. (2025). Strategic management practice in higher education institutions: A systematic literature review of trends. *ISC-BEAM, 4*(2). https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/isc-beam/article/view/61582

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly, 28*(1), 75–105. https://doi.org/10.2307/25148625

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (13ª ed.). Campus.

Khalilov, T. (2025). Strategic planning-based management practices in higher education institution. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences, 23*(1). https://pjlss.edu.pk/pdf_files/2025_1/4772-4781.pdf

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2024). *Administração de marketing* (16ª ed.). Bookman.

Mamede, W. (2025). *Planejamento estratégico: Uma possibilidade metodológica para programas de pós-graduação*. CAPES. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/15052025_Planejamentoestratgico_CT115.05.2025.pdf

Martins, L. B. da S., Santos, N. R. dos, & Dalmau, M. B. L. (2021). Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do Programa de Pós-graduação em Administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 20*(2), 231–268. https://doi.org/10.18593/race.24028

Nicolaescu, R., & Cărămidaru, I. (2025). A framework for customizing *Balanced Scorecard*s for educational nonprofit organizations. *WSEAS Transactions on Business and Economics, 22*, 979–987. DOI: 10.37394/23207.2025.22.81

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A *Design Science Research* methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems, 24*(3), 45–77. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302

Reis, N. O., & Estevam, R. D. M. (2025). *Planejamento estratégico no setor público: uma abordagem integrada com o Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR)*. Qualificação de Mestrado, Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Recuperado de https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/22871

Tenório, K. F., & Alves, L. R. (2024). A influência do planejamento estratégico na sustentabilidade acadêmica: Evidências dos programas de pós-graduação da Unioeste/PR. *Caderno Pedagógico, 21*(12), e11200. https://doi.org/10.54033/cadpedv21n12-239

Williams, D. A. (2021). Strategic planning in higher education: A simplified B-VAR model. *International Journal of Educational Management, 35*(6), 1205–1220. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0382

Woelert, P., & Stensaker, B. (2025). Strategic bureaucracy: The convergence of bureaucratic and strategic management logics in the organizational restructuring of universities. *Minerva, 63*(1), 1–21. https://link.springer.com/article/10.1007/s11024-024-09535-1



fapeti

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



