



Universidade de Brasília
Instituto de Ciências Exatas
Departamento de Ciência da Computação
Programa de Pós-Graduação em Informática

Planejamento Estratégico 2013-2015

Brasília, Outubro de 2013.

Consultor

Prof Dr Gileno Fernandes Marcelino

Grupo de Apoio

Prof^a Dr^a Alba Cristina Magalhães A. de Melo

Prof^a Dr^a Célia Ghedini Ralha (relatora)

Prof^a Dr^a Maria Emília Machado Telles Walter

Prof Dr Ricardo Pezzuol Jacobi

Colaboradores

Prof Dr André Costa Drummond

Prof Dr Bruno Luigi Macchiavello Espinoza

Prof^a Dr^a Carla Denise Castanho

Prof^a Dr^a Genáina Nunes Rodrigues

Prof Dr Li Weigang

Prof^a Dr^a Maristela Terto de Holanda

Prof Dr Maurício Ayala Rincón

Prof Dr Ricardo Lopes de Queiroz

Prof Dr Vander Ramos Alves

Servidor Técnico-Administrativo

Paula Laís R. de Oliveira

Discentes

André Luiz Peron Martins Lanna (doutorado)

Ana Cristina Rocha Oliveira Valverde (doutorado)

Daniel da Silva Souza (representante dos discentes)

Henrique Domingues Garcia (mestrado)

Sumário

1	Apresentação	3
2	Metodologia	3
3	Missão	4
4	Visão de Futuro	4
5	Princípios e Valores	5
6	Objetivos e Estratégias	5
7	Análise Externa	8
	7.1 Oportunidades	8
	7.2 Ameaças	9
8	Análise Interna	9
	8.1 Pontos Fortes	10
	8.2 Pontos Fracos	10
9	Programas e Projetos Estratégicos	11
10	Matriz SWOT	15

1 Apresentação

Este documento tem a finalidade de apresentar o resultado do trabalho de planejamento estratégico do Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGInf) da Universidade de Brasília (UnB). O processo de elaboração do planejamento contou com a participação de 12 docentes efetivos do programa, uma servidora técnico-administrativa e 3 discentes regulares. O trabalho foi realizado durante quatro reuniões na Casa de Niemeyer, as quais ocorreram nas seguintes datas 11/10/13 e 18/10/13, contando com a participação de 16 e 13 colaboradores, respectivamente. Ao todo foram 16 horas de discussões em grupos nominais e em plenária, além de 13 horas adicionais realizadas pelo grupo de apoio. Contamos com a condução dos trabalhos pelo Prof Dr Gileno Fernandes Marcelino, nosso grande aliado, que com sua experiência em planejamento governamental e universitário aplicou sua metodologia de forma objetiva e voltada a práticas de resultado.

Este documento é composto na Seção 2 pela metodologia adotada durante a realização do planejamento estratégico, na Seção 3 pela missão do programa, na Seção 4 a visão de futuro idealizada pelo grupo de colaboradores para 2016, na Seção 5 os princípios e valores que norteiam o programa, na Seção 6 os objetivos e estratégias estabelecidos, na Seção 7 a análise externa com foco nas oportunidades e ameaças, na Seção 8 a análise interna com foco nos pontos fortes e fracos do programa, na Seção 9 os principais programas e projetos que viabilizarão o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento, e finalmente, na Seção 10 a matriz SWOT.

2 Metodologia

Conceitualmente, planejamento estratégico consiste na análise do meio-ambiente, contemplando cenários e as possíveis mudanças no ambiente de negócio para desenvolver as diretrizes estratégicas. O principal valor referencial do planejamento está na preocupação de antecipar e determinar as ações futuras da organização num ambiente de incertezas e mudanças. Segundo [1], p. 34, o planejamento estratégico "é um processo gerencial que possibilita ao dirigente estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com o objetivo de obter um nível de adequação entre esta e o seu ambiente".

Existem muitas metodologias de planejamento estratégico com diversos focos e tendências [2]. A metodologia utilizada no processo de planejamento do programa PPGInf foi proposta pelo consultor Prof Gileno Marcelino e está resumida a seguir.

Para análise dos ambientes externo e interno, missão, diretrizes e plano de ação, foram agendadas quatro reuniões, nas quais se discutiu o procedimento específico do planejamento, de acordo com os passos sequenciais da metodologia adotada. A discussão de cada tema foi orientada com base em questionários estruturados. Com base no referencial metodológico, o plano estratégico foi elaborado em seis conjuntos de atividades interrelacionadas.

O processo de formulação do plano estratégico foi desenvolvido observando-se as etapas:

1. Análise diagnóstica do ambiente externo;
2. Análise prognóstica do ambiente externo;
3. Análise diagnóstica do ambiente interno;
4. Validação do diagnóstico institucional e construção da matriz SWOT;
5. Definição dos propósitos institucionais (missão, visão e valores) e
6. Consolidação do Plano Estratégico 2014/2016.

Os trabalhos foram realizados com a aplicação da técnica *brainwriting*. Esta técnica permite a geração de idéias individuais e, o que é mais importante, sua documentação. A técnica utilizada na metodologia se desenvolve em três momentos distintos:

1. os participantes trabalham individualmente, escrevendo suas idéias em pequenos grupos nominais, sem possibilidade de interação, para que não se inibam as idéias;
2. o grupo nominal se transforma em grupo real onde as idéias são discutidas em busca do consenso do pequeno grupo; e
3. as contribuições dos pequenos grupos são reunidas em sessão plenária para discussão e nova busca de consenso.

3 Missão

A missão do PPGInf é produzir e divulgar conhecimento de excelência, com reconhecimento nacional e internacional, realizando pesquisa acadêmica e formando pesquisadores, na área de computação.

4 Visão de Futuro

Programa de pós-graduação com Mestrado e Doutorado consolidados, com grupos e linhas de pesquisa integrados, reconhecidos pela comunidade científica, com corpo docente engajado na produção intelectual de excelência, capaz de atrair estudantes brasileiros e estrangeiros, de estimular a cooperação multidisciplinar com outros grupos de pesquisa de renome internacional e de formar doutores com alto potencial de nucleação.

5 Princípios e Valores

Os princípios, também chamados de valores, políticas e filosofia, são balizamentos para o processo decisório e o comportamento do PPGInf no cumprimento da sua missão. Neste sentido, foram definidos dez princípios básicos:

1. Ética;
2. Disciplina;
3. Seriedade;
4. Objetividade;
5. Honestidade;
6. Eficiência e eficácia;
7. Respeito e coleguismo;
8. Persistência e dedicação à pesquisa;
9. Comprometimento com o Programa;
10. Participação na gestão colaborativa; e
11. Disposição e abertura para colaborar com grupos de pesquisa bem estabelecidos no país e no exterior.

6 Objetivos e Estratégias

Os objetivos do PPGInf no período de 2013 a 2015 podem ser entendidos como os resultados prioritários que devem ser realizados ou alcançados no horizonte da estratégia, o quais podem ser qualitativos ou quantitativos e devem ter uma "amarração" temporal. Enquanto, as estratégias são as atividades que definem como alcançar os objetivos do PPGInf, as quais devem ser poucas e incisivas. Considerando os conceitos apresentados foram definidos dez objetivos e 42 estratégias.

1. Aumentar e distribuir melhor a produção científica de periódicos, preferencialmente nos estratos superiores (A1, A2, B1)
 - (a) Seminário mensal integrado docentes/discentes onde dois docentes apresentam palestras com *coffee-break*, a partir de reunião anual que define grandes temas;
 - (b) Cada membro do programa deve publicar em periódico nos estratos superiores bianualmente;
 - (c) Alunos de doutorado devem ter artigo aceito em periódico no mínimo estrato B4 para sua defesa e mestrado com artigo submetido em conferência de qualidade para a área de pesquisa; e

- (d) Aumentar o auxílio financeiro para os discentes para participação em conferências nos estratos superiores.
2. Aumentar a visibilidade e o número de projetos internacionais
 - (a) Submeter projetos de visitantes internacionais para atividades no programa;
 - (b) Divulgar editais dos projetos internacionais entre os professores;
 - (c) Divulgar os projetos dos docentes no *site* (bolsas, novas oportunidades associadas aos projetos);
 - (d) Aumentar a submissão de pós-doutorado e estágios de docentes no exterior;
 - (e) Pleitear bolsas de pós-doutorado para atrair pesquisadores para o programa;
 - (f) Aumentar a aproximação com os capítulos do IEEE/ACM (e.g., *signal processing*);
 - (g) Apoiar financeiramente os docentes mais produtivos para divulgar sua pesquisa no país (buscar parcerias de projetos internacionais);
 - (h) Criar a identidade visual do programa (logo); e
 - (i) Preparar uma apresentação institucional do programa e material de divulgação (folder, caneta, caneca).
 3. Melhorar a estrutura administrativa do programa (secretaria de pós-graduação)
 - (a) Separar fisicamente as secretarias (graduação e pós-graduação);
 - (b) Aumentar o número de servidores técnico-administrativos e estagiários;
 - (c) Definir, analisar e reorganizar os processos de trabalho da secretaria;
 - (d) Melhorar o sistemas computacionais e os equipamentos usados pela administração do programa;
 - (e) Captar recursos de projetos para apoiar financeiramente os funcionários da secretaria;
 - (f) Manter atualizada a lista de e-mails dos discentes da pós; e
 - (g) Manter o mesmo coordenador de pós-graduação durante o triênio da Capes.
 4. Aumentar a concorrência qualitativa dos candidatos ao programa
 - (a) Divulgar as informações acadêmicas e administrativas no *site*, *facebook* (bolsas, projetos, áreas de pesquisa);
 - (b) Aumentar o número de palestras informativas sobre o programa (dentro e fora da UnB); e

- (c) Recomendar aos bons alunos da graduação cursarem disciplinas na pós durante o curso (módulo livre).
5. Melhorar a interação com o restante do departamento
 - (a) Divulgação das informações da pós no colegiado do CIC (assuntos da coordenação de pós na pauta);
 - (b) Participação de representante da coordenação da pós-graduação na comissão de graduação;
 - (c) Um membro da pós-graduação deve compor a chefia do CIC ou no mínimo a chefia deve ser convidada a participar do colegiado de pós;
 - (d) Devem existir reuniões periódicas entre as chefias e coordenadores (graduação e pós);
 - (e) Participação de representante da coordenação da pós-graduação nos concursos públicos do CIC; e
 - (f) Convidar professores do CIC ainda não vinculados ao PPGInf para apresentar palestras nos seminários da pós.
 6. Elaborar o planejamento estratégico
 - (a) Realizar o planejamento estratégico trienal; e
 - (b) Acompanhar os programas e projetos anualmente.
 7. Incluir os docentes recém credenciados no programa
 - (a) Os docentes seniores devem convidar para projetos em conjunto, publicações, coorientações, revisores de comitês de programa internacionais; e
 - (b) Analisar a operacionalização do processo de credenciamento dos docentes.
 8. Melhorar a atuação da CPG
 - (a) Sistematizar as regras do programa, documentos, procedimentos;
 - (b) Realizar o Coleta Capes;
 - (c) O presidente da comissão de revalidação de diploma deve ser da CPG;
 - (d) Avaliar o impacto do mestrado profissionalizante; e
 - (e) Fazer gestões junto ao DPP/CNPq/Capes para aumentar o número de bolsas.
 9. Organizar melhor as disciplinas do programa
 - (a) Rever as ementas das disciplinas; e
 - (b) Balancear as disciplinas obrigatórias entre as linhas de pesquisa.
 10. Melhorar a infraestrutura para os discentes
 - (a) Criar espaço de convivência; e
 - (b) Criar sala de estudos com biblioteca para os alunos de mestrado.

7 Análise Externa

A análise do ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites do programa PPGInf, mas que de alguma forma exercem influência sobre ele. Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico. A análise do ambiente externo é composto pelas oportunidades e ameaças aos quais o PPGInf está exposto. As oportunidades e ameaças definidas pelo grupo estão listados em ordem decrescente de importância (note os valores de cada item em parênteses relativo ao valor da matriz SWOT-Seção 10) nas Seções 7.1 e 7.2, respectivamente.

7.1 Oportunidades

1. Existência de novos docentes no CIC com potencial para pesquisa (78);
2. Bons alunos na graduação do CIC (73);
3. Grandes e novos desafios de pesquisa em Ciência da Computação (71);
4. Reserva de recursos financeiros em editais nacionais para a Região Centro-Oeste (70);
5. Interação com outros programas internos de pós da UnB (e.g. Matemática, Estatística, Engenharias/FGA, Geociências, Ciências Biológicas) (70);
6. Pesquisadores/grupos internacionais de excelência têm interesse em colaboração com o Brasil (69);
7. Editais internacionais (e.g. Comunidade Européia) (68);
8. Boa imagem/renome/reputação da UnB (66);
9. Programa Ciência sem Fronteiras (intercâmbio docentes e discentes) (64);
10. Programas e projetos do Governo (financiamentos diversos, editais, área estratégica) (64);
11. Funcionários públicos com boa formação e perfil de pesquisa (56);
12. Interação com outras instituições públicas e privadas (e.g. carreira docente-IFB) (55);
13. Oportunidade de assumir cargos administrativos no CIC/IE/DPP (47); e
14. Localização geográfica em Brasília e/ou proximidade com o Governo Federal (42).

7.2 Ameaças

1. Mestrado profissionalizante do CIC (produção dos docentes dividida e aumento de carga didática) (70);
2. Número de bolsas de doutorado insuficientes (67);
3. Programas concorrentes na área de Computação no país (melhor classificados) (63);
4. Falta de infraestrutura na UnB para receber pesquisadores, pós-doutorados e estrangeiros (63);
5. Criação de novos cursos de graduação e excesso de carga didática (62);
6. Burocracia e ineficiência administrativa da UnB (e.g. Projetos e convênios, pagamentos, compras) (61);
7. Falta de continuidade nos programas de incentivo institucional (editais DPP, FAPDF, Finatec) (58);
8. Falta de inserção e articulação política (56);
9. Pouca valorização dos servidores técnico-administrativos (56);
10. Mercado atraente para os alunos (concursos públicos) (56);
11. Fragilidade da infraestrutura física (e.g. energia elétrica, alagamento, ar condicionado) (53);
12. Alto custo de vida em Brasília, falta de atrativos, transporte público deficiente (e.g. praia, mobilidade) (49); e
13. Infraestrutura inadequada para os alunos (espaço físico de convivência, salas e recursos bibliográficos) (49).

8 Análise Interna

O ambiente interno da organização é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores do PPGInf. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e os pontos fracos que são as deficiências em comparação com os mesmos pontos dos concorrentes atuais ou em potencial. As forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) definidas pelo grupo estão listados em ordem decrescente de importância (note os valores de cada item em parênteses relativo ao valor da matriz SWOT-Seção 10) nas Seções 8.1 e 8.2, respectivamente.

8.1 Pontos Fortes

1. Vontade/motivação dos docentes para melhorar (69);
2. Alguns laboratórios de pesquisa bem estabelecidos (e.g., TransLab) (67);
3. Imagem do programa melhorou perante a comunidade científica (e.g., Capes, SBC) (66);
4. Projetos de pesquisa financiados em bom número (nacionais e internacionais) (63);
5. Boa infraestrutura, novo prédio, laboratórios com proximidade entre as salas dos docentes e laboratórios (61);
6. Bom potencial de produção científica do grupo (60);
7. Corpo docente qualificado, com formação heterogênea e diversificação de áreas de pesquisa, titulares com alta produtividade/experiência e visibilidade internacional, bom número de PQ (59);
8. Bom relacionamento com pesquisadores nacionais/internacionais (57);
9. Ambiente cordial entre os docentes/discentes (55);
10. Workshop de Pesquisa da Pós-Graduação (WPOS) (45);
11. Existência de disciplinas obrigatórias com boa abrangência nas áreas (qualidade de ensino) (45);
12. Regimento com regras de produção científica (ingresso e permanência) (39);
13. Facilidade de acesso pelos alunos aos recursos laboratoriais (37).

8.2 Pontos Fracos

1. Falta de interação entre pesquisadores, grupos de pesquisa, falta de apoio a docentes recém credenciados no programa e baixa internacionalização (comitês, revistas, chair conferências) (71);
2. Não há projetos de destaque, há poucos projetos interdisciplinares e com empresas (HP, Petrobrás) (68);
3. Dificuldade de atrair bons alunos em especial em tempo integral (64);
4. Baixa produtividade individual dos docentes nos estratos restritos (A1, A2, B1), pouca homogeneidade do programa (publicações, projetos) e pouca maturidade e autonomia de pesquisa dos docentes do programa (63);

5. Pouca presença dos docentes no programa, no ambiente de pesquisa e pouca presença dos discentes no espaço físico do CIC (laboratórios, salas, pouca interação entre alunos, baixa participação no colegiado) (62);
6. Falta de planejamento estratégico com regularidade trienal (único foi em 2009) (62);
7. Pouca divulgação de informações acadêmicas e administrativas para os docentes/discentes e baixa visibilidade do programa (site, áreas de pesquisa dos docentes, pouca realização de eventos conjuntos docentes/discentes e falta de reuniões de discussão de pesquisa) (62);
8. Pouca disponibilidade de tempo para pesquisa (sobrecarga administrativa, docência) (61);
9. Falta de coesão entre projetos, publicações e dissertações/teses (Coleta Capes) (60);
10. Falta de integração e sintonia entre os docentes da pós-graduação com os demais docentes e discentes do CIC (gestão não compartilhada, carga administrativa e didática, secretaria de pós, pouca participação em bancas de concurso) (59);
11. Baixa produção de discentes nos estratos superiores e pouco incentivo de produção para os discentes (prêmio, certificado, divulgação) (57);
12. Estrutura administrativa deficiente com conflitos pessoais na secretaria (secretária executiva bilingue, poucos funcionários, falta de ferramentas de gestão, setor de projetos) (54);
13. Gestão financeira dos recursos inadequada (PROAP, alunos especiais, recursos de projeto) (53);
14. Desbalanceamento de disciplinas obrigatórias entre as áreas com taxa significativa de reprovação (52);
15. Comissão de pós-graduação pouco ativa (CPG) (45); e
16. Falta de sistematização documental dos critérios do programa (ingresso, bolsa, apoio financeiro) (40).

9 Programas e Projetos Estratégicos

Para atingir os dez objetivos e as estratégias propostas na Seção 6 foram definidos dez projetos com as principais ações, os prazos e os responsáveis.

1. Produção científica de periódicos nos estratos superiores (A1, A2, B1) ou JCR equivalentes – Prof^a Alba Melo, Prof^a Mylène Farias e Prof Ricardo Queiroz
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:

- (a) Até dezembro 2013:
 - definir grandes temas para o seminário mensal integrado docentes/discentes onde dois docentes apresentam palestras e convidar outros programas internos de pós da UnB para melhorar a integração (e.g. Matemática, Estatística, Engenharias/FGA, Geociências, Ciências Biológicas);
 - definir o aumento do auxílio financeiro para os discentes na participação em conferências nos estratos superiores e levar proposta ao colegiado de pós-graduação.
 - (b) Em dezembro 2013/2014/2015 - fazer levantamento da produção dos membros do PPGInf;
 - (c) Em fluxo contínuo - verificar se os doutorandos tem artigo aceito em periódico (mínimo estrato B4) antes da defesa e para o mestrado um artigo submetido em conferência de qualidade para a área de pesquisa; e
 - (d) Em fluxo contínuo - aumentar a participação dos alunos do PPGInf no programa Ciência sem Fronteiras.
2. Visibilidade do PPGInf e número de projetos internacionais – Prof. Ricardo Jacobi e Prof^a Célia Ghedini
- Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Em fluxo contínuo - incentivar a submissão de propostas de visitantes internacionais para realização de atividades no programa com verificação de infraestrutura na UnB para receber os pesquisadores (apartamento de trânsito);
 - (b) Em fluxo contínuo - aumentar a participação dos docentes do PPGInf nas comissões especiais da SBC, nos comitês da Capes e CNPq;
 - (c) Até novembro 2013 - com auxílio do Prof André Drummond acionar CJr para treinamento de uso do novo site do PPGInf para secretária da pós poder divulgar os projetos dos docentes no *site* (bolsas, novas oportunidades associadas aos projetos);
 - (d) Até dezembro 2013:
 - com auxílio da Paula Oliveira divulgar os editais de projetos nacionais e internacionais entre os professores (a partir de 2014 fazer mensalmente);
 - revisar junto a chefia do CIC a regra de afastamento para aumentar a submissão de pedidos de pós-doutorado e estágios no exterior (regra 10%);
 - divulgar no *site* PPGInf as bolsas de pós-doutorado através de verificação com os gerentes de projetos, para atrair mais pesquisadores para o programa;
 - aumentar a aproximação com os capítulos do IEEE/ACM (e.g., *signal processing* do Prof Queiroz);

- apoiar financeiramente os docentes mais produtivos para divulgar sua pesquisa no país (finalidade é buscar parcerias de projetos internacionais) (e.g., Prof Queiroz); e
 - contatar profissional de *design* gráfico para criar a identidade visual do programa (logo).
- (e) Até dezembro 2014 - preparar uma apresentação institucional do programa e material de divulgação (folder, caneta, caneca).
3. Estrutura administrativa do programa (secretaria de pós-graduação) – Prof^a Alba Melo, Prof^a Maria Emília Walter e Prof^a Célia Ghedini
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Até novembro 2013 - com auxílio da Paula Oliveira atualizar a lista de e-mail dos discentes da pós e providenciar Memo para SAA via CPD, assinado pela coordenação, para pedir a lista atualizada dos discentes do PPGInf;
- (b) Até dezembro 2013:
- negociar com as chefias do CIC para separar fisicamente as secretarias de graduação e pós-graduação;
 - fazer reunião com os docentes do programa para viabilizar recursos de projetos para apoiar financeiramente os funcionários da secretaria.
- (c) Até março 2013 - negociar com as chefias do CIC para aumentar o número de servidores técnico-administrativos e/ou estagiários;
- (d) Até março 2014 - definir, analisar e reorganizar os processos de trabalho da secretaria com treinamento para os servidores (verificar UFMG);
- (e) Até maio 2014 - melhorar os sistemas computacionais e os equipamentos usados pela administração do programa (edital pro-equipamentos); e
- (f) Em fluxo contínuo - manter o mesmo coordenador de pós-graduação durante o triênio da Capes (Prof^a Alba Melo 2013-2015 com elaboração do Coleta Capes em 2016).
4. Concorrência qualitativa dos candidatos ao programa – Prof^a Maristela, Prof André Drummond e Prof Flavio Vidal
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Até dezembro 2013:
- com auxílio da Paula Oliveira divulgar as informações acadêmicas e administrativas via *site* e *facebook* (bolsas, projetos, áreas de pesquisa);
 - definir um plano para aumentar o número de palestras informativas sobre o programa (dentro e fora da UnB).

- (b) Em fluxo contínuo - divulgar e recomendar aos bons alunos da graduação cursarem disciplinas na pós-graduação durante o curso (módulo livre); e
 - (c) Em fluxo contínuo - divulgar e recomendar aos bons alunos do mestrado profissionalizante do CIC e servidores públicos com boa formação e perfil de pesquisa que ingressem no PPGInf para prosseguir estudos.
5. Melhorar a interação com o restante do departamento – Prof Ricardo Jacobi e Prof^a Genáina Rodrigues
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Até dezembro 2013 - a coordenação de pós-graduação deve entrar em acordo com as chefias do CIC e a comissão de graduação para ter um representante da pós como membro;
 - (b) Mensalmente - a coordenação de pós-graduação deve realizar reuniões com as chefias do CIC para discutir assuntos de interesse comum;
 - (c) Anualmente (2014 e 2015) - o coordenador do WPOS deve realizar e convidar os alunos de graduação, preferencialmente de Iniciação Científica;
 - (d) Em fluxo contínuo:
 - participação de representante da coordenação da pós-graduação nos concursos públicos do CIC;
 - as chefias do CIC devem ser convidadas a participar das reuniões de colegiado da pós-graduação;
 - um membro da pós-graduação deve compor a chefia do CIC (e.g., Mia, Célia, André); e
 - a coordenação de pós-graduação deve divulgar as informações do PPGInf nas reuniões de colegiado do CIC (pauta - assuntos da coordenação de pós).
6. Elaborar o planejamento estratégico – Prof^a Maria Emília Walter e Prof^a Célia Ghedini
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Implementar o planejamento estratégico trienal 2013-2015;
 - (b) Reuniões trimestrais - acompanhar os programas e projetos; e
 - (c) Reunião anual na Casa Niemeyer (outubro 2014 e 2015) - realizar avaliação global do planejamento estratégico.
7. Incluir os docentes recém credenciados no programa – Prof^a Maria Emília Walter e Prof Li Weigang
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Em fluxo contínuo:

- a cada novo credenciamento verificar e recomendar aos docentes senior que convidem para projetos em conjunto, publicações, coorientações, revisores de comitês de programa internacionais; e
 - analisar a operacionalização do processo de credenciamento dos docentes.
8. Melhorar a atuação da CPG – Prof Mauricio Ayala e Prof Jorge Lucero
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Até março 2014 - elaborar um relatório de avaliação do impacto do mestrado profissionalizante no PPGInf;
 - (b) Em fluxo contínuo - fazer gestões junto à UnB/CNPq/Capes para aumentar o número de bolsas do PPGInf;
 - (c) Em fluxo contínuo - sistematizar as regras do programa, documentos, procedimentos;
 - (d) Em fluxo contínuo - verificar se membros da CPG presidem as comissões de revalidação de diploma; e
 - (e) No período de fevereiro/abril 2014, 2015 e 2016 realizar o Coleta Capes.
9. Disciplinas do programa – Prof Bruno Macchiavello, Prof Vander Alves e Daniel Souza (representante dos discentes)
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Até dezembro 2013 - levar proposta para balancear as disciplinas obrigatórias entre as linhas de pesquisa para o colegiado de pós-graduação; e
 - (b) Até março 2014 - rever as ementas das disciplinas do PPGInf.
10. Infraestrutura para os discentes – Prof^a Carla Castanho, Prof Jan e os discentes Daniel Souza, Henrique Garcia e Ana Valverde
Como principais ações com os respectivos prazos foram definidas:
- (a) Até dezembro 2013 levar proposta a chefia do CIC e colegiado da pós-graduação de criação do espaço de convivência para os discentes e a sala de estudos com biblioteca para os alunos de mestrado.

10 Matriz SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) é uma ferramenta de gestão bastante difundida para o estudo do ambiente interno e externo das organizações, através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças. Apesar de parecer simples, esse método se mostra bastante eficaz

na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico.

A matriz de análise estratégica SWOT do programa PPGInf foi elaborada pelo grupo de apoio nos dias 15, 16 e 17 de outubro 2013, computando 13 horas de trabalho. Nas reuniões foram revistos todos os itens inicialmente definidos na reunião de 11/10/13 na Casa Niemeyer, totalizando 14 oportunidades, 19 ameaças, 17 forças e 37 fraquezas. Como resultado deste trabalho de revisão, a matriz SWOT apresentada na Figura 1, tem 14 oportunidades, 13 ameaças, 13 forças e 16 fraquezas. O trabalho do grupo de apoio foi extremamente cansativo, uma vez que discutiu o cruzamento dos 29 itens de forças e fraquezas contra os 27 de oportunidades e ameaças, totalizando 783 itens avaliados com atribuição de valores de um a três representando: pouco significativa (1), significativa (2) e muito significativa (3).

Durante a revisão dos itens da matriz, foram verificadas e retiradas as repetições, sendo que alguns itens foram integrados apresentando como resultado uma matriz SWOT balanceada com 29 itens de fatores endógenos (forças e fraquezas) e 27 itens de fatores exógenos (oportunidades e ameaças). Vale ressaltar que este estudo prezou pela manutenção do conteúdo dos itens definidos inicialmente pelo grande grupo em 11/10/13. Como exemplo podemos citar a ameaça "Dificuldade de atrair bons alunos, em particular de tempo integral", que estava também como uma fraqueza "Pouca atração alunos externos à UnB". Neste caso específico, foi deliberado por deixar como fraqueza do programa "Dificuldade de atrair bons alunos, em especial em tempo integral", uma vez que não se trata apenas de alunos externos à UnB, mas também internos.

Outra repetição detectada foi a ameaça "Falta de integração e sintonia da pós-graduação com o CIC (gestão não compartilhada, carga didática e administrativa, secretaria de pós e chefia)" e a fraqueza "Falta de interação entre a pós-graduação e o CIC (alunos e docentes)". Neste caso foi deliberado por manter como fraqueza "Falta de integração e sintonia entre os docentes da pós-graduação com os demais docentes e discentes do CIC (gestão não compartilhada, carga administrativa e didática, secretaria de pós, pouca participação em bancas de concurso)". Também foi discutido pelo grupo de apoio a fraqueza "Alta taxa de desligamento dos alunos", uma vez que não foi realizada uma coleta de dados estatística referente a esta taxa e também pelo fato da discussão do grupo que sugeriu esta fraqueza ter sido presenciado por um dos docentes do grupo de apoio, o qual deixou claro que se trata de alto grau de reprovação em disciplina obrigatória. Desta forma foi deliberado por manter a fraqueza "Desbalanceamento de disciplinas obrigatórias entre as áreas com taxa significativa de reprovação".

Analisando os resultados da matriz (Figura 1), percebe-se que o programa no quadrante de cruzamento das ameaças com as fraquezas apresenta uma grande vulnerabilidade (total 868), o que representa um baixo poder defensivo contra as ameaças externas, com dificuldade de construir suas competências e minimizar as perdas diante das fraquezas relatadas. Também pode ser observado um bom potencial ofensivo (total 788), o que representa um grande foco nos esforços para levantar as oportunidades utilizando as forças existentes no programa,

sendo que a maior força citada foi a vontade/motivação dos docentes para melhorar (subtotal 69). O quadrante de potencial defensivo ficou maior que o e debilidade ofensiva com valores de 658 e 541 respectivamente, o que significa que o programa tem alto poder defensivo para manter suas competências, mas apresenta também um baixo poder ofensivo, com dificuldades para capturar e construir suas competências.

Referências

- [1] Gileno Fernandes Marcelino, editor. *Gestão Estratégica de Universidade: A Construção da FACE/UnB*. Editora Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2004.
- [2] Djalma P. Rebouças. *Planejamento Estratégico: processo e metodologias*. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 17^a edition, 2002.

MATERIAIS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA		POTENCIAL OFENSIVO - 788	POTENCIAL DEFENSIVO - 658	
		DEBILIDADE OFENSIVA - 541	VULNERABILIDADE - 868	
		1 - POUCO SIGNIFICATIVA	2 - SIGNIFICATIVA	
		3 - MUITO SIGNIFICATIVA		
Fragilidades	1. Localização geográfica em Brasília e/ou proximidade com o Governo Federal.	2	2	
	2. Programa e projetos do Governo (financiamentos diversos, editais, área estratégica).	2	2	
	3. Programa Ciência sem Fronteiras (Intercâmbio docentes e discentes).	2	2	
	4. Interação com outras instituições públicas e privadas (e.g. carreira docente IFB).	2	2	
	5. Interação com outros programas internos da UnB (e.g. Matemática, Estatística, Er).	2	2	
	6. Pesquisadores/grupos internacionais de excelência têm interesse em colaboração.	2	2	
	7. Bons alunos na graduação do CIC.	2	2	
	8. Funcionários públicos com boa formação e perfil de pesquisa.	2	2	
	9. Boa imagem/renome/reputação da UnB.	2	2	
	10. Grandes e novos desafios de pesquisa em Ciência da Computação	2	2	
	11. Editais internacionais (e.g. Comunidade Europeia).	2	2	
	12. Reserva de recursos financeiros em editais nacionais para a Região Centro-Oeste	2	2	
	13. Oportunidade de assumir cargos administrativos na CIC/IE/DPP.	2	2	
	14. Existência de novos docentes no CIC com potencial para pesquisa.	2	2	
	SUBTOTAL	42	64	
	Oportunidades	1. Projetos de pesquisa financiados em bom número (nacionais e internacionais).	2	2
2. Existência de disciplinas obrigatórias com boa abrangência nas áreas (qualidade de ensino).		2	2	
3. Corpo docente qualificado com formação heterogênea e diversificação de áreas de pesquisa (titulares com alta produtividade/experiência).		2	2	
4. Workshop de Pesquisa da Pós-Graduação (WPOS).		2	2	
5. Boa infraestrutura, novo prédio, laboratórios com proximidade entre as salas dos docentes e laboratórios		2	2	
6. Ambiente cordial entre os docentes/discentes.		2	2	
7. Vontade/motivação dos docentes para melhorar.		2	2	
8. Facilidade de acesso pelos alunos aos recursos laboratoriais.		2	2	
9. Alguns laboratórios de pesquisa bem estabelecidos (e.g., TransLab).		2	2	
10. Imagem do programa melhorou perante a comunidade científica (e.g., Capes, SBC).		2	2	
11. Bom potencial de produção científica do grupo.		2	2	
12. Bom relacionamento com pesquisadores nacionais/internacionais.		2	2	
13. Alinhamento com regras de produção científica (ingresso e permanência).		2	2	
SUBTOTAL		24	36	
Fragilidades		1. Baixa produtividade individual dos docentes nos estratos restritos (A1, A2, B1), pouca homogeneidade do programa (publicações, projetos).	2	2
		2. Baixa produção de discentes nos estratos superiores e pouco incentivo de produção para os discentes (prêmios, certificado, divulgação).	2	2
	3. Dificuldade de atrair bons alunos em especial em tempo integral.	2	2	
	4. Gestão financeira dos recursos inadequada (PROAP, alunos especiais, recursos de projeto).	2	2	
	5. Desbarracamento de disciplinas obrigatórias entre as áreas com taxa significativa de reprovação.	2	2	
	6. Pouca presença dos docentes no programa, no ambiente de pesquisa e pouca presença dos discentes no espaço físico do CIC (laboratório).	2	2	
	7. Estrutura administrativa deficiente com conflitos pessoais na secretaria (secretária executiva bilíngue, poucos funcionários, falta de ferramentas de gestão, setor de projetos).	2	2	
	8. Falta de interação entre pesquisadores, grupos de pesquisa, falta de apoio a docentes recém-credenciados no programa e baixa interação.	2	2	
	9. Pouca divulgação de informações acadêmicas e administrativas para os docentes/discentes e baixa visibilidade do programa (site, áreas).	2	2	
	10. Não há projetos de destaque. Há poucos projetos interdisciplinares e com empresas (PIP, Petrolbrás).	2	2	
	11. Falta de integração e sintonia entre os docentes da pós-graduação com os demais docentes e discentes do CIC (gestão não compartilhada).	2	2	
	12. Pouca disponibilidade de tempo para pesquisa (sobrecarga administrativa, docência).	2	2	
	13. Falta de sistematização documental dos critérios do programa (ingresso, bolsa, apoio financeiro).	2	2	
	14. Falta de planejamento estratégico com regularidade trienal (único foi em 2009).	2	2	
	15. Comissão de pós pouco ativa (CPE).	2	2	
	16. Falta de conexão entre projetos, publicações e dissertações/teses (Colete Capes).	2	2	
SUBTOTAL	24	36		
TOTAL	42	64		
Ameaças	1. Mestrado profissionalizante do CIC (produção dos docentes dividida e aumento do custo).	2	2	
	2. Burocracia e ineficiência administrativa da UnB (e.g. Projetos e convênios, pagamentos, compras)	2	2	
	3. Mercado atraente para os alunos (concursos públicos).	2	2	
	4. Falta de continuidade nos programas de incentivo institucional [editais DPP, FAPD]	2	2	
	5. Programas concorrentes na área de Computação no país (melhor classificados)	2	2	
	6. Alto custo de vida em Brasília, falta de atrativos, transporte público deficiente (e.g. Metrô)	2	2	
	7. Falta de inserção e articulação política.	2	2	
	8. Criação de novos cursos de graduação e excesso de carga didática.	2	2	
	9. Infraestrutura inadequada para os alunos (espaço físico de convivência, salas de aula)	2	2	
	10. Número de bolsas de doutorado insuficientes	2	2	
	11. Fragilidade da infraestrutura física (e.g. energia elétrica, afogamento, ar condicionado)	2	2	
	12. Falta de infraestrutura na UnB para receber pesquisadores, pós-doutorados e est.	2	2	
	13. Pouca valorização dos servidores técnico-administrativos	2	2	
	SUBTOTAL	24	36	
	TOTAL	42	64	

Figura 1: Matriz SWOT/FOFA do PPGInf 2013.