



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Mestrado Profissional em Diagnóstico em Medicina Veterinária

**PLANO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIAGNÓSTICO EM
MEDICINA VETERINÁRIA – MESTRADO PROFISSIONAL EM DIAGNÓSTICO EM
MEDICINA VETERINÁRIA (MPDMV)**

Vassouras
Dezembro/2020

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Docentes

Ana Paula Martinez de Abreu
Bruna de Azevedo Baêta
Eduardo Tavares Lima Trajano
Erica Cristina Rocha Roier
Gabriela Vieira do Amaral
Glenda Ribeiro de Oliveira
Gracy Canto Gomes Marcello
Greiciane Franca Bronzato de Almeida
Gustavo Mendes Gomes
Larissa Alexsandra da Silva Neto Trajano
Raquel Varella Serapião
Renata Fernandes Ferreira de Moraes
Thiago Luiz Pereira Marques

Representantes dos Discentes

Luiz Felipe Barreiros dos Santos
Luiz Gustavo Campo Tenório

Secretária do MPDMV

Fernanda Cristina Feijó Bastos

Coordenação

Bruna de Azevedo Baêta
Larissa Alexsandra da Silva Neto Trajano

APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

O Mestrado Profissional na área de Medicina Veterinária da Universidade de Vassouras foi aprovado por unanimidade em reunião realizada no período de 26 a 30 de setembro de 2016 pelo conselho técnico científico da Capes, sendo o primeiro Mestrado Profissional na área de Medicina Veterinária em uma instituição Privada da região Sudeste aprovado pela CAPES/MEC. A aprovação ocorreu principalmente porque a CAPES entendeu que o Mestrado Profissional em sua subárea (diagnóstico clínico e laboratorial) é de extrema importância para a demanda existente na região geográfica por formação de mestres profissionais, considerando que não existia, na região, nenhum mestrado em nenhuma instituição de ensino superior, e que os temas abordados são de extrema relevância já que a Instituição de Ensino Superior (IES) está localizada em uma das mais importantes bacias leiteiras do país, bem como polo de criação de cavalos.

O Mestrado Profissional da Universidade de Vassouras, ora denominado "Diagnóstico Clínico e Laboratorial em Medicina Veterinária", objetiva a qualificação profissional, a produção técnico-científica, a pesquisa aplicada e a proposição de inovações para a solução de problemas específicos em medicina veterinária em âmbito nacional, regional e local, bem como a formação para o exercício da docência e da pesquisa. Neste sentido, em seus dois primeiros anos de funcionamento, o Programa desenvolveu projetos de pesquisa de caráter interdisciplinar nas áreas da saúde e das ciências exatas, tecnológicas e da natureza, dentre as quais destacam-se projetos nas áreas de saúde pública e coletiva, epidemiologia, radiologia, clínica, microbiologia, parasitologia e doenças infecciosas. A proposta original do Programa objetivava desenvolver e aprimorar o profissional da Medicina Veterinária, oferecendo aprofundamento e treinamento do conhecimento na área de concentração de Diagnóstico Clínico e Laboratorial em Medicina Veterinária através da integração multidisciplinar, incluindo a abordagem prática de técnicas de diagnóstico inovadoras. Exatamente porque a proposta visava uma abordagem multidisciplinar, as disciplinas ofertadas e a evolução dos trabalhos desenvolvidos mostraram que o público-alvo do programa poderia ser ampliado. Desta forma, em 2019 foi solicitado junto a CAPES as alterações dos nomes do Programa e do Curso, com a remoção das palavras "Clínico e Laboratorial", já que o diagnóstico clínico é atividade específica do médico veterinário, passando então a ser chamado de Mestrado Profissional em "Diagnóstico em Medicina Veterinária" (MPDMV).

Em 2019, o programa focou em uma única área de concentração, denominada Medicina Veterinária, e passou a contar com 3 linhas de pesquisa: Métodos Diagnósticos e Terapêuticos para Aumento de Eficiência Reprodutiva em Animais Domésticos; Microbiologia Aplicada à Saúde Pública e Sanidade Animal; Técnicas Avançadas de Diagnóstico em Animais Domésticos.

Para atuação nessas linhas de pesquisa, nos últimos anos foi formado um corpo docente com 13 doutores a partir de critérios de credenciamento e descredenciamento estabelecidos, para garantir a ampliação da produção docente e da produção docente-discente. Enquanto se avançavam as discussões em torno da elaboração do Plano Estratégico, alguns progressos foram observados: ampliação da produção docente e da produção docente-discente; formalização de convênios com instituições de ensino e pesquisa em âmbito nacional; melhoria no sistema de divulgação e elaboração dos processos seletivos, o que implicou em melhoria no perfil discente; entre outras ações.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO PROGRAMA.....	6
3. CONCEITOS E MÉTODOS.....	7
4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA.....	9
5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DO PROGRAMA.....	12
6. MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA (MAE).....	18
7. OBJETIVOS.....	19
8. MAPA ESTRATÉGICO.....	20
9. PLANO DE AÇÃO, ESTRATÉGIAS, INDICADORES E PRAZOS.....	21

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é um processo sistemático de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional, visto que, ao definir condições futuras almejadas, deve possuir, como premissa, uma análise apurada sobre sua situação em relação ao ambiente. Desta forma, a proposta de realização de um Planejamento Estratégico no MPDMV surge como necessário, frente sua primeira quadrienal, de forma a consolidar-se como um Mestrado Profissional e melhorar o aprimoramento de profissionais da Medicina Veterinária e afins.

Certos de que o Mestrado Profissional tem como finalidade a formação de recursos humanos qualificados que irão contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, científico-tecnológico e cultural do país, os docentes do MPDMV buscaram a autoavaliação e o conhecimento das demandas externas, por meio da realização de um Planejamento Estratégico, a fim de construir e realizar projetos para consolidação de uma boa avaliação junto a CAPES.

No presente Plano, são apresentados os conceitos mais relevantes que envolvem a construção de um Planejamento Estratégico, bem como a orientação metodológica explorada; análises dos ambientes interno e externo ao MPDMV; a formulação de estratégias, com destaque para a Matriz SWOT; a descrição dos objetivos estratégicos e estruturantes; bem como a missão, visão e valores do Programa.

Após a validação da missão e visão de futuro foram realizados estudos de cenários e tendências e definindo os públicos de interesse da instituição, o que permitiu a estruturação dos objetivos estratégicos que, por sua vez, direcionam a execução das ações estratégicas, organizadas através do plano de ação (Figura 1).



Figura 1: Fluxograma para desenvolvimento do Plano estratégico do Mestrado Profissional em Diagnóstico em Medicina Veterinária.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO PROGRAMA

A partir da análise de toda a estrutura e característica operacional do MPDMV, foi definida a identidade do curso, assim como a missão, a visão e os valores norteadores do programa.

Identidade do curso:

Tecnologia

Missão:

A missão revela a quem a organização se dedica e de forma ela se propõe a atuar.

Aprofundar a formação de profissionais de excelência e pesquisadores, gerando conhecimento e inovação na área de Diagnóstico em Medicina Veterinária com impacto na sociedade.

Visão:

A visão representa uma situação futura que se almeja alcançar, e apesar de ser motivadora e inspiradora, é realista.

Ser um curso de mestrado que promova a capacidade crítica e inovadora do profissional, além de contribuir com o desenvolvimento de produtos técnicos/tecnológicos que gerem soluções práticas.

Valores:

Valores representam o conjunto de princípios norteadores de conduta na organização, os quais orientam como as pessoas devem agir, tendo o papel de alinhar o comportamento organizacional.

Em consonância com a tradição institucional, valorizamos a ética; a interdisciplinaridade; a capacidade de adaptação; o planejamento; a inovação; a qualidade; a criatividade e o empreendedorismo; a melhoria contínua, e o comprometimento sócio-ambiental e educacional.

3. CONCEITOS E MÉTODOS

3.1 Conceitos

Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada por organizações para compreender e responder adequadamente à dinâmica das demandas ou necessidades oriundas do seu contexto ou espaço de atuação, isto é, do seu “ambiente externo”, com o objetivo de orientar e reorientar as organizações na busca por melhores resultados, levando em consideração análises do passado, do presente e projeções para o futuro. O Planejamento Estratégico, portanto, tem por objetivo geral manter a relevância das organizações, como é o caso do Mestrado Profissional em Diagnóstico em Medicina Veterinária da Universidade de Vassouras e contribuir para a sua sustentabilidade institucional.

O Planejamento Estratégico permite identificar e compreender as necessidades e aspirações dos grupos de interesse relevantes, ou o reconhecimento de eventos emergentes e outros condicionantes externos ao seu funcionamento, oferecendo as referências estratégicas para que cada organização elabore os seus planos táticos e operacionais, inclusive para a reorganização de suas capacidades, processos e resultados, visando adequar-se a essas novas condições.

O Planejamento Estratégico é um processo sistemático de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional, identificando pontos fortes e fracos da organização, visto que, ao definir condições futuras almejadas, deve possuir, como premissa, uma análise apurada sobre sua situação em relação ao ambiente, e assim desenhar estratégias organizacionais capazes de assegurar sua relevância social. Além disso, exige a elaboração de planos de ação, com o estabelecimento de responsáveis, custos e prazos, a fim de que seja possível o acompanhamento de atividades, gerando flexibilidade para atualização e aprimoramento do planejamento instituído.

Alguns conceitos importantes para o processo, utilizados para fundamentar a metodologia empregada e o produto obtido, são definidos a seguir (CASTRO; LIMA; BORGES-ANDRADE, 2005):

Ameaças: variáveis críticas do ambiente externo, de alta importância futura e negativa sobre as atividades e o desempenho de uma organização.

Ambiente interno: pessoas (com suas capacidades, aspirações e crenças), normas (ou leis internas), condições físicas e processos/sistemas de gestão, dentro de uma organização.

Análise de desempenho (organizacional): exame da evolução quantitativa e qualitativa e da eficácia dos produtos e serviços da Unidade, buscando identificar pontos fortes e fracos, relativos a esse desempenho.

Ambiente externo (de uma organização): o conjunto de organizações, grupos sociais e eventos situados fora dos limites de uma organização, que podem influenciá-la.

Capacidades: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (em referência a pessoas ou organizações).

Debilidades ou pontos fracos: condições, no ambiente interno de uma organização, que apresentam situação atual desfavorável, em relação a determinado critério de análise. Essas condições podem se relacionar a capacidades, estrutura de apoio à pesquisa, recursos financeiros, desempenho organizacional e alianças estratégicas.

Estratégia (organizacional): planejamento de uma transformação da organização, para adaptar-se (em reação ou antecipação) às mudanças e desafios do seu ambiente externo. Articulam atores, fatores e ações, para alcançar objetivos, considerando o contexto das organizações.

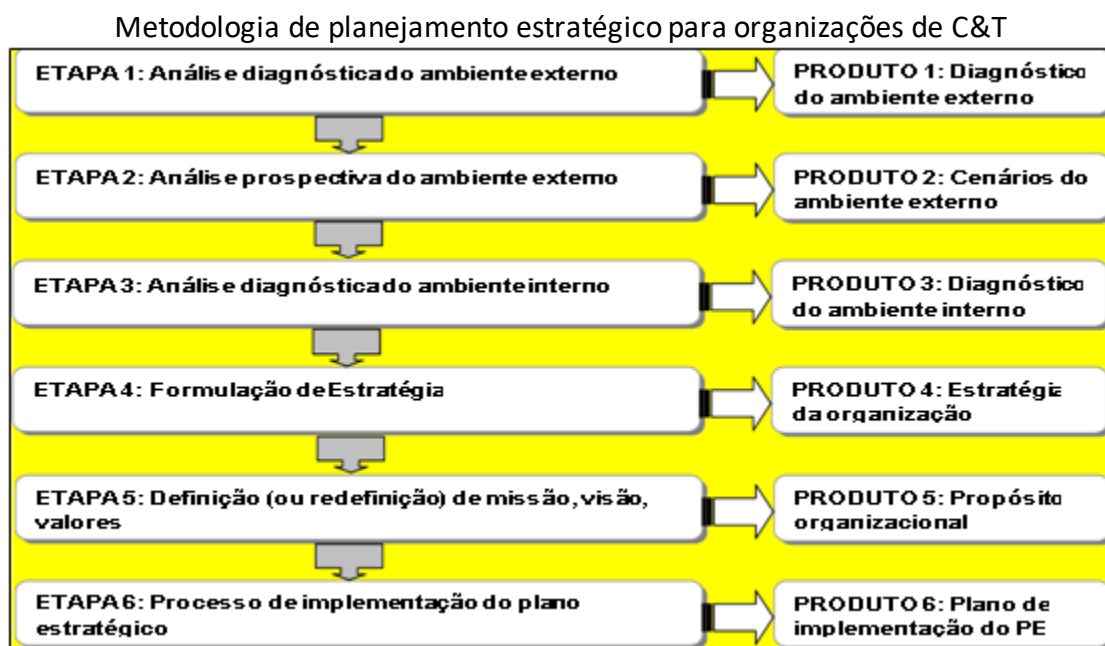
Força ou pontos fortes: condições, no ambiente interno de uma organização, que apresentam situação atual favorável, em relação a determinado critério de análise. Essas condições podem se relacionar a capacidades, estrutura de apoio à pesquisa, recursos financeiros, desempenho organizacional e alianças estratégicas.

Grupos de Interesse (stakeholders): todos os grupos sociais que possuem interesse, e/ou influência sobre a ação ou rumos organizacionais.

Oportunidades: variáveis críticas do ambiente externo, de alta importância futura e positiva sobre as atividades e o desempenho de uma organização.

3.2 Metodologia de Construção do Plano Estratégico do MPDMV

Foi utilizada a metodologia de planejamento estratégico para organizações de C&T desenvolvida por Castro, Lima e Borges-Andrade (2005) e aplicada para formulação de planos estratégicos das organizações de C&T do Ministério de Ciência e Tecnologia. Nessa metodologia é realizada a análise do ambiente externo, ambiente interno, para posterior formulação de estratégia, assim como demonstrado na figura abaixo:



Fonte: Castro, Lima e Borges-Andrade (2005).

A partir da análise do ambiente externo, foi construído uma lista de oportunidades e ameaças. Os pontos fortes e pontos fracos, foram resultantes da análise do ambiente interno. E a partir desses 4 pontos, foi desenvolvida a Matriz de Análise Estratégica (MAE), conhecida na literatura internacional como Matriz SWOT.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. No entanto, este deve ser conhecido e monitorado com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Nesta etapa, a análise do ambiente externo do programa foi desenvolvida juntamente com os professores, através da análise do macroambiente, do ambiente setorial e do ambiente dos concorrentes, onde identificaram os *stakeholders* e suas influências sobre o MPDMV.

4.1 Macroambientes

O macroambiente refere-se às forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Foram identificados os seguintes ambientes:

4.1.1 Exigências da CAPES

Neste ambiente, foram identificadas oportunidades (quando as exigências se tornam favoráveis ao crescimento do programa) e ameaças (quando as exigências evidenciam uma dificuldade em atingi-la)

4.1.2 Interesse em profissionais das instituições públicas e privadas

Instituições públicas e privadas estão exigindo cada vez mais a qualificação de profissionais no setor da medicina veterinária, evidenciando uma oportunidade de geração de mão-de-obra qualificada.

4.1.3 Avanços tecnológicos

O mestrado profissional permite o desenvolvimento de produtos e tecnologias para o mercado de trabalho a fim de suprir uma demanda identificada pelo profissional, desta forma, a necessidade de avanço tecnológico na área de Medicina Veterinária aparece como uma oportunidade ao programa.

4.1.4 Necessidades sociais

A população regional tem uma carência de informações relacionadas a saúde pública, demonstrando uma oportunidade de inserção do programa no apoio ao poder público em projetos de extensão.

4.2. Ambiente setorial

O ambiente setorial representa um conjunto de fatores que exercem influência direta sobre uma empresa e suas ações e reações competitivas, determinando também o potencial de lucro do setor. Neste ambiente encontram-se outras Instituições de Ensino Superior e Programas de Pós-Graduação, principalmente a nível regional, podendo exercer uma influência sobre o programa, uma vez que se trata de um programa privado, em que o custo elevado para a formação do discente pode constituir uma ameaça ao setor.

Para esse ambiente foram consideradas as características que influenciam na entrada de novos discentes, tais como preços mais acessíveis e horários de aulas mais flexíveis, a fim de se tornar uma organização atrativa e competitiva.

4.3. Ambiente dos Concorrentes

O ambiente dos concorrentes consiste no espaço onde são levados em consideração apenas os concorrentes diretos da organização. Na região foram identificadas instituições privadas que oferecem pós-graduação *latu sensu* na área de Medicina Veterinária, sendo concorrentes diretos. Além disso, a presença de Instituições Federais que oferecem Pós-Graduação *Stricto Sensu* gratuitas e com oferta de bolsas em cidades próximas, pode representar uma ameaça. No entanto a parceria entre essas instituições federais e o MPDMV, com o uso de laboratórios, pesquisas conjuntas, assim como acordos interinstitucionais podem influenciar de maneira positiva no MPDMV.

A partir da identificação dos *stakeholders* e suas influências foram respondidas as seguintes perguntas:

- Os interesses e necessidades identificados são legítimos e apropriados, considerando os objetivos do Programa?
- O que está sendo feito para atender interesses e necessidades identificados?
- O que deveria ser incluído na Estratégia do Programa para atender a esses interesses e necessidades?

Baseado nos interesses e necessidades identificadas foi criado um quadro com oportunidades e ameaças ao MPDMV, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1. Oportunidades e Ameças do MPDMV

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
TIPOS DE PROFISSIONAIS E SUAS CAPACIDADES	
Existe demanda (local, regional, nacional e internacional) por profissionais capacitados em algumas áreas de conhecimento que podem constituir-se no foco estratégico do programa	
TIPO DE CONHECIMENTO A SER PRODUZIDO	
Há demandas específicas de órgãos locais, regionais e nacionais que podem se constituir em nichos de conhecimento para o programa, com o oferecimento de novas tecnologias e produtos.	Desconhecimento por parte dos profissionais do tipo de conhecimento e produtos gerados pelo MPDMV.
SERVIÇOS	
Há demanda para prestações de serviços pelo MPDMV por organizações locais, regionais e nacionais, principalmente na área de saúde pública e laboratórios especializados.	
CONCORRENTES	
Ausência de oferta de conhecimentos e produtos como aqueles que o MPDMV pode oferecer, por se tratar do único mestrado profissional na área de Medicina Veterinária da região.	Organizações públicas e privadas ofertando conhecimentos e serviços na área de Medicina Veterinária. Importante uma avaliação externa do curso.
Parcerias e acordos interinstitucionais, principalmente com instituições federais, permitindo maior produtividade do programa de MPDMV.	Valor de mercado elevado quando comparado aos cursos de pós-graduação latu-sensu oferecidos na região.
	Concorrência com elevado poder de divulgação de seus serviços.

5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DO PROGRAMA

O ambiente interno constitui a dimensão estrutural da organização e pode ser avaliada em função do grau de complexidade de suas atividades administrativas e suas atividades fins. Além das características gerais do programa, a partir da autoavaliação realizada por docentes e discentes do curso de MPDMV foram identificados os pontos fortes e fracos de cada item a ser avaliado pela CAPES.

A autoavaliação foi construída a partir das demandas e características do curso. A operacionalização da autoavaliação foi coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), através de um questionário eletrônico encaminhado a discentes e docentes e através da geração do relatório final com os resultados da pesquisa. Esse formulário foi disponibilizado por e-mail, aplicativos de comunicação (*Whatsapp*) e no portal da instituição para lançamento de notas. A formalização da abordagem da autoavaliação ocorreu no dia 19/10/20 com anuência da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

O relatório utilizou-se de perguntas objetivas com os seguintes critérios de resposta: (4) Supera as Expectativas; (3) Atende às Expectativas; (2) Abaixo das Expectativas; (1) Não Atende às Expectativas; (0) Não se Aplica/Não sei Responder. Havia ainda no final do questionário um campo para comentários.

Foram abordados 15 domínios no questionário variando de 8 a 16 perguntas por domínio: Processo de seleção (8 perguntas), Organização do programa (8 perguntas), Estrutura do programa (10 perguntas), Cronograma e disciplinas (10 perguntas), Jornadas de acompanhamento (8 perguntas), Processo de defesa e finalização (8 perguntas), Coordenação do curso (8 perguntas), Docentes (16 perguntas), Secretaria do programa (6 perguntas), Site do programa (10 perguntas), Oferta de intercâmbios e oportunidades (9 perguntas), Oferta de serviços (8 perguntas), Captação de recursos (8 perguntas), Inovação e impacto (8 perguntas), Inserção do programa (12 perguntas). Os mesmos domínios e perguntas foram feitos tanto aos discentes quanto aos docentes.

Abaixo estão descritas características gerais do programa e resultados da autoavaliação dentro dessas características.

5.1. Localização do Programa

O MPDMV está localizado no município de Vassouras, no estado do Rio de Janeiro, constituindo o primeiro Mestrado Profissional na área de Medicina Veterinária em uma instituição Privada da região Sudeste aprovado pela CAPES/MEC. A região possui uma demanda de mestres profissionais, considerando que não existia, na região, nenhum mestrado em nenhuma instituição de ensino superior, principalmente pois o MPDMV está localizado em uma das mais importantes bacias leiteiras do país, bem como pólo de criação de cavalos.

Além disso, a região possui uma carência de profissionais capacitados para laboratórios especializados em diagnóstico.

5.2. Relação entre o Programa e a CAPES

O Mestrado Profissional na área de Medicina Veterinária da Universidade de Vassouras foi aprovado por unanimidade em reunião realizada no período de 26 a 30 de

setembro de 2016 pelo conselho técnico científico da Capes, no entanto existe uma elevada dependência em relação à exigência para um bom desempenho na avaliação periódica da CAPES. A pressão sobre o corpo discente e docente para superar este desempenho a qualquer custo, deveria estar baseada em iniciativas de longo prazo, que garantissem maior interesse de *stakeholders* (incluindo alunos) pelo Programa, e a produção sustentável de pesquisas e resultados de boa qualidade. Este ponto fraco deve ser descrito como uma estratégia de longo prazo para identificação de demandas por pesquisa e por profissionais qualificados.

5.3. Vinculação à FUSVE

O fato da Universidade de Vassouras ser uma instituição privada e ter como mantenedora a Fundação Educacional Severino Sombra (FUSVE) favorece a rápida resposta às suas necessidades de investimento financeiro em laboratórios e educação, demonstrando ser um ponto forte do MPDMV.

O MPDMV conta com alguns laboratórios estruturados e outros em estruturação, no entanto, ainda representa um ponto fraco, uma vez que são necessários investimentos na infraestrutura para obtenção de novos laboratórios para destacar-se na área de diagnóstico na Medicina Veterinária.

Na autoavaliação dos discentes e docentes, a estruturação foi um ponto importante, pois apesar na avaliação atender as expectativas, o corpo docente foi mais criterioso em destacar a importância de mais laboratórios especializados para atender as necessidades do curso.

Com relação a captação de recursos, a autoavaliação destacou a existência de estímulo a captação de recursos públicos e privados a nível nacional, porém apresentou a captação de recursos internacionais abaixo da expectativa, o que já é esperado uma vez que a internacionalização não requisito essencial para programas com nota 3 e nem para programas Profissionais.

5.4. Regulamento do Programa

O MPDMV é regido por um Regulamento próprio que possui obrigatória vinculação aos Regulamentos da FUSVE e da Universidade de Vassouras. Estes, no campo da pós-graduação, seguem prescrições estabelecidas pela CAPES. O Regulamento do Programa estabelece, entre outros pontos, a proposta do Programa; a sua estrutura organizacional; o processo de seleção, condução e diplomação de discentes; e a organização didática do curso. Outro importante documento do Programa são as Normas estabelecidas para o credenciamento, descredenciamento e credenciamento de docentes.

Sobre os pontos descritos no regulamento do programa, a autoavaliação realizada por discentes e docentes identificou pontos fortes. Com relação ao processo seletivo, cronogramas e disciplinas e as jornadas de acompanhamento dos discentes, todos esses pontos atendem as expectativas dos discentes e docentes. Já o processo de defesa e finalização supera as expectativas.

5.5. Perfil Docente

O MPDMV possui um quadro de 13 docentes permanentes, os quais possuem formações diversas e atuam em áreas distintas, mas alinhadas às linhas de pesquisa do MPDMV. O Quadro 2 os destaca, por suas áreas de formação, com destaque para as

predominâncias nos campos das ciências agrárias (verde), ciências biológicas (laranja), ciências da saúde (azul).

Quadro 2. Formação acadêmica dos docentes do MPDMV

DOCENTE	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO
Ana Paula Martinez de Abreu	Medicina Veterinária	Biologia Animal	Ciências Veterinárias
Bruna de Azevedo Baeta	Medicina Veterinária	Ciências Veterinárias	Ciências Veterinárias
Eduardo Tavares Lima Trajano	Fisioterapia	Biologia Humana e Experimental	Biologia Humana e Experimental
Erica Cristina Rocha Roier	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária	Ciências Veterinárias
Gabriela Vieira do Amaral	Medicina Veterinária	Ciência e Tecnologia de Alimentos	Ciência e Tecnologia de Alimentos
Glenda Ribeiro de Oliveira	Medicina Veterinária	Microbiologia Veterinária	Medicina Veterinária
Gracy Canto Gomes Marcello	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária
Greiciane Franca Bronzato de Almeida	Biologia	Ciências Veterinárias	Ciências Veterinárias
Gustavo Mendes Gomes	Medicina Veterinária	Patologia Animal e da Reprodução	Reprodução Animal
Larissa Alexandra da Silva Neto Trajano	Fisioterapia	Biologia Humana e Experimental	Biologia Humana e Experimental
Raquel Varella Serapião	Medicina Veterinária	Patologia Animal e da Reprodução	Ciência Animal
Renata Fernandes Ferreira	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária
Thiago Luiz Pereira Marques	Medicina Veterinária	Ciências Veterinárias	Ciências Veterinárias

Todos os docentes desenvolvem projeto e orientam na área de diagnóstico clínico e laboratorial da Medicina Veterinária, sendo um ponto forte para o programa. Além disso, todos atuam na graduação, no entanto com a maior parte da carga horária voltada para a graduação e pouco tempo disponível para a realização de pesquisa, determinou um ponto fraco para o programa.

Na autoavaliação foi verificado a atuação do docente em projetos e disciplinas, onde os discentes e docentes consideraram que atendem e superam as expectativas, respectivamente, sendo esse ponto considerado uma força do programa.

Um ponto importante e forte do MPDMV são as normas para credenciamento, renovação de credenciamento e descredenciamento de Docente estabelecidas em setembro de 2019 de acordo com os critérios de avaliação da CAPES, cabendo ao colegiado avaliar anualmente a produção e participação de cada docente.

5.6. Produção do MPDMV

Parte da análise do ambiente interno do MPDMV incluiu o diagnóstico da produção de seus docentes. Esta análise foi feita a partir de base de dados construída pelo levantamento de produtos como publicações, assim como de consulta aos Currículos Lattes destes docentes dentro da quadrienal de 2017-2020, levando em consideração a data de entrada do docente no programa. No total, esta base apresentava 1.143 observações, e continha informações sobre:

- Tema relacionado às linhas e pesquisa do MPDMV
- Tipo de produção
 - Produções Bibliográficas de docentes Permanentes= 485
 - Produções técnicas de docentes Permanentes= 658
 - Produções Bibliográficas de docentes colaboradores= 130
 - Produções técnicas de docentes colaboradores= 125

Importante ressaltar que todos os docentes foram formados em programas de pós-graduação acadêmicos, e ao longo do quadriênio de 2017-2020 foi identificado tendências e mudanças na produção docente do MPDMV, com aumento no número e qualidade das produções técnicas voltadas a proposta de um programa profissional, no entanto ainda são necessários investimentos para que seja alcançado uma melhor pontuação dos docentes e discentes perante a CAPES, principalmente em relação ao desenvolvimento de produtos técnicos de maior abrangência. Atualmente a produção técnica se destaca como um ponto fraco, no entanto, com potencial melhora.

Vale ressaltar que em 2020 foi identificada uma queda na produção, tanto bibliográfica como técnica, retratando o atual cenário de pandemia pelo Coronavírus, uma vez que alguns projetos tiveram seu cronograma alterado, além da diminuição significativa de participação em eventos científicos para exposição de trabalhos.

5.7. Serviços Oferecidos e a Inserção com a Sociedade

A Inserção Social dos Programas de Pós-graduação tem sido uma necessidade, cada dia mais importante e valorizada. O MPDMV vem desenvolvendo projetos a fim de oferecer serviços e apoio a sociedade com o propósito de gerar e transmitir conhecimento a partir de produtos técnicos tanto para profissionais da Medicina Veterinária como para a sociedade como um todo, principalmente na vertente da Saúde Pública. Desta forma, o MPDMV apresenta um ponto forte no desenvolvimento de projetos de extensão, assim como projetos de pesquisa com ênfase na saúde pública.

5.8. Internacionalização do Programa

Apesar de não ser o foco do Mestrado Profissional, o MPDMV vem ampliando gradativamente seus níveis de internacionalização com a participação em eventos internacionais e a publicação dos resultados das pesquisas e dissertações do mestrado em periódicos de circulação internacional consolidando cada vez mais o curso no Brasil e no exterior. No entanto, essa internacionalização ainda é muito baixa, característica essa identificada na autoavaliação, onde apresentou-se abaixo das expectativas, representando um ponto fraco do programa.

5.9. Outros pontos importantes da autoavaliação

Pontos considerados fortes durante a autoavaliação, uma vez que superaram as expectativas de docentes e discentes foram: a atuação da coordenação e da secretaria do curso, assim como o estímulo constante do programa para gerar produtos de inovação e alto impacto.

Quanto a oferta de serviços para auxiliar os docentes e discentes na produção técnica e bibliográfica, foram consideradas satisfatórias. Um dos destaques positivos é Núcleo de Inovação tecnológica (NIT), com a criação de um escritório de projetos, que auxilia no desenvolvimento, registro e publicação de produtos.

5.10. Divulgação do Programa e Captação de alunos

Por se tratar de uma instituição privada, o MPDMV necessita de uma boa divulgação e incentivo para a captação de alunos, com oferecimento de bolsas, convênios ou financiamento. Ao longo do quadriênio de 2017-2020 foram identificadas deficiências na divulgação do curso, dificultando a captação de alunos, sendo este um ponto fraco importante para a consolidação do curso.

A partir da análise do ambiente interno juntamente com o resultado da autoavaliação, foi desenvolvido um quadro com os pontos fortes e fracos do MPDMV.

Quadro 3. Pontos fortes e fracos do MPDMV

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Localização: É o único Mestrado Profissional na área em diagnóstico em Medicina Veterinária, proporcionando inovação tecnológica e produtos técnicos com empregabilidade na região	1. Qualidade das produções: os projetos e produtos desenvolvidos necessitam de maiores investimentos para garantir alta qualidade.
2. Corpo docente: com formação e domínio interdisciplinar, capaz de atender às linhas de pesquisa ofertadas pelo Programa e às principais áreas de abrangência que envolvem a medicina veterinária;	2. Impropriedade dos projetos de pesquisa: os projetos em andamento não estão totalmente inseridos dentro da área de concentração em diagnóstico.
3. Equilíbrio na relação quantitativa entre docentes e discentes: atendendo às exigências da CAPES;	3. Corpo Docente: com a maior parte da carga horária voltada para a graduação e pouco tempo para pesquisa; falta de experiência dos docentes com programas profissionais.
4. Oferta de produtos e serviços alternativos para apoiar os projetos de discentes e docentes (NIT).	4. Estruturação: laboratórios ainda precisam de mais investimento para se tornarem especializados em diagnóstico, além disso ainda não possui rotina de utilização de laboratórios para pesquisa.
5. Produção técnico-científica: é ascendente a produção científica dos docentes e de discentes (e em conjunto), bem como a sua publicação de trabalhos em periódicos classificados, e em eventos nacionais e internacionais, assim como livros;	5. Captação de alunos: baixo quantitativo de alunos dificulta captação de recursos e a distribuição de orientações por docentes; a divulgação do curso e dos produtos técnicos produzidos é ainda insuficiente (deficiência de marketing); custo elevado das mensalidades, dificulta a captação de alunos, mesmo com programa de financiamento desenvolvido pela instituição.
6. Parcerias: acordos interinstitucionais entre organizações públicas e privadas para garantir maior produção, assim como acesso a laboratórios especializados em diagnóstico.	6. Internacionalização: o MPDMV ainda não tem uma política de internacionalização estabelecida. Faltando uma maior divulgação do curso de forma local, regional e nacional.
7. Integração com o ensino de graduação e a sociedade: todos dos docentes atuam na graduação da Universidade e parte deles inserem discentes de graduação em seus projetos de pesquisa (programas de Jovens Talentos, de iniciação científica e orientação de monografias), bem como estão inseridos em projetos de extensão;	7. Falta de estratégias para atender às exigências da CAPES.
8. Autoavaliação: programa de autoavaliação institucional e acompanhamento de egressos já instituídos.	
9. Universidade de Vassouras: forte marca, o que garante vantagens na venda de seus produtos e serviços, além da capacidade de usufruir da infraestrutura e tecnologia da Universidade.	

6. MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA (MAE)

A formulação de estratégias define as grandes áreas de atuação futuras, temas científicos, demandas tecnológicas a focalizar, clientes e usuários a atender, que constarão dos objetivos estratégicos da organização. As estratégias devem também cobrir aspectos de mudança interna do Programa, para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças. A Matriz de Análise Estratégica (ou Matriz SWOT), é um instrumento internacionalmente utilizado para formulação de estratégias durante o processo de planejamento estratégico, e foi utilizada pelo MPDMV para analisar suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, conforme quadro 4.

Quadro 4. Matriz de Análise Estratégica utilizada para a formulação de Estratégias

Oportunidades	Ameaças
Forças	Fraquezas

A partir disto, foi desenvolvido uma tabela com as estratégias recomendadas para fortalecimento do MPDMV (Tabela 1).

Tabela 1. Estratégias recomendadas para fortalecimento do MPDMV

Aproximar-se das organizações públicas e privadas que estão vinculadas ao setor da medicina veterinária e que têm potencial interesse em produtos do Programa;
Estabelecer estratégias para captação de alunos, com uma melhor divulgação do programa e produtos gerados, e estabelecer convênios com empresas privadas para capacitação dos funcionários.
Implantar critérios de qualidade na produção de conhecimentos voltados para o foco estratégico definido pelo Programa;
Estabelecer foco estratégico aos produtos e serviços ofertados pelo Programa, garantindo-lhe uma vinculação com as demandas do ambiente externo;
Ampliar por meio de projetos de extensão e de prestação de serviços as ações de inserção social demandadas pelos órgãos de controle do Programa;
Desenvolver projetos, produtos e serviços de interesse e em parceria com organizações públicas e privadas de forma a captar recursos financeiros para investir em estrutura física e tecnológica ao Programa;
Garantir ao corpo docente capacitação, estrutura física e tecnológica, para melhoria dos produtos científicos e tecnológicos gerados pelo programa;
Fortalecer a autoavaliação do curso criada recentemente e estabelecer avaliação externa para atender as demandas da CAPES.

7. OBJETIVOS

A partir das estratégias recomendadas para o fortalecimento do programa, foram definidas as linhas de atuação futura através dos objetivos estruturantes e objetivos estratégicos, que representam os rumos institucionais de longo prazo (2021-2024).

7.1 Objetivos estruturantes

Estes objetivos visam a reorganização do ambiente interno do MPDMV, a partir de demandas indicadas como pontos de fragilidade do programa.

- a) Revisar a estrutura curricular do Curso de Mestrado para melhor atender as demandas do ambiente externo no que se refere à formação dos profissionais e a geração de conhecimento.
- b) Proposição de programa de capacitação e reciclagem de docentes em atenção as demandas da CAPES e externas.
- c) Melhorar estrutura física do MPDMV (instalações e equipamentos), com modernização de laboratórios.
- d) Fortalecimento da equipe do NIT e assim gerar produtos técnicos/tecnológicos mais competitivos no mercado.

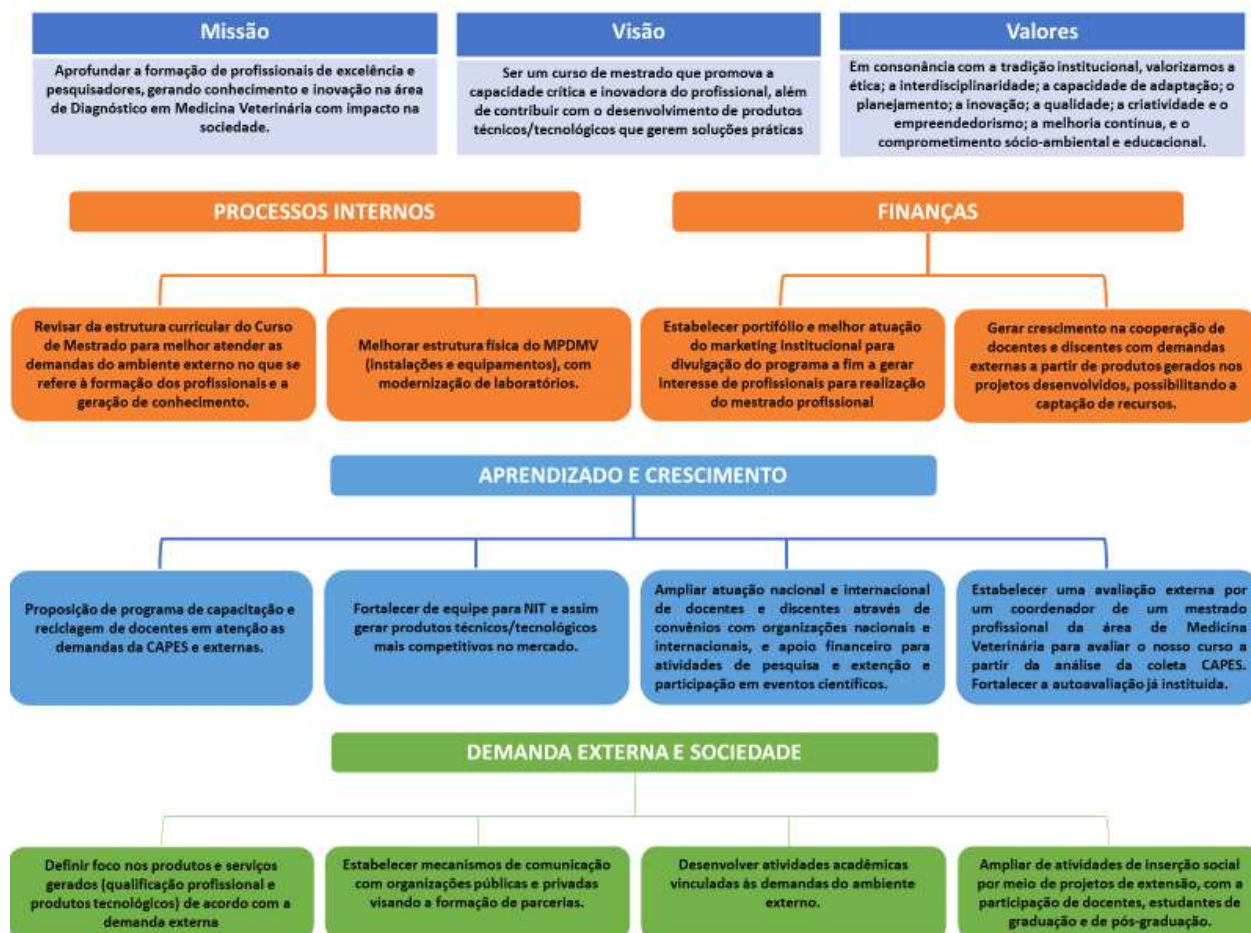
7.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos visam aumentar o enlace do Programa com os seus *stakeholders*, contribuindo dessa forma para o seu fortalecimento através de melhoria na formação de profissionais pós-graduados alinhado às demandas externas.

- Definir foco nos produtos e serviços gerados (qualificação profissional e produtos tecnológicos) de acordo com a demanda externa;
- Estabelecer mecanismos de comunicação com organizações públicas e privadas visando a formação de parcerias;
- Desenvolver atividades acadêmicas vinculadas às demandas do ambiente externo;
- Ampliar as atividades de inserção social por meio de projetos de extensão, com a participação de docentes, estudantes de graduação e de pós-graduação;
- Estabelecer portfólio e melhorar atuação do *marketing* institucional para divulgação do programa a fim de gerar interesse de profissionais para realização do mestrado profissional;
- Ampliar atuação nacional e internacional de docentes e discentes através de convênios com organizações nacionais e internacionais, e apoio financeiro para atividades de pesquisa e extensão e participação em eventos científicos;
- Gerar crescimento na cooperação de docentes e discentes com demandas externas a partir de produtos gerados (artigos, livros, relatórios técnicos, produto tecnológico, etc.) nos projetos desenvolvidos, possibilitando a captação de recursos;
- Estabelecer uma avaliação externa por um coordenador de um mestrado profissional da área de Medicina Veterinária para avaliar o programa a partir da análise da coleta CAPES do ano anterior. Fortalecer a auto avaliação já instituída.

8. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma representação visual dos objetivos estratégicos, missão, visão, valores e processos internos do programa. Ele é uma ferramenta para auxiliar a implementação da estratégia organizacional construída de forma coletiva.



9. PLANO DE AÇÃO, ESTRATÉGIAS, INDICADORES E PRAZOS

Para alcançar cada objetivo, foram criados planos de ação/metasp para serem realizados no próximo quadriênio (2021-2024). Além disso, o MPDMV estabeleceu estratégias e prazos para cada plano, assim como indicadores para avaliar semestralmente como o MPDMV está evoluindo na execução de seus planos. Os prazos estabelecidos para o cumprimento do plano de ação foram divididos entre curto (1º ano), médio (2º e 3º ano) e longo (4º ano). Todas essas informações estão apresentadas na tabela a seguir:

Objetivo	Plano de ação	Estratégia	INDICADORES	PRAZO
Revisar a estrutura curricular do Curso de Mestrado para melhor atender as demandas do ambiente externo no que se refere à formação dos profissionais e a geração de conhecimento	O atendimento de demandas do ambiente externo pode ser alcançado através de constante pesquisa de mercado, assim como atualização dos docentes de forma a garantir as melhores e inovadoras técnicas de diagnóstico na medicina veterinária. A partir de estudo e análise constante do ambiente externo, juntamente com a autoavaliação, serão realizadas anualmente uma revisão da estrutura curricular do MPDMV. A autoavaliação foi estabelecida em 2020 de forma institucionalizada e será realizada semestralmente, tanto para os docentes como discentes.	Criar comissão de acompanhamento do curso	AUTOAVALIAÇÃO	CURTO
Proposição de programa de capacitação e reciclagem de docentes em atenção as demandas da CAPES e externas.	Esse objetivo poderá ser alcançado a partir do investimento em capacitação de docentes, assim como criação recursos para que os docentes possam participar de cursos, congressos, outros eventos científicos e para a realização de estágio de pós-doutorado.	Capacitação de docentes (oferecer cursos para docentes e estimular cursos externos como pós-doutoramento, permitindo uma flexibilidade de horário para o Docente); Participação em editais do CNPq e FAPERJ para gerar recursos.	NÚMERO DE DOCENTES EM EVENTOS E CAPACITAÇÕES	MEDIO E LONGO

<p>Melhorar estrutura física do MPDMV (instalações e equipamentos), com modernização de laboratórios.</p>	<p>Dar continuidade aos investimentos em laboratórios com criação de estruturas modernas, com equipamentos e insumos adequados para a produção de produtos científicos e tecnológicos de qualidade vem sendo realizado ao longo do primeiro quadriênio, no entanto, maiores investimentos devem ser realizados, de forma a garantir laboratórios para o ensino e pesquisa na área de diagnóstico em medicina veterinária. Para isso, anualmente será realizado um relatório com os insumos e equipamentos necessários para compra e apresentados à Universidade. Outro ponto importante para alcançar esse objetivo será o estabelecimento e fortalecimento de convênios com laboratórios públicos e/ou privados, garantindo aos discentes e docentes livre acesso para desenvolvimento de atividades de ensino e pesquisa.</p>	<p>Aproximação do MPDMV com laboratório da fazenda; contínuo investimento em laboratório de Biologia Molecular e Análises Clínicas; estruturar laboratório de Parasitologia; Participação em editais do CNPq e FAPERJ para gerar recursos.</p>	<p>AUTOAVALIAÇÃO</p>	<p>MEDIO E LONGO</p>
<p>Fortalecimento da equipe do NIT e assim gerar produtos técnicos/tecnológicos mais competitivos no mercado.</p>	<p>Para alcançar esse objetivo, foi criado o escritório de Projetos, o qual possui uma estrutura de apoio de um engenheiro mecânico (projetista), um engenheiro de produção (projetista, operação de impressoras 3D, um engenheiro de software (desenvolvimento de aplicativos), um mestre em engenharia de bioprocessos e processos químicos (responsável pelo registro de propriedade intelectual). No entanto, para suprir a demanda de toda Universidade, e atender ao MPDMV são necessários maiores investimentos com a contratação de mais profissionais, principalmente para a produção de software de computador, que é atualmente um ponto fraco do programa.</p>	<p>Aumento do oferecimento do serviço de desenvolvimento de software</p>	<p>NÚMERO DE PRODUTOS TÉCNICOS/ TECNOLÓGICOS</p>	<p>CURTO</p>

<p>Definir foco nos produtos e serviços gerados (qualificação profissional e produtos tecnológicos) de acordo com a demanda externa</p>	<p>Para definir o foco nos produtos além das pesquisas de demandas externas, é necessário o estabelecimento das frentes de atuação de cada docente, de modo que o discente, ao ingressar no curso, seja direcionado para o desenvolvimento de produtos vinculado com a área de atuação do docente. Dentro da área de diagnóstico na medicina veterinária serão criadas pequenas áreas para que os docentes sigam dentro da sua área de atuação, e desta forma possam orientar os alunos gerando maior produção científica e tecnológica. Seminários de acompanhamento dos projetos dos discentes serão mantidos a cada final de semestre para direcionar os projetos e avaliá-los quando ao atendimento às linhas de pesquisas e aos objetivos do MPDMV. Projetos que não atendam aos objetivos deverão ser adequados para o semestre seguinte.</p>	<p>Criar comissão de acompanhamento do curso</p>	<p>NÚMERO DE PRODUTOS TÉCNICOS/ TECNOLÓGICOS</p>	<p>CURTO E MÉDIO</p>
<p>Estabelecer mecanismos de comunicação com organizações públicas e privadas visando a formação de parcerias.</p>	<p>Ainda em 2020, foi estabelecido um acordo de cooperação entre o Programa de Pós-graduação em Ciências Veterinárias da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e a Universidade de Vassouras, com o oferecimento de Doutorado pelo modo DINTER. Neste acordo, os alunos do programa de doutorado terão como co-orientadores os professores do MPDMV a fim de fortalecer a parceria e gerar produções em cooperação. Outras parcerias deverão ser formadas a fim de fortalecer a produção de docentes e discentes e ainda garantir uma atuação em laboratório com tecnologia de ponta</p>	<p>Firmar parcerias regularizadas com Universidades e laboratórios de ponta</p>	<p>NÚMERO DE PARCERIAS FIRMADAS</p>	<p>CURTO E MÉDIO</p>
<p>Desenvolver atividades acadêmicas vinculadas às demandas do ambiente externo.</p>	<p>Para atingir esse objetivo 50% das atividades acadêmicas práticas serão desenvolvidas a partir de material oriundo por demanda externa (exames diagnósticos laboratoriais externos, exame clínico de atendimento externo), desta forma aproxima o discente da realidade profissional.</p>	<p>Estruturação de laboratório e posterior rotina de exames</p>	<p>NÚMERO DE ATENDIMENTOS</p>	<p>MÉDIO</p>

Ampliar as atividades de inserção social por meio de projetos de extensão, com a participação de docentes, estudantes de graduação e de pós-graduação.	Será estabelecido que 50% dos docentes deverão ter programas e projetos com temas voltados para o desenvolvimento econômico, social, ambiental, com abrangência regional e nacional. Além disso, 50% dos projetos devem integrar graduação e pós-graduação.	Criar comissão de acompanhamento do curso	NÚMERO DE PROJETOS DE EXTENSÃO	MÉDIO
Estabelecer portfólio e melhor atuação do marketing institucional para divulgação do programa a fim de gerar interesse de profissionais para realização do mestrado profissional	Mensalmente serão lançadas propagandas com os produtos gerados pelos discentes do MPDMV, além dos projetos em desenvolvimentos de cada docente. Esse material será divulgado por mídias digitais (televisão, rádio, redes sociais <i>on-line</i> e página da Universidade e do curso). Ainda serão desenvolvidos pôsteres e/ou <i>outdoors</i> sobre o mestrado para divulgação a nível regional.	Definição com o marketing da Universidade	NÚMERO DE ALUNOS	CURTO
Ampliar atuação nacional e internacional de docentes e discentes através de convênios com organizações nacionais e internacionais, e apoio financeiro para atividades de pesquisa e extensão e participação em eventos científicos.	Serão estabelecidos recursos mínimos para estimular a participação em eventos onde pelo menos 50% dos docentes e discentes deverão participar de eventos científicos no ano. Para isso os docentes deverão ter ao menos um projeto de pesquisa e este deve constar um discente do programa.	Recursos para docentes em eventos científicos (estabelecer critérios, número máximo e mínimo para solicitação). Participação em editais do CNPq e FAPERJ para gerar recursos.	NÚMERO DE PRODUÇÕES E PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS	MÉDIO E LONGO
Gerar crescimento na cooperação de docentes e discentes com demandas externas a partir de produtos gerados (artigos, livros, relatórios técnicos, produto tecnológico, etc.) nos projetos desenvolvidos, possibilitando a captação de recursos.	Estabelecer convênios com empresas privadas para gerar produtos tecnológicos que possam atender as demandas da empresa. Além disso, estabelecer registros de todos os produtos tecnológicos criados para que os mesmos possam ser comercializados.	Vincular projetos às empresas	NÚMERO DE PARCERIAS FIRMADAS E PRODUTOS TÉCNICO/ TECNOLÓGICOS	MÉDIO E LONGO

<p>Estabelecer uma avaliação externa por um coordenador de um mestrado profissional da área de Medicina Veterinária para avaliar o programa a partir da análise da coleta CAPES do ano anterior. Fortalecer a autoavaliação já instituída.</p>	<p>Anualmente será convidado um coordenador de um mestrado profissional da área de Medicina Veterinária para realizar a avaliação do curso para que possam ser estabelecidas melhorias a partir dessa avaliação. A autoavaliação de docentes e discentes será realizada semestralmente.</p>	<p>Criar comissão de acompanhamento do curso</p>	<p>AUTOAVALIAÇÃO</p>	<p>CURTO E MÉDIO</p>
---	---	--	----------------------	----------------------