



Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

2ª AUDIÊNCIA PÚBLICA · RELATÓRIO DA MATRIZ SWOT

Da Matriz SWOT *ao plano de ação*

A Matriz SWOT **consolidada com a comunidade** e a metodologia que transforma o diagnóstico em objetivos, metas e ações do próximo quadriênio.

ANTES DE COMEÇAR

Como *ler* este relatório

Este relatório percorre um **caminho**: do retrato da situação até as ações concretas. Nele você vai encontrar **códigos curtos** — como **W3** ou **M3.1**. Eles servem para que *nada se perca no percurso*: qualquer ação do plano pode ser rastreada até o item do diagnóstico que a originou.

A CHAVE DOS CÓDIGOS

Os quatro primeiros vêm da **Matriz SWOT**, o diagnóstico. Cada letra é um quadrante, e a cor acompanha a letra em todo o relatório:

- F Força** — o que já temos de bom
- W Fraqueza** — o que precisa melhorar
- O Oportunidade** — o que o ambiente oferece
- T Ameaça** — o que nos pressiona de fora

W e **T** vêm do inglês (*weakness* e *threat*), padrão do método. Os três seguintes já são do **plano**:

- E Eixo** — uma das 7 grandes frentes do plano
- M Meta** — resultado com número e prazo. **M3.1** é a 1ª meta do eixo 3
- Ação Ação** — o que será feito na prática, de 1 a 13

VOCÊ NÃO PRECISA DECORAR NADA

Sempre que um código aparecer, o **nome do item vem junto** — assim: **W3** morosidade nas compras. E no fim do relatório há um *glossário completo*, com os 38 itens do diagnóstico e as metas do plano ao lado de seus códigos.

2ª AUDIÊNCIA PÚBLICA · 18 DE JUNHO DE 2026

O que a comunidade *consolidou*

A **primeira audiência** (07/05) apresentou o **diagnóstico**. A **segunda** (18/06) cumpriu a **etapa 02** do ciclo: levar esse diagnóstico de volta à comunidade e, com ela, *consolidar a Matriz SWOT* e *validar a Missão, a Visão e os Valores* que orientarão o plano.

A consolidação combinou duas rodadas de participação: uma **consulta online**, item a item, aberta a toda a comunidade, e a **revotação ao vivo** — na audiência — dos itens mais debatidos e das novas propostas. A **Missão, a Visão e os Valores** foram votados na própria audiência.

120

Respostas online

consulta item a item na plataforma

32

Participantes na audiência

revotação ao vivo dos itens mais debatidos

23

Participantes no MVV

votação de Missão, Visão e Valores

Os números acima são de **pessoas**, não de votos. Como a votação foi **item a item**, cada participante votou várias vezes: os 8 itens revotados na audiência receberam de 31 a 32 votos cada (249 no total) e os 7 itens de MVV, de 22 a 23 cada (155 no total). Somar os votos de todos os itens contaria a mesma pessoa uma vez por item.

EM SÍNTESE

A Matriz SWOT final reúne **38 itens** nos quatro quadrantes — **7 forças, 10 fraquezas, 12 oportunidades e 9 ameaças**. Desses, **8 itens** (os mais debatidos ou propostos no processo) foram rediscutidos e revotados ao vivo; os demais, validados na consulta online. É essa matriz, legitimada pela comunidade, que serve de *base* para tudo o que vem a seguir.

VALIDADOS NA AUDIÊNCIA

Missão, Visão e *Valores*

Antes dos números, a comunidade validou a **referência** que orienta toda escolha estratégica: para onde a pesquisa e a pós-graduação da UFTM devem caminhar.

MISSÃO · CONCORDÂNCIA 91%

Fomentar, integrar e qualificar a pesquisa e a pós-graduação na UFTM, promovendo a geração, difusão e aplicação de conhecimentos científicos, tecnológicos e inovadores, com ênfase no desenvolvimento regional, nacional e internacional, e no bem-estar da sociedade, formando recursos humanos de excelência comprometidos com as demandas sociais, culturais, econômicas e ambientais do território.

VISÃO · CONCORDÂNCIA 100%

Ser referência na pesquisa e na pós-graduação, com reconhecimento regional, nacional e internacional, orientando a produção e a aplicação do conhecimento científico, tecnológico e inovador para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

OS CINCO VALORES

100% Excelência acadêmica — qualidade na pesquisa, na pós-graduação e na formação de recursos humanos.

95% Impacto social e desenvolvimento — conhecimento aplicado aos desafios do território e à qualidade de vida da sociedade.

100% Ética e integridade científica — atuação responsável, transparente e alinhada às boas práticas.

100% Inovação e transformação do conhecimento — criatividade e aplicação do conhecimento em soluções para a sociedade.

100% Cooperação e inclusão — trabalho colaborativo, interdisciplinaridade e acesso equitativo à pesquisa.

RESULTADO DA CONSOLIDAÇÃO · A MATRIZ COMPLETA

A Matriz SWOT *consolidada*

Os **38 itens** validados pela comunidade, por quadrante. O percentual ao lado de cada item é a **concordância** apurada, sem as abstenções; para os itens revotados ao vivo, vale o resultado **da audiência**.

Forças · 7 itens · interno · positivo

F1	Produção científica e tecnológica contínua, com publicações indexadas.	89%
F2	Excelência reconhecida na área da Saúde pela qualidade das atividades de ensino, pesquisa e infraestrutura.	90%
F3	Corpo docente qualificado e comprometido com a formação acadêmica, a pesquisa, a inovação e a extensão.	88%
F4	Programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em consolidação, com avaliação CAPES positiva e indicadores em evolução.	98%
F5	Pesquisa com relevância social e regional, relacionada às demandas do Triângulo Mineiro.	88%
F6	Programas de iniciação científica consolidados como porta de entrada à formação para a pesquisa e a pós-graduação.	89%
F7	Pluralidade de linhas de pesquisa distribuídas pelas grandes áreas do conhecimento, com potencial de integração interdisciplinar.	89%

Fraquezas · 10 itens · interno · a melhorar

W1	Infraestrutura laboratorial e de manutenção insuficiente para as demandas de pesquisa e inovação.	85%
W2	Sobrecarga dos docentes que atuam na pós-graduação, sem reconhecimento proporcional na carreira e na carga horária.	84%
W3	Morosidade e excesso de etapas burocráticas em compras, licitações e contratação de manutenção de equipamentos.	95%
W4	Internacionalização em estágio incipiente na pesquisa, na pós-graduação e na formação discente.	95%
W5	Número de bolsas de iniciação científica inferior à demanda existente.	89%
W6	Cultura institucional ainda incipiente em inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual.	94%

W7	Assimetria entre as áreas de conhecimento, com diferentes graus de consolidação na pós-graduação.	92%
W8	Fragilidades no acompanhamento da orientação discente e ausência de canais de acolhimento para situações de constrangimento na relação orientador-orientando.	70%
W9	Reduzida oferta de qualificação para os técnico-administrativos com foco no apoio à pesquisa e à pós-graduação.	83%
W10	Número de bolsas de pós-graduação inferior à demanda.	100%

Oportunidades · 12 itens · externo · positivo

O1	Ambiente externo de fomento ativo, com fluxo regular de editais (CAPES, CNPq, FAPEMIG, FINEP, agências internacionais).	89%
O2	Redes de pesquisa e programas de internacionalização (PrInt-CAPES, CAPES Global, COFECUB, Erasmus, parcerias bilaterais).	90%
O3	Pesquisa aplicada às demandas reais da UFTM e do HC-UFTM, transformando problemas institucionais em projetos científicos.	90%
O4	Parcerias com o setor produtivo, empresas públicas e iniciativa privada via P&D e inovação tecnológica.	96%
O5	Expansão da agenda federal de políticas afirmativas e permanência na pós-graduação, com fontes específicas de fomento.	85%
O6	Demanda social por formação em nível de mestrado e doutorado no país.	89%
O7	Articulação da pesquisa com a gestão e as políticas públicas, aproximando a ciência das demandas do território.	100%
O8	Expansão e evolução das IAs, que abrem novas formas de fazer pesquisa em todas as áreas, em menos tempo e com menos recursos.	100%
O9	Demanda interna de servidores — técnico-administrativos e docentes — por formação em especialização, mestrado e doutorado.	84%
O10	Cooperação com instituições da região (UFU, UEMG, UFMG) para compartilhamento de pessoal, equipamentos e técnicas.	89%
O11	Agendas regionais estratégicas em expansão — saúde e envelhecimento, agronegócio e biotecnologia — como vetores de pesquisa aplicada.	100%
O12	Potencial de integração interdisciplinar entre grupos de pesquisa e programas de pós-graduação.	97%

⚠ **Ameaças** · 9 itens · externo · a enfrentar

T1	Sistema que avalia o pesquisador pelo volume da produção, mas não mede o que sustenta a missão: qualidade da formação e impacto social.	90%
T2	Concorrência direta com IES melhor estruturadas do eixo geográfico pela atração de docentes, discentes e recursos.	79%
T3	Instabilidade de políticas públicas de C&T e descontinuidade de programas de fomento.	100%
T4	Cortes orçamentários federais e contingenciamentos sobre ciência e tecnologia.	99%
T5	Uso indiscriminado de IA comprometendo a aprendizagem, a autonomia intelectual e a integridade acadêmica.	72%
T6	Rigidez normativa dos colegiados no reaproveitamento de créditos e na oferta de estágio de docência. ⚠	44%
T7	Baixo aproveitamento institucional de editais externos disponíveis.	93%
T8	Indicadores crescentes de esgotamento e adoecimento mental entre docentes e discentes.	93%
T9	Ausência de política de assistência estudantil específica para a pós-graduação (moradia, alimentação e apoio psicológico).	92%

O ÚNICO ITEM REJEITADO — E O QUE SE DECIDIU SOBRE ELE

T6 A rigidez normativa dos colegiados foi o **único item rejeitado pela maioria** na audiência: **44%** de concordância, com 11 votos a favor e 14 contra. Ele permanece **registrado acima** porque esta página é o retrato do que a comunidade votou — mas foi **excluído da matriz** na revisão de julho de 2026 e, por isso, *não aparece nas etapas seguintes*. É a razão de as ameaças somarem **9 aqui** e **8** na priorização. Todos os demais itens mantiveram concordância confortável.

DA SWOT AO PLANO DE AÇÃO

A metodologia: *seis métodos encadeados*

A Matriz SWOT é um **retrato**, não um plano. Para transformá-la em objetivos, metas e ações, a PROPPG segue o fluxo do **Caderno Técnico CT1 (CAPES/DAV)**: seis métodos em sequência, em que *cada etapa é o insumo da seguinte*.



- 01 Matriz SWOT** — o diagnóstico consolidado (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Ponto de partida — descreve a realidade antes de qualquer ação.
- 02 Ishikawa + 5 Porquês** — chega às **causas-raiz** dos principais problemas, *antes* de priorizar, para não tratar sintoma como causa — no nosso caso, 4 causas-raiz explicam cerca de 10 itens da matriz.
- 03 Matriz TOWS** — cruza o ambiente interno (forças/fraquezas) com o externo (oportunidades/ameaças) e gera **opções estratégicas** — ofensivas, de reforço, de defesa e de sobrevivência.
- 04 Matriz GUP** — prioriza fraquezas e ameaças por **Gravidade × Urgência × Probabilidade**, definindo *por onde começar*.
- 05 SMART** — traduz as prioridades em **objetivos, metas e indicadores** verificáveis, organizados em 7 eixos.
- 06 5W2H** — detalha cada meta prioritária em **planos de ação** executáveis (o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa).

O QUE O ENCADEAMENTO GARANTE

No fim da corrente, cada uma das **treze ações** do plano pode ser seguida de volta até o item do diagnóstico que a originou — passando pela causa-raiz, pela estratégia e pela meta. É o que os **códigos** deste relatório tornam verificável, item por item: *nada entrou no plano sem essa origem*.

ETAPA 02 · DA LISTA DE PROBLEMAS ÀS SUAS ORIGENS

Por que os problemas *acontecem*

A Matriz SWOT lista **sintomas**. Muitos deles são efeitos de um número bem menor de **causas comuns**. O **Diagrama de Ishikawa** agrupa essas causas em seis famílias; os **5 Porquês** perguntam “*por quê?*” cinco vezes seguidas em cada problema grave, até chegar ao fundo. Atacar a raiz resolve *vários itens de uma vez*.

AS SEIS FAMÍLIAS DE CAUSA · 21 CAUSAS MAPEADAS

Método e processos 3 causas

Compras que não foram desenhadas para a pesquisa

W3**Pessoas** 4 causas

Sobrecarga, adoecimento, formação e acolhimento

W2 W8 W9 T8**Gestão e medida** 3 causas

Avaliar por volume e não medir o impacto **T1 W6**

Infraestrutura 3 causas

Laboratórios sem manutenção e multiusuários inconclusos **W1**

Recursos e financeiro 3 causas

Bolsas abaixo da demanda e editais subaproveitados

W10 W5 T9 T7**Meio externo** 5 causas

Orçamento, políticas de C&T, concorrência e IA **T3**

T4 T2 T5 W4

AS QUATRO CAUSAS-RAIZ

Aprofundadas pelos 5 Porquês, as seis famílias convergem para **quatro origens** que, juntas, explicam cerca de **10 dos 38 itens** do diagnóstico:

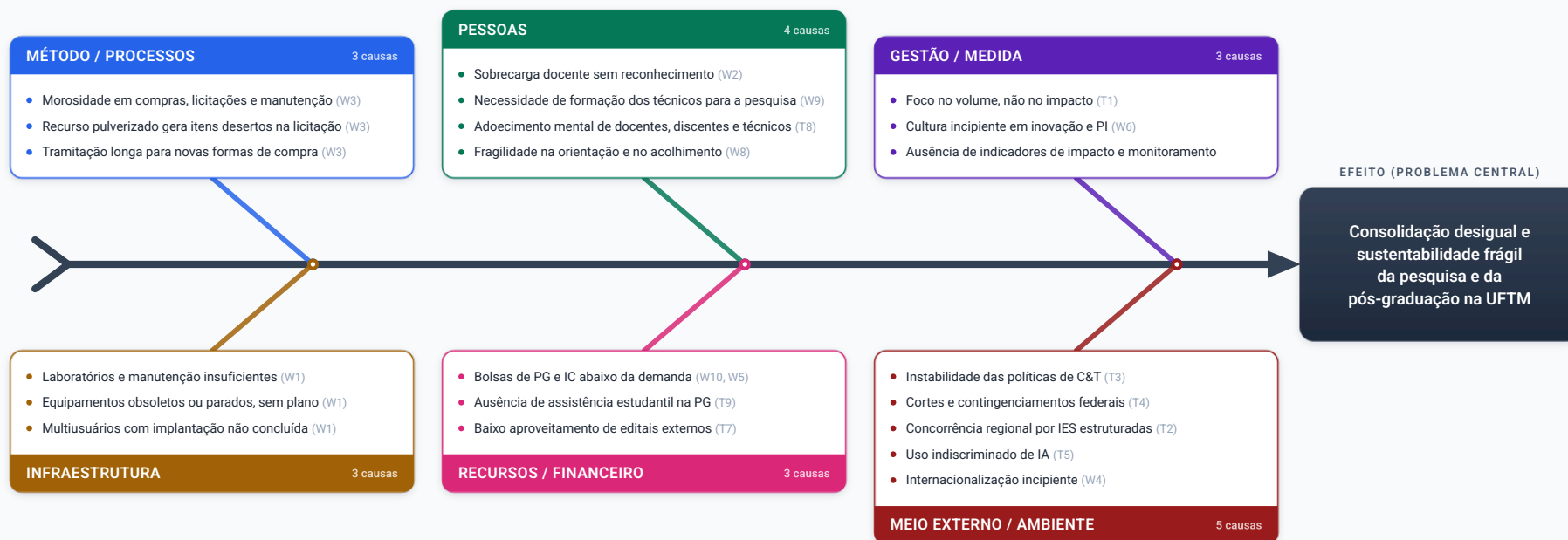
- 01 Compras não dedicadas à pesquisa** — a via licitatória comum não atende à urgência do laboratório: o recurso é pulverizado e os itens ficam desertos. **W3**
- 02 Captação como esforço individual** — nunca houve estrutura institucional para achar editais e apoiar a escrita de projetos — cada pesquisador se vira sozinho. **T7 T4**
- 03 Ausência de política de permanência e bem-estar** — pressão por produção, bolsa insuficiente e conflitos de orientação sem canal de mediação. **T8 W10 W8 T9**
- 04 Gestão fragmentada da infraestrutura** — os laboratórios multiusuários são recentes e a implantação não foi concluída; sem inventário, equipamento parado fica parado. **W1**

ETAPA 02 · O DIAGRAMA COMPLETO

Diagrama de *Ishikawa*

Diagrama de Ishikawa — Espinha de Peixe

Análise de causa-raiz · método dos 6M · 21 causas agrupadas em 6 famílias · Matriz SWOT consolidada — PROPPG/UFTM



As **21 causas** agrupadas em seis famílias — método, pessoas, gestão, infraestrutura, recursos e meio externo —, todas convergindo para o mesmo efeito. Os selos entre parênteses remetem aos itens do diagnóstico: **W3** é a morosidade nas compras, **T8** o adoecimento mental, e assim por diante. O glossário completo está no anexo.

COMO A METODOLOGIA FUNCIONA NA PRÁTICA

Um problema, *do começo ao fim*

A melhor forma de entender a corrente é vê-la agir sobre **um caso**. Acompanhe **W3** a morosidade nas compras — a fraqueza mais consensual do diagnóstico, **95%** — pelas seis etapas. *Cada uma das 13 ações do plano tem uma cadeia como esta atrás de si.*

1

DIAGNÓSTICO · o que a comunidade apontou

"Morosidade e excesso de etapas burocráticas em compras, licitações e manutenção de equipamentos." Foi a fraqueza de **maior concordância** entre as dez.

2

CAUSA-RAIZ · por que isso acontece

Perguntando cinco vezes: o processo demora → há **itens desertos** → o recurso é pulverizado e as empresas não se interessam → não existe outra via além da licitação → implantá-la exige tramitação dentro e fora da UFTM. **Raiz:** não há processo de compras *dedicado* à pesquisa.

3

ESTRATÉGIA · que resposta é possível

Cruzando-a com **T4** o corte orçamentário e **T7** os editais subaproveitados, nasce a estratégia **WT2**: desburocratizar as compras para **blindar a pesquisa** da restrição de recursos.

4

PRIORIZAÇÃO · isso vem primeiro?

Gravidade **5** × Urgência **5** × Probabilidade **5** = **125 pontos**, a maior nota possível — empatado em 1º entre os 18 problemas. **Sim, vem primeiro.**

5

META · o que exatamente vamos alcançar

M3.1 — reduzir o tempo médio das compras para pesquisa em **80%**, até **2027**. Medida pelo *tempo médio de aquisição* (dias entre abertura e entrega), aferido por trimestre.

6

AÇÃO · quem faz o quê

Ação 1 — implantar o **cartão pesquisador**: instruir a contratação que ele exige, regulamentar seu uso e capacitar as equipes. Responsáveis: Diretorias de Pesquisa e de Pós-Graduação, com a PROAD e a Procuradoria. Sem custo de investimento.

ETAPA 03 · DO DIAGNÓSTICO ÀS OPÇÕES DE RESPOSTA

Dezenove *opções estratégicas*

A Matriz SWOT é uma **lista**; sozinha, não diz o que fazer. A **Matriz TOWS** cruza o que temos *dentro* (forças e fraquezas) com o que existe *fora* (oportunidades e ameaças). Cada cruzamento gera uma **postura** diferente — e é daí que saem as opções de ação.

FO · **Ofensiva** Forças × Oportunidades → **crescer**

- FO1** Estruturar programas indutores de pesquisa aplicada nas agendas regionais, convertendo demandas do território, da UFTM e do HC-UFTM em projetos. → eixo 2
- FO2** Firmar parcerias de P&D com o setor produtivo, ancoradas na qualificação docente. → eixos 5 e 6
- FO3** Posicionar a UFTM cedo na curva da IA na pesquisa, como diferencial de produtividade. → eixo 5
- FO4** Consolidar o percurso da iniciação científica ao doutorado como via de atração e retenção de talentos. → eixos 1 e 2
- FO5** Formar redes interinstitucionais que compartilhem pessoal, equipamentos e técnicas com instituições da região. → eixo 4

WO · **Reforço** Fraquezas × Oportunidades → **melhorar**

- WO1** Estruturar núcleo de captação e pleitear cotas de bolsas em editais de fomento e políticas afirmativas. → eixos 6 e 1
- WO2** Aprovar e implantar um novo Plano de Internacionalização, apoiado nas redes já existentes. → eixo 4
- WO3** Desenvolver a cultura de inovação e propriedade intelectual via parcerias e trilha de formação. → eixo 5
- WO4** Ofertar programa de qualificação de técnicos, aproveitando a demanda interna já manifesta. → eixo 7
- WO5** Induzir seletivamente as áreas menos consolidadas, ancorando-as nas agendas regionais. → eixo 2
- WO6** Compensar parte do déficit de infraestrutura por compartilhamento regional de equipamentos. → eixo 3

ETAPA 03 · CONTINUAÇÃO

Opções estratégicas (*continuação*)

FT · Confronto Forças × Ameaças → **proteger**

- FT1** Adotar painel próprio de indicadores de impacto, deslocando o foco do volume para a relevância. → eixo 2
- FT2** Diferenciar a UFTM pelo nicho de pesquisa aplicada e saúde do território. → eixos 2 e 4
- FT3** Construir resiliência financeira sobre a base produtiva, diversificando fontes. → eixo 6
- FT4** Estabelecer diretrizes de uso responsável de IA e governança de integridade. → eixo 5

WT · Sobrevivência Fraquezas × Ameaças → **defender**

- WT1** Implantar política integrada de permanência e bem-estar — acolhimento, assistência estudantil e bolsas. *O cruzamento mais crítico da matriz.* → eixo 1
- WT2** Desburocratizar as compras para blindar a pesquisa da restrição orçamentária. → eixos 3 e 6
- WT3** Gerir a infraestrutura contra a obsolescência sob restrição, priorizando por criticidade. → eixo 3
- WT4** Reconhecer a carga da pós-graduação na carreira e na carga horária, para reter docentes. → eixo 7

PARA ONDE O PLANO PENDE

Reforço e sobrevivência somam **10 das 19** estratégias — coerente com um diagnóstico dominado por fraquezas e ameaças de alta concordância, mas revelador: o plano tende ao **corretivo**. As estratégias **ofensivas** são a contrapartida de ambição — são elas que realizam a Visão, em vez de apenas apagar incêndio.

ETAPA 04 · POR ONDE COMEÇAR

A fila das *prioridades*

Nem tudo cabe no primeiro ano. Cada fraqueza e cada ameaça recebeu nota de **1 a 5** em três critérios; a **multiplicação** dos três define a posição na fila, de 1 a 125 pontos.

G gravidade — o tamanho do impacto se nada for feito · **U urgência** — o quanto a ação não pode esperar · **P probabilidade** — a chance de piorar se for ignorado.

Faixas: **80+** enfrentar já · **45 a 79** planejar no ciclo · **20 a 44** agir na sequência.

1	W3 Morosidade nas compras e na manutenção	5×5×5	125
2	T7 Baixo aproveitamento dos editais	5×5×5	125
3	T8 Adoecimento mental na comunidade acadêmica	5×5×4	100
4	T4 Cortes e instabilidade do orçamento	5×4×4	80
5	W10 Bolsas de pós-graduação abaixo da demanda	5×4×4	80
6	W1 Infraestrutura de laboratórios insuficiente	5×4×4	80
7	W5 Bolsas de iniciação científica abaixo da demanda	4×5×4	80
8	W8 Fragilidade na orientação e no acolhimento	4×4×4	64
9	T9 Sem assistência estudantil na pós-graduação	4×4×4	64
10	W6 Cultura incipiente em inovação e PI	4×4×4	64
11	T5 Uso indiscriminado de IA	3×5×4	60
12	W2 Sobrecarga docente sem reconhecimento	3×4×4	48
13	W4 Internacionalização incipiente	4×3×4	48
14	T1 Avaliação por volume, não por impacto	4×3×4	48

ETAPA 04 · CONTINUAÇÃO

A fila das prioridades (*continuação*)

Os itens abaixo completam o ranking. Ficam na **zona média**: entram no plano, mas depois dos anteriores.

15	T3 Instabilidade das políticas de C&T	4×3×3	36
16	T2 Concorrência regional por instituições maiores	3×3×4	36
17	W7 Assimetria entre áreas de conhecimento	3×3×3	27
18	W9 Necessidade de formação dos técnicos	3×3×3	27

POR QUE A INSTABILIDADE DAS POLÍTICAS NÃO ESTÁ NO TOPO

T4 Os cortes e **T3** a instabilidade das políticas são graves — mas **não estão sob governo da universidade**. Para eles a estratégia não é “resolver”, e sim **construir resiliência**. Por isso o topo da fila é ocupado pelo que *depende de decisão própria*.

O RESULTADO DA METODOLOGIA

Sete *eixos estratégicos*

Aplicada a cadeia, o plano se organiza em **sete eixos**. Cada um reúne objetivos e metas com prazo — horizonte **2026–2030** —, rastreáveis aos itens da Matriz SWOT.

E1

Formação, permanência e bem-estar — bolsas, acolhimento na orientação e saúde mental na pós-graduação.

E2

Pesquisa, produção e impacto social — qualificar a produção e aproximá-la das demandas do território.

E3

Infraestrutura e desburocratização — modernizar laboratórios e agilizar compras e manutenção.

E4

Internacionalização e cooperação em rede — redes, mobilidade e cooperação regional.

E5

Inovação, tecnologia, PI e IA — da pesquisa ao produto, com diretrizes de IA.

E6

Fomento, captação e sustentabilidade — ampliar e diversificar a captação de recursos externos.

E7

Valorização e qualificação de pessoas — reconhecer docentes e capacitar os técnicos.

UMA OBSERVAÇÃO DE GESTÃO

O diagnóstico é dominado por fraquezas e ameaças de alta concordância — então o plano tende naturalmente ao **corretivo/defensivo**. As estratégias **ofensivas** (as que realizam a Visão) são a contrapartida de ambição: convém garantir que não fiquem em segundo plano no desdobramento em ações.

ETAPA 05 · DE PRIORIDADE A COMPROMISSO VERIFICÁVEL

As *metas* do plano

Uma prioridade só vira compromisso quando ganha **número e prazo**. Cada meta abaixo diz *o que* será alcançado e *até quando* — e cada uma tem um indicador próprio, listado nas páginas seguintes.

E1 Formação, permanência e bem-estar

M1.1	Implantar canal institucional de acolhimento na relação orientador–orientando.	hoje: inexistente → canal em operação	2027
M1.2	Elevar a cobertura de bolsas (iniciação científica e pós-graduação) frente à demanda.	hoje: a apurar → +20 pontos	2029
M1.3	Instituir política de assistência estudantil específica da pós-graduação.	hoje: inexistente → política + 1º ciclo	2028
M1.4	Reduzir a evasão na pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	hoje: a apurar → -25%	2029
M1.5	Reduzir o tempo de formação na pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	hoje: a apurar → -10%	2030

E2 Pesquisa, produção e impacto social

M2.1	Adotar painel de indicadores de impacto, para além do volume de publicações.	hoje: inexistente → painel publicado	2027
M2.2	Ampliar os projetos de pesquisa aplicada ligados a demandas reais da UFTM e do HC-UFTM.	hoje: a apurar → +30%	2029
M2.3	Elevar a produção qualificada por docente permanente.	hoje: a apurar → +15%	2029
M2.4	Estruturar agendas regionais estratégicas como programas indutores.	hoje: 0 → 4 programas	2028

E3 Infraestrutura e desburocratização

M3.1	Reduzir o tempo médio dos processos de compra para pesquisa.	hoje: a apurar → -80%	2027
M3.2	Implantar plano plurianual de manutenção e renovação de equipamentos.	hoje: inexistente → plano + 1º ciclo	2027

M3.3

Mapear e disponibilizar a infraestrutura multiusuária compartilhável.

hoje: em implantação
→ inventário público

2027

E4 Internacionalização e cooperação em rede

M4.1

Aprovar e implantar um novo Plano Institucional de Internacionalização.

hoje: plano de 2021
→ plano aprovado

2027

M4.2

Ampliar a coautoria internacional na produção dos programas.

hoje: a apurar
→ +50%

2029

M4.3

Criar espaço de convivência para estrangeiros na UFTM.

hoje: 0
→ espaço criado

2027

M4.4

Submeter proposta a edital de internacionalização.

hoje: 1
→ ≥1 submissão

2029

M4.5

Expandir a oferta de disciplinas em línguas estrangeiras.

hoje: 0-1
→ 10 disciplinas

2029

E5 Inovação, tecnologia, PI e uso responsável de IA

M5.1

Publicar diretrizes institucionais de uso responsável de IA na pesquisa e na pós-graduação.

hoje: inexistente
→ diretriz + formação

2027

M5.2

Ampliar os depósitos de propriedade intelectual e produtos técnicos protegidos.

hoje: a apurar
→ +40%

2029

M5.3

Firmar parcerias de P&D com o setor produtivo.

hoje: a apurar
→ ≥6 projetos

2029

M5.4

Ofertar trilha de formação em inovação, PI e empreendedorismo.

hoje: inexistente
→ ≥2 turmas/ano

2028

ETAPA 05 · CONCLUSÃO

As metas do plano (*conclusão*)

E6 Fomento, captação e sustentabilidade

M6.1	Estruturar um núcleo de apoio à captação e à elaboração de projetos.	hoje: inexistente → núcleo em operação	2027
M6.2	Elevar a taxa de submissão a editais externos pelos grupos e programas.	hoje: a apurar → +40%	2029
M6.3	Aumentar o volume de recursos externos captados.	hoje: a apurar → +25% real	2029
M6.4	Manter monitoramento e alerta de editais, com calendário e apoio à submissão.	hoje: inexistente → painel ativo	2026

E7 Valorização e qualificação de pessoas

M7.1	Propor critérios de reconhecimento da carga da pós-graduação na carreira e na carga horária.	hoje: inexistente → proposta formalizada	2028
M7.2	Ofertar programa de qualificação para técnicos com foco no apoio à pesquisa.	hoje: inexistente → ≥1 turma/ano	2027
M7.3	Ampliar o acesso de servidores a mestrado, doutorado e especialização.	hoje: a apurar → +20%	2029

SOBRE OS NÚMEROS APRESENTADOS

Onde a meta parte de um valor ainda não apurado, a **linha de base** será levantada com dados institucionais no início do ciclo. Os alvos são **propostas de calibração**, a validar pelo grupo de trabalho — não são números oficiais. As metas do eixo 5 dependem ainda de conferência com a **Agência UFTM de Inovação**.

ETAPA 05 · COMO SABEREMOS SE CHEGAMOS LÁ

Os *indicadores*

Uma meta sem forma de medir é intenção. Cada indicador abaixo traz **como se calcula**, de **onde vêm os dados** e **de quanto em quanto tempo** será aferido — para que a execução do plano possa ser cobrada com números, e não com impressões.

E1 Formação, permanência e bem-estar

Taxa de cobertura de bolsas
$$\text{bolsas ativas} \div \text{demanda qualificada registrada}$$
Sucupira + editais internos **semestral****Nº de atendimentos do canal de acolhimento**

contagem de casos acolhidos ou encaminhados

PROPPG **trimestral****Cobertura de assistência estudantil na PG**
$$\text{discentes atendidos} \div \text{discentes elegíveis}$$
PROPPG/PRACE **anual****Taxa de evasão na pós-graduação**
$$(\text{desligados sem titulação} \div \text{total de matriculados}) \times 100$$
Sucupira **anual****Tempo médio de titulação**

média de meses entre matrícula e defesa

Sucupira/SISCAD **semestral**

E2 Pesquisa, produção e impacto social

Produção qualificada por docente
$$\text{itens em estratos superiores} \div \text{docentes permanentes}$$
Capivara/Stela Experta **anual****Nº de produtos técnicos e tecnológicos**

contagem de produtos técnicos registrados

Sucupira/PROPPG/Agência **anual****Taxa de projetos de pesquisa aplicada**
$$\text{projetos com demandante institucional} \div \text{total de projetos}$$
PROPPG **semestral****Índice de impacto social**

projetos vinculados às agendas estratégicas

PROPPG **anual**

ETAPA 05 · INDICADORES, CONTINUAÇÃO

Os indicadores (*continuação*)

E3 Infraestrutura e desburocratização

Tempo médio de aquisição

média de dias entre abertura e entrega do processo

Compras/PROAD **trimestral****Taxa de equipamentos operacionais**

equipamentos em uso ÷ equipamentos cadastrados

Inventário PROPPG **semestral****Nº de equipamentos multiusuários compartilhados**

contagem de equipamentos em uso compartilhado

PROPPG **anual****Índice de execução do plano de manutenção**

ações executadas ÷ ações previstas

PROPPG **semestral**

E4 Internacionalização e cooperação em rede

Índice de coautoria internacional

publicações com coautor no exterior ÷ total de publicações

Capivara **anual****Nº de mobilidades (entrada e saída)**

contagem de discentes e docentes em mobilidade

PROPPG/ACI **semestral****Nº de disciplinas em línguas estrangeiras**

contagem de disciplinas ofertadas em língua estrangeira

PROPPG **anual****Nº de programas com ação de internacionalização**

programas com ação formal ÷ total de programas

PROPPG **anual**

E5 Inovação, tecnologia, PI e uso responsável de IA

Nº de depósitos de propriedade intelectual

contagem de pedidos protocolados no NUPITT

Agência/PROPPG **anual****Projetos de P&D com o setor produtivo**

contagem de projetos com parceiro externo

Agência/PROPPG **semestral****Receita de projetos com parceria**

soma dos recursos captados via parcerias

Agência/PROPPG **anual****Cobertura da formação em IA responsável**

participantes formados ÷ público-alvo

PROPPG **anual**

ETAPA 05 · INDICADORES, CONCLUSÃO

Os indicadores (*conclusão*)

E6 Fomento, captação e sustentabilidade

Taxa de aproveitamento de editais

$$\text{propostas submetidas} \div \text{editais elegíveis}$$

Núcleo de captação **trimestral**
Taxa de aprovação

$$\text{propostas aprovadas} \div \text{propostas submetidas}$$

Agências/PROPPG **anual**
Recursos externos captados

soma dos recursos aprovados no período

PROPPG **anual**
Diversificação de fontes

nº de fontes distintas com recurso captado

PROPPG **anual**

E7 Valorização e qualificação de pessoas

Técnicos qualificados para apoio à pesquisa

$$\text{técnicos formados} \div \text{técnicos lotados em apoio à PG}$$

PROPPG/PROGEP **anual**
Servidores em qualificação *stricto sensu*

contagem de servidores matriculados

PROGEP **anual**
Índice de sobrecarga docente na PG

$$\text{carga do docente na PG} \div \text{carga do docente só na graduação}$$

PROPPG **anual**

ETAPA 06 · O QUE SERÁ FEITO NA PRÁTICA

Treze *ações*

Cada meta prioritária virou um plano de ação que responde a sete perguntas: **o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa**. Abaixo, na ordem em que a priorização manda executá-las. As ações **11** e **09** aparecem sem nota porque nascem de **forças e oportunidades**, que a Matriz GUP não pontua — *não por serem menos importantes*.

ZONA CRÍTICA · CONCENTRAR O PRIMEIRO ANO

Cartão pesquisador		
01 criar um caminho mais rápido para comprar insumos e manter os laboratórios.	hoje: compra por licitação → -80% no tempo	2027
Núcleo de apoio à captação		
02 equipe para achar editais, apoiar a escrita de projetos e gerir convênios.	hoje: inexistente → núcleo em operação	2027
Painel de editais		
03 calendário central de editais com alertas de prazo. <i>Começa ainda em 2026.</i>	hoje: inexistente → painel ativo	2026
Canal de acolhimento		
04 fluxo institucional para conflitos na orientação, com mediação e apoio psicológico.	hoje: inexistente → canal em operação	2027
Ampliação de bolsas		
05 mais bolsas de iniciação científica e pós-graduação, via editais e cotas.	hoje: a apurar → +20 pontos de cobertura	2029
Manutenção e laboratórios multiusuários		
06 plano de manutenção e inventário público do que pode ser compartilhado.	hoje: em implantação → plano e inventário público	2026

ETAPA 06 · CONTINUAÇÃO

Treze ações (*continuação*)

As ações seguintes entram na sequência, conforme a homologação da priorização pelo grupo gestor.

ZONA ALTA · PLANEJAR NO CICLO

Diretrizes de uso responsável de IA		hoje: inexistente	
07	regras de integridade, autoria e transparência, com oficinas de formação.	→ diretriz e formação	2027
Painel de indicadores de impacto		hoje: inexistente	
10	medir a pesquisa também pela aplicação e pelo alcance social, não só pelo volume.	→ painel publicado	2027
Reconhecimento da carga da pós-graduação		hoje: inexistente	
12	grupo de trabalho para propor critérios de carga horária e progressão.	→ proposta formalizada	2028
Novo Plano de Internacionalização		hoje: plano de 2021	
08	substituir o plano de 2021, com mobilidade, coautoria e idiomas.	→ novo plano aprovado	2027

ZONA MÉDIA · NA SEQUÊNCIA

Qualificação de técnicos e servidores		hoje: inexistente	
13	programa anual de formação e mais acesso a mestrado e doutorado.	→ 1 turma por ano	2027
Agendas regionais indutoras		hoje: 0	
11	quatro grandes temas do território com chamada anual que financie projetos.	→ 4 programas	2028
Aceleração da formação		hoje: a apurar	
09	trilhas que permitam reduzir o tempo de mestrado e doutorado.	→ diretriz aprovada	2028

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE · PRÓXIMA ETAPA

A Consulta de Prioridades

Assim como a Matriz SWOT foi construída em conjunto, a **priorização** também será. Antes de fechar o plano, a comunidade percorre a metodologia de forma **didática** e *opina em cada etapa* — dizendo por onde começar.

A consulta é um percurso guiado, anônimo, de poucos minutos. A pessoa vê como o diagnóstico virou plano e deixa três sinais:

- 1 As causas** — vê o diagrama de causa e efeito e diz se **chegamos mesmo à origem** dos problemas — a pergunta mais valiosa da consulta.
- 2 Os objetivos** — escolhe **até 3** dos 7 eixos, os que mais importam para ela.
- 3 As metas e ações** — **apenas nos eixos que escolheu**: diz se as metas fazem sentido e qual ação deve vir primeiro.

O percurso **afunila**. A pessoa julga o diagnóstico de causas, declara o que lhe importa e só então entra no detalhe — *do recorte do plano que ela mesma apontou*. Ninguém precisa opinar sobre as 13 ações, das quais provavelmente conhece bem umas três.

O QUE SÓ A COMUNIDADE PODE RESPONDER

A pergunta sobre as **causas** é a mais decisiva do percurso. Quem vive a instituição no dia a dia sabe se o plano está atacando a **origem certa** dos problemas — e nenhuma análise técnica substitui esse julgamento. Se a comunidade apontar outra origem, muda tudo o que vem depois: as estratégias, a fila de prioridades e as ações. A pontuação de Gravidade × Urgência × Probabilidade é apenas a aritmética que *organiza* esse julgamento, e está publicada para conferência.

ESTE PLANO TEM MUITOS AUTORES

A comunidade fez o diagnóstico, consolidou a Matriz SWOT e aprovou a Missão, a Visão e os Valores. Cada meta e cada uma das treze ações **nasce de um item que ela apontou** — é o que os códigos deste relatório tornam rastreável. Agora ela participa da priorização, e o que disser entra na homologação do plano. *O plano é o que a comunidade ajudou a escrever.*

CRONOGRAMA REVISADO

Uma *audiência única* para as prioridades

O cronograma previa **duas audiências** separadas por eixo — Pós-Graduação e Pesquisa. Como a Consulta de Prioridades atravessa *os dois eixos ao mesmo tempo*, elas foram **reunidas em uma só**, marcada para **26 de agosto de 2026**, *quarta-feira*, no **Auditório Topázio**.

07 MAI 

1ª · CONCLUÍDA

**Diagnóstico da
pesquisa e da
pós-graduação**

18 JUN 

2ª · CONCLUÍDA

**Consolidação da
Matriz SWOT e da
MVV**

26 AGO 

3ª · UNIFICADA

**Prioridades e plano
de ação · Auditório
Topázio**

Nesta **audiência única** serão apresentados os **resultados da Consulta de Prioridades** e debatidos, com a comunidade, os **objetivos, metas, indicadores e ações** dos dois eixos — fechando a etapa de construção coletiva do plano.

DATA E LOCAL DA 3ª AUDIÊNCIA

26 de agosto de 2026 · quarta-feira**Auditório Topázio**

As antigas **3ª** (10/07 · Pós-Graduação) e **4ª** (07/08 · Pesquisa) ficam substituídas por este encontro único.

COMUNICAÇÃO DAS DATAS

A data e o local acima são divulgados pelos **canais oficiais** da UFTM: a lista **comunidadeuftm@**, os perfis no Instagram **@propp.uftm** e **@uftmsocial** e o **site institucional**.

PARTICIPE

O plano se constrói *com a comunidade*

A 1ª audiência respondeu “onde estamos?”. A 2ª respondeu “o que é força, fraqueza, oportunidade e ameaça?”. A próxima — em **26 de agosto**, quarta-feira, no **Auditório Topázio** — responderá “*por onde começamos e o que faremos primeiro?*”, e essa resposta se constrói na Consulta de Prioridades.

Quais prioridades devem guiar o plano da pesquisa e da pós-graduação?

Acompanhe e participe da Consulta de Prioridades em **diagnostico-uftm.vercel.app/prioridades**

Os resultados serão apresentados na **3ª audiência pública**
26 de agosto de 2026 · quarta-feira · Auditório Topázio

ANEXO · A CHAVE COMPLETA

Glossário de *códigos*

Todos os códigos usados no relatório, com o nome curto de cada item. Os **38 itens** da Matriz SWOT vêm na ordem em que aparecem na página do diagnóstico.

FORÇAS

- F1** Produção científica contínua e indexada
- F2** Excelência reconhecida na Saúde
- F3** Corpo docente qualificado
- F4** Pós-graduação em consolidação, CAPES positiva
- F5** Pesquisa com relevância social e regional
- F6** Iniciação científica consolidada
- F7** Pluralidade de linhas de pesquisa

FRAQUEZAS

- W1** Infraestrutura de laboratórios insuficiente
- W2** Sobrecarga docente sem reconhecimento
- W3** Morosidade nas compras e na manutenção
- W4** Internacionalização incipiente
- W5** Bolsas de iniciação científica abaixo da demanda
- W6** Cultura incipiente em inovação e PI
- W7** Assimetria entre áreas de conhecimento
- W8** Fragilidade na orientação e no acolhimento
- W9** Necessidade de formação dos técnicos
- W10** Bolsas de pós-graduação abaixo da demanda

OPORTUNIDADES

- O1** Fomento externo ativo e regular
- O2** Redes e programas de internacionalização
- O3** Pesquisa aplicada às demandas da UFTM
- O4** Parcerias com o setor produtivo
- O5** Agenda federal de permanência

- O6** Demanda social por mestrado e doutorado
- O7** Articulação com as políticas públicas
- O8** IA como nova forma de fazer pesquisa
- O9** Demanda interna de servidores por formação
- O10** Cooperação regional (UFU, UEMG, UFMG)
- O11** Agendas regionais estratégicas em expansão
- O12** Potencial de integração interdisciplinar

AMEAÇAS

- T1** Avaliação por volume, não por impacto
- T2** Concorrência regional por instituições maiores
- T3** Instabilidade das políticas de C&T
- T4** Cortes e contingenciamentos federais
- T5** Uso indiscriminado de IA
- T6** Rigidez normativa dos colegiados (*excluído*)
- T7** Baixo aproveitamento dos editais externos
- T8** Adoecimento mental na comunidade acadêmica
- T9** Sem assistência estudantil na pós-graduação

EIXOS DO PLANO

- E1** Formação, permanência e bem-estar
- E2** Pesquisa, produção e impacto social
- E3** Infraestrutura e desburocratização
- E4** Internacionalização e cooperação em rede
- E5** Inovação, tecnologia, PI e uso responsável de IA
- E6** Fomento, captação e sustentabilidade
- E7** Valorização e qualificação de pessoas

ANEXO · TRANSPARÊNCIA METODOLÓGICA

Declaração de uso de *inteligência artificial*

Em linha com as boas práticas de **transparência científica**, declaramos o uso de inteligência artificial (modelos de linguagem de grande porte) em etapas específicas deste relatório. Em todos os casos a IA foi **ferramenta de apoio**: a concepção, as decisões metodológicas, a validação com a comunidade e a **revisão final** são da equipe da PROPPG/UFTM, responsável pelo conteúdo.

1 · O QUE NÃO PASSOU POR IA

Os **dados de participação** deste relatório — votos, percentuais de concordância e a composição da Matriz SWOT — vêm diretamente da base da plataforma de consulta e da apuração da audiência pública. Não foram estimados, interpolados nem gerados por IA. O mesmo vale para a **Missão, a Visão e os Valores**, transcritos como aprovados.

2 · ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO METODOLÓGICO

As etapas derivadas do diagnóstico — análise de causa-raiz (Ishikawa e 5 Porquês), cruzamento estratégico (TOWS), priorização (GUP), metas e indicadores (SMART) e planos de ação (5W2H) — foram **redigidas com apoio de IA** a partir dos itens validados pela comunidade. As pontuações, os prazos e as escolhas de prioridade foram **revistos e homologados pela equipe**, item a item; a rastreabilidade por código existe justamente para que cada decisão possa ser conferida na origem.

3 · APRIMORAMENTO DO TEXTO

Modelos de linguagem apoiaram a **revisão da redação** — clareza, concisão e padronização terminológica — e a tradução dos termos técnicos do método para linguagem acessível, objetivo declarado deste documento. A IA atuou sobre a **forma**; o conteúdo e as conclusões são da equipe.

4 · DIAGRAMAÇÃO E COMPOSIÇÃO EM LATEX

A composição em $\text{\LaTeX}$ (XeLaTeX) — *layout*, tipografia, paleta institucional, caixas e a família de macros que padroniza as listas do relatório — contou com IA na **geração e depuração do código**, acelerando a prototipagem e o ajuste fino da paginação.

5 · DIAGRAMA DE ISHIKAWA · GERAÇÃO E ACESSIBILIDADE

O diagrama da página 10 é gerado por *script* versionado, que produz saída **vetorial** — nítida em qualquer escala e regenerável sem retrabalho quando o conteúdo muda. As seis cores das famílias de causa não foram escolhidas por gosto: resultam de uma **busca exaustiva** sobre 1,3 milhão de combinações, sob duas exigências verificadas por código — que o texto branco ficasse legível sobre cada uma delas e que as cores se distinguíssem entre si também para quem tem **daltonismo**. Como a instituição é pública, essa legibilidade é requisito, não preferência.

Os *scripts* de geração do diagrama e de validação da paleta estão versionados junto ao projeto e podem ser auditados.

ANEXO

Fontes e *referências*

Os resultados e a metodologia deste relatório vêm das fontes abaixo.

PROCESSO PARTICIPATIVO · PROPPG/UFTM

UFTM/PROPPG. *Consulta de consolidação da Matriz SWOT* (votação online, item a item). Uberaba, 2026. 120 respostas.

UFTM/PROPPG. *2ª Audiência Pública — consolidação da Matriz SWOT e validação de Missão, Visão e Valores*. Uberaba, 18 jun. 2026. 32 participantes na votação da SWOT (31 a 32 votos por item) e 23 na de MVV (22 a 23 por item).

UFTM/PROPPG. *Consulta de Prioridades e O Plano* (plataforma de participação). Disponíveis em diagnostico-uftm.vercel.app/prioridades e [/plano](https://diagnostico-uftm.vercel.app/plano).

REFERÊNCIAS METODOLÓGICAS

CAPES/DAV, Diretoria de Avaliação. *Caderno Técnico CT1 — Planejamento Estratégico de Programas de Pós-Graduação*. Brasília.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Avaliação Quadrienal 2021–2024*. Brasília.

BASE DO DIAGNÓSTICO

UFTM/PROPPG. *Relatório de Diagnóstico · 1ª Audiência Pública*. Uberaba, 2026. Consulta pública com 590 respostas válidas (25/fev. a 3/maio).