

# Planejamento Estratégico

**PPGEA/UFV**

CICLO AVALIATIVO 2017-2020

## Sumário

1. Introdução .....	3
2. O Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão na Universidade Federal de Viçosa e em suas estruturas organizacionais, acadêmicas e administrativas .....	5
3. O Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada (PPGEA/UFV): os instrumentos formais de planejamento estratégico do programa e seus vínculos com o planejamento estratégico da instituição .....	7
3.1. Instrumentos formais de planejamento estratégico utilizados pelo PPGEA/UFV .....	7
3.1.1. Fase 01: Identificação das premissas e bases da missão, valores e visão estratégica do PPGEA	7
3.1.2. Fase 02: Identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades para o PPGEA/UFV .....	7
3.1.3. Fase 03: Elaboração das metas e ações estratégicas do PPGEA .....	8
3.1.4. Fase 04: Acompanhamento e revisão das metas e ações estratégicas do PPGEA .....	8
3.2. Vínculos do Planejamento Estratégico do PPGEA/UFV com o planejamento estratégico da Instituição.....	8
3.2.1. Pontos fortes do Programa, identificados pelas Comissões de Autoavaliação e de Acompanhamento de Egressos .....	10
3.2.1.1. Pontos a serem aprimorados pelo Programa, identificados pelas Comissões de Autoavaliação e de Acompanhamento de Egressos .....	10
4. Metas para o avanço do conhecimento e na formação de recursos humanos, melhorias na infraestrutura, na capacitação docente, na produção intelectual, internacionalização e inserção social dos programas no que tange ao enfrentamento dos desafios regionais, nacionais e internacionais da área	10
Meta 1: Avanço no conhecimento e na formação de recursos humanos Ações:.....	11
Meta 2: Aprimoramento da infraestrutura Ações: .....	11
Meta 3: Melhoria da qualificação da produção intelectual Ações: .....	11
Meta 4: Aumento da inserção internacional do PPGEA Ações:.....	11
Meta 5: Melhorias da inserção social do programa no que tange ao enfrentamento dos desafios regionais, nacionais e internacionais da área.....	12
5. Estratégias de coleta e de análise de dados para subsidiar o processo de execução e de planejamento do programa.....	12
6. Considerações finais .....	13

## 1. Introdução

Planejar é tarefa fundamental no processo de gestão de qualquer organização, independentemente do seu tamanho, escopo de atuação ou nível de interação de seus membros. O ato de planejar está relacionado com as ações de preparação, de organização, de monitoramento e de controle (nem sempre fácil) de objetivos e metas previamente estabelecidos e acordados em uma organização. Portanto, não há como desacoplar o ato de planejar de uma análise crítica da realidade vivida, nem de uma perspectiva futura desejável, que exige atenção constante e revisão periódica.

Além disso, em que pese ter-se o foco decisório, relacionado ao planejamento, nas mãos dos gestores, é fundamental criar comprometerimentos entre os membros, ou seja, conseguir-se o maior envolvimento possível da comunidade envolvida. Esse movimento ocorre, normalmente, em fases, sendo comum a eleição de um grupo para gerir o processo (comissão ou comitê) para que, a partir de então, sejam realizadas rodadas de questionamentos e debates sobre pontos específicos com o grupo expandido, de modo a permitir uma visão crítica mais ampla e realista do todo a ser analisado. No caso do PPGEA/UFV a Comissão de Planejamento Estratégico foi criada por meio do Ato nº 007/2019 (disponível no anexo da Proposta do Programa).

Formalmente, e de maneira simplificada, pode-se dizer que existem três níveis de planejamento: estratégico (de amplitude mais sistêmica), tático e operacional, sendo o primeiro, no que se refere à visão de futuro, o mais relevante dos três e o que será aqui destacado. Entre as muitas definições que se pode dar ao Planejamento Estratégico (PE), uma das mais simples e aderentes refere-se a entendê-lo não como um ato estanque, mas como um processo, ao longo do qual se elaboram estratégias organizacionais e criam-se objetivos, metas e mecanismos pelos quais tais estratégias podem ser alcançadas. Em outras palavras, como já indicado, quando se pensa em planejamento estratégico pensa-se em projeção de futuro, visualiza-se possibilidades de melhoria ou aderência a novas realidades, ainda que se incorporem, nesse movimento, mudanças de maior ou menor porte ao longo do tempo.

Em qualquer nível que se pretenda estruturar a construção do Planejamento Estratégico, seja em uma organização, seja em um de seus órgãos ou estruturas, um dos primeiros passos consiste em entender, da forma mais ampla e completa possível, como aquela organização está inserida dentro do seu 'mercado', não apenas a partir de uma visão intrínseca, mas a partir da visão de seus demandantes e entidades concorrentes. Todavia, é importante ter em mente que a realização de análises estratégicas de estruturas longevas ou complexas (multifacetadas e com perfis múltiplos de atuação), como é o caso geral dos Programas de Pós-graduação, sobretudo aquelas análises de cunho crítico e avaliativo, representa um desafio metodológico formal, pois exige dos membros que a realizam, uma visão integrada e contextualizada dos eventos e situações.

Metodologicamente, há muitas formas de organizar esse procedimento (comumente denominado diagnóstico situacional, mas que pode assumir outros modelos) e existem muitas ferramentas acessíveis. Todavia, uma das mais comuns, sobretudo pelas vantagens e benefícios relacionados ao baixo custo de implementação, é a análise SWOT, cuja sigla resume os quatro elementos centrais de análise: forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). Via de regra, o resultado desse tipo de avaliação é apresentado através de uma matriz, que permite observar os principais desafios e vantagens internos e externos e, em um segundo momento, hierarquizá-los.

A ideia de proceder-se a esse tipo de análise, ainda que simplificada, consiste, de um lado, em

envolver os membros da organização ou grupo a ser avaliado, e de outro, a partir da reflexão sobre o presente e o futuro, obter um resultado sintético e objetivo, que guie tomadas de decisão de maneira mais assertiva. No entanto, apesar das virtudes, planejar estrategicamente exige esforço coletivo e ação continuada. Sem esses dois elementos, um planejamento estratégico, por mais bem consolidado que seja, terá pouca vida útil e baixa aplicabilidade. Nas instâncias atuais, onde a flexibilidade e a fluidez de procedimentos convivem com a necessidade de rigor nas tomadas de decisão, agregar o conjunto de agentes no entorno das reflexões estratégicas nem sempre é tarefa fácil.

Ademais, não se pode desconsiderar, sobretudo no caso de Programas de Pós-Graduação, que o ambiente no qual se inserem, mesmo antes da crise sanitária vivenciada atualmente, é bastante instável. Existe um significativo conjunto de elementos externos, sobre os quais os programas tem pouca ou nenhuma capacidade de controle, que afetam, direta e indiretamente, a coesão, a sustentabilidade e a capacidade produtiva dos mesmos. Como o ato de planejar está intrinsecamente relacionado a pensar nas ações do hoje, tendo clareza dos desejos futuros, observar o ambiente no qual se está inserido é parte fundamental do processo e as ações de planejamento precisam considerar as incertezas do ambiente externo. Como exemplo, citem-se as derivadas da pandemia COVID-19 que, em 11 de março de 2020, foi classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como pandemia. As reflexões sobre os efeitos da pandemia sobre as ações do Programa estão detalhadas o Item 6 deste relatório intitulada: Impacto da Covid nas ações do Programa.

Outro ponto a ser destacado é que o planejamento não é um ato rígido, que não comporte momentos adversos. Pelo contrário, quando a organização, em períodos de maior tranquilidade, consegue refletir sobre suas dificuldades e vantagens (internas e externas), torna-se mais resiliente aos momentos de crise. Os efeitos perversos de situações como a que vivemos, naturalmente, existem, mas quanto maior o autoconhecimento organizacional, maiores as chances de superação. Por isso mesmo, quando se pensa em planejamento, pensa-se em constância e em adaptabilidade – não em rigidez -, tendo por norte elementos acordados como os essenciais a cada organização. Assim, mais do que as métricas de objetivos e metas, planejar estrategicamente envolve refletir sobre valores fundamentais e a missão da organização e, ao estabelecer tais elementos de maneira formal, cria-se uma espécie de âncora que em momentos de distúrbio significativo, é capaz de mitigar impactos, mantendo a lógica fundamental que guia a organização.

Didaticamente, este documento está organizado em seis partes. Além dessa introdução, a segunda seção trata do Planejamento Estratégico como ferramenta regular de gestão institucional na UFV e seus órgãos, bem como inicia as considerações sobre como se deu o processo de construção formal do planejamento do PPGEA a partir das linhas mestras de planejamento institucionais já existentes. A terceira seção, por sua vez, descreve, mais detalhadamente, os instrumentos formais de planejamento estratégico do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada e seus vínculos com o planejamento estratégico da instituição.

Na quarta seção são apresentadas as metas a serem atingidas no avanço do conhecimento e na formação de recursos humanos, melhorias na infraestrutura, na capacitação docente, na produção intelectual, internacionalização e inserção social dos programas no que tange ao enfrentamento dos desafios regionais, nacionais e internacionais da área. Na quinta seção são apresentadas as estratégias de coleta e de análise de dados para subsidiar o processo de execução e de planejamento do PPGEA e, por fim, na sexta seção, são feitas algumas considerações finais.

## 2. O Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão na Universidade Federal de Viçosa e em suas estruturas organizacionais, acadêmicas e administrativas

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) estabelece rotinas de planejamento há muitos anos, havendo particular destaque para os esforços organizados a partir de 2012, quando se implantou, formalmente, a primeira edição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFV). De acordo com redação própria do PDI/UFV, trata-se de “*documento de gestão administrativa e acadêmica, instituído pelo Ministério da Educação para as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas. Expressa a identidade institucional da IES, sua missão, filosofia de trabalho, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver*”.

O último PDI/UFV iniciou suas discussões exatamente no ano de início de análise do quadriênio, 2017, e foi aprovado em 2018, pelo Conselho Universitário da UFV. Sua vigência foi estabelecida para 2018-2023, tendo sofrido recente ajuste, pela supressão de um dos objetivos em 2020, o que ajustou a vigência do PDI/UFV para 2020-2023. O PDI/UFV se constitui de uma rotina de propostas estratégicas Propostas de Revisão das Metas Estratégicas dos Objetivos Institucionais que compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional. Nesse contexto, cumpre destacar dentro do amplo documento que retrata o PDI/UFV, três itens fundamentais sobre esta reflexão institucional, e que foram utilizadas como baliza para a construção do Planejamento do PPGEA: missão, valores e visão de futuro da UFV.

- a) Missão da UFV: A Universidade Federal de Viçosa tem como missão promover, por meio de ações integradas de ensino, pesquisa e extensão, o avanço das ciências, letras e artes, a excelência, a inovação, o desenvolvimento institucional, a formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade, e a inclusão social.
- b) Valores da UFV: Ética, transparência, responsabilidade, legalidade, excelência, eficiência, comprometimento social, igualdade, cidadania e respeito às diversidades.
- c) Visão de futuro da UFV: Consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente.

Além desses elementos basilares, dentro do planejamento da UFV, três dos objetivos estratégicos referem-se diretamente à pós-graduação e são coordenados pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG/UFV), e serviram, também, de norteadores do planejamento do PPGEA/UFV; são eles: Objetivo 5 (Consolidar e expandir a pós-graduação); Objetivo 6 (Fortalecer as políticas de pesquisa, inovação, biossegurança e proteção da propriedade intelectual) e Objetivo 7 (Ampliar a produção e a divulgação científica e intelectual qualificada). Informações mais completas sobre o PDI/UFV, sobre sua estrutura e revisão, no ano de 2020, podem ser obtidas no site [www.planejar.ufv.br](http://www.planejar.ufv.br).

As práticas de planejamento, sobretudo as estratégicas, não se atém, na UFV, aos níveis administrativos mais altos, refletidos mais objetivamente no PDI/UFV. A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG) também realiza esforços de planejamento a partir da gestão dos objetivos do PDI/UFV e o Departamento de Economia Rural (DER), que sedia o PPGEA/UFV, e no qual atua a maior parte de seus professores orientadores permanentes, iniciou, também no ano de 2017, um novo processo de reflexão e revisão do seu planejamento estratégico anterior.

No passado, já haviam sido feitos esforços nesse sentido no DER, mas, considerando a revisão o Plano Institucional, passou-se, também, à revisão do Planejamento em Nível Departamental. Naturalmente, o Plano Estratégico do DER tomou por norte o próprio PDI/UFV, que serve de diretriz para outros processos e, ou, demandar dentro da instituição. Assim como no PDI/UFV, a missão, valores e visão do DER foram considerados na elaboração do Planejamento do PPGEA/UFV. São eles:

- a) Missão do DER/UFV: Formar e qualificar cidadãos comprometidos com a sociedade, promovendo de forma sistêmica e integrada o ensino, a pesquisa e a extensão do conhecimento socioeconômico e contribuir com a promoção do desenvolvimento sustentável.
- b) Valores do DER/UFV: Respeito à diversidade de pensamentos e habilidades; Comprometimento com a missão da UFV; Inovação, Excelência e Proatividade; Ética e transparência; Cooperação, Solidariedade e Organicidade; Responsabilidade Socioambiental.
- c) Visão de futuro do DER/UFV: Ser referência nas ciências agrárias e sociais.

Ao longo de sua elaboração, o Plano Estratégico do DER – 2018-2022, destacou a pós-graduação em vários momentos, mas particularmente em dois, nos quais houve menção formal a metas: (a) a primeira delas ocorreu quando da realização da matriz SWOT, na qual a qualidade do corpo docente foi apresentada como um ponto forte, bem como foi valorizada a infraestrutura disponível para a realização das pesquisas; e, (b) nas metas específicas, em especial no reportado nos itens 4.3 (Criação de uma rotina de avaliação das disciplinas de pós-graduação) e 7.3 (Oferta de disciplinas em língua inglesa).

Importante destacar que dois pontos foram discutidos coletivamente e indicados como metas no Planejamento Estratégico do DER - criação de uma rotina de avaliação das disciplinas de pós-graduação e oferta de disciplinas em língua inglesa, ações que se encontram em desenvolvimento.

Atualmente, já foram (ou estão sendo) ofertadas 06 disciplinas em língua inglesa, havendo previsão de mais uma no segundo semestre de 2021. Desse conjunto, três foram (ou estão sendo) oferecidas em sistema de turmas adicionais às já existentes, ou seja, são ofertadas, simultaneamente, duas turmas, uma em língua inglesa e uma em língua portuguesa. Incluem-se nesse rol: ERU 600 – Teoria Microeconômica I, ERU 626 – Econometria I e ERU 627 – Métodos Matemáticos em Economia. Outras três disciplinas - ERU 786 – Desenvolvimento Econômico, ERU 706 – Teoria Macroeconômica III e ERU 792 - Tópicos Especiais III - The Economics of Brazilian Agribusiness – foram, ou estão sendo, ofertadas exclusivamente em língua inglesa. Além destas, mais uma disciplina está prevista para oferta em língua inglesa no segundo semestre de 2021 (ERU 605 – Teoria Macroeconômica I). Realça-se que todas essas disciplinas estão sendo oferecidas por professores permanentes do PPGEA.

Além disso, merece destaque o fato de que a política institucional da UFV condiciona, aos professores beneficiados pelo Programa de Pós-Doutorado Capes-Print, que os mesmos ministrem aulas em língua inglesa ao seu retorno. Essa estratégia permite que um número crescente de disciplinas em língua inglesa seja ofertado aos discentes do Programa (e mesmo de outros Programas que se utilizem do rol de disciplinas). Esse movimento, unido ao esforço de realização ou adesão a convênios internacionais, atende aos propósitos formais de ampliar a internacionalização do PPGEA.

Destaca-se, nesse sentido, a adesão do Programa ao **Forum for Agriculture Research in Africa (FARA)**. A parceria entre a UFV e o Fara foi firmada em novembro de 2019, por meio do programa de cooperação Bolsa de Pesquisa e Inovação Agrícola para a África (ARIFA). Apesar do entendimento da importância de viabilizar o programa a todos os estudantes africanos, as primeiras bolsas foram disponibilizadas para estudantes nigerianos, apoiados pelo Tetfund, uma iniciativa do governo da Nigéria que investe na qualidade e na produtividade do ensino superior do país. No momento, dois estudantes nigerianos encontram-se vinculados ao programa de Mestrado do PPGEA-UFV: Onyebuchi Iwegbu e Ernest Azuma Samuel. Cabe destacar que o fato de os discentes nigerianos serem nativos em língua inglesa, não há outro meio de oferecer a eles atividades acadêmicas que não sejam neste idioma. Certamente, as atividades em língua inglesa, tais como disciplinas, seminários, participação em grupos de pesquisa, entre outras, não se restringirão aos dois estudantes supracitados, o que contribuirá significativamente para a elevação do grau de internacionalização do Programa.

### **3. O Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada (PPGEA/UFV): os instrumentos formais de planejamento estratégico do programa e seus vínculos com o planejamento estratégico da instituição**

#### **3.1. Instrumentos formais de planejamento estratégico utilizados pelo PPGEA/UFV**

O PPGEA/UFV utilizou, na consolidação das metas e ações estratégicas, uma sequência de ferramentas e instrumentos de planejamento agregadas em três fases distintas, cada uma delas contendo um conjunto de ações e aplicações de ferramentas capazes de extrair o maior volume possível de informações de qualidade, capazes de subsidiar a construção do Planejamento Estratégico do PPGEA.

##### **3.1.1. Fase 01: Identificação das premissas e bases da missão, valores e visão estratégica do PPGEA**

- (a) Realização de um diagnóstico preliminar da situação Programa, no que se refere, principalmente, à capacitação docente, produção intelectual, internacionalização e inserção social do Programa.
  - i. Essa fase foi cumprida por meio das orientações da Comissão de Planejamento, especificamente nominada para essa finalidade, que se utilizou de análise documental e bibliográfica, bem como das orientações da Área e dados disponíveis sobre o PPGEA/UFV.
- (b) Realização *brainstorm* em rodadas de reuniões para discussão dos pontos relevantes e identificação de fragilidades do Programa;
  - i. Reflexão sobre a Missão, Valores e Visão de Futuro do Programa e elaboração dos textos formais de cada um dos itens, para validação dos demais participantes do PPGEA/UFV.

##### **3.1.2. Fase 02: Identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades para o PPGEA/UFV**

- (a) Elaboração da Matriz SWOT do PPGEA/UFV.

- (b) Levantamento e cruzamento das informações organizadas pela Comissão de Avaliação e de Acompanhamento de Egressos (Comissões formalmente instituídas em 2019).
- (c) Identificação dos pontos de convergência entre os resultados obtidos pelas comissões de Planejamento Estratégico, Autoavaliação e Acompanhamento de Egressos, para consolidação das metas e ações estratégicas.

### **3.1.3. Fase 03: Elaboração das metas e ações estratégicas do PPGEA**

- (a) Essa terceira fase consistiu, em rodadas de reuniões sequenciais, parte delas em sistema remoto, em virtude das imposições de distanciamento social, da redação, revisão e finalização dos textos das metas e das ações estratégicas do PPGEA.

### **3.1.4. Fase 04: Acompanhamento e revisão das metas e ações estratégicas do PPGEA**

- (a) A quarta fase tem caráter distinto das anteriores, por ser transversal e continuada. Trata-se das ações de acompanhamento, monitoramento e revisão metas e ações estratégicas do Programa. Apesar do sentido de continuidade, prevê-se a revisão anual das metas de ações, que deverão ser avaliadas e ou ajustadas de forma a manter, de um lado, a aderência dessas mesmas ações ao foco de melhoria do Programa e, de outro, a adesão e ajuste aos naturais movimentos do ambiente no qual se insere o PPGEA. Além dessa revisão mais amiúde, estabelece-se uma revisão mais completa a cada quadriênio.

## **3.2. Vínculos do Planejamento Estratégico do PPGEA/UFV com o planejamento estratégico da Instituição**

O Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada da UFV, ao organizar os processos da elaboração de seu Planejamento Estratégico, sempre se guiou pelas estruturas de planejamento vigentes na instituição, como citado na introdução desse documento. Assim, o planejamento em si, sempre existiu, apesar de não formalizado. Formalmente, a primeira ação efetiva foi a criação de uma comissão específica para tratar do Planejamento Estratégico, conforme já indicado, em 12 de setembro de 2019. A comissão foi composta por três docentes permanentes do Programa e uma servidora técnica administrativa, a saber: Prof. Wilson da Cruz Vieira (presidente); Profa. Maria Micheliana da Costa Silva (membro); Profa. Viviani Silva Lírio (membro); e Aline Xisto Rodrigues (técnica administrativa).

Esta comissão reuniu-se várias vezes para discutir o Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada da UFV e tais encontros buscaram, sempre, adequar as propostas do Programa ao Planejamento Institucional da UFV, ao Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFV e às próprias orientações da CAPES. As propostas da Comissão foram submetidas, posteriormente, à análise dos demais professores do Programa e a versão aprovada para os próximos anos.

Além dos esforços dessa comissão, como citado, duas outras comissões atuaram em convergência com a de Planejamento Estratégico: Autoavaliação e Acompanhamento de Egressos. Isso foi importante porque, além dos levantamentos feitos pela Comissão de Planejamento Estratégico, os resultados das avaliações, sobretudo da Comissão de Autoavaliação, foram importantes para compor as metas e ações estratégicas do PPGEA.

Na primeira reunião, os esforços concentraram-se na definição da Missão, Valores e Visão do Programa. O teor dos textos elaborados (e validados) assinala a preocupação do PPGEA/UFV com

a formação de recursos humanos, com a perspectiva de aderências às necessidades da sociedade, bem como com valores basilares no desenvolvimento da ciência. Formalmente, a redação dos mesmos está apresentada como a seguir:

- a) Missão do PPGEA/UFV: Formar recursos humanos qualificados na área de economia aplicada para atuar no ensino, pesquisa e, ou, extensão, visando atender demandas da sociedade;
- b) Valores do PPGEA/UFV: Ética; Comprometimento; Excelência;
- c) Visão de futuro do PPGEA/UFV: Ser referência na área de economia aplicada.

Em reuniões posteriores, promoveram-se *brainstorms*, como ação precursora da elaboração e consolidação de uma matriz SWOT, capaz de evidenciar os pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças ao PPGEA/UFV. Importante considerar que a realização do *brainstorm* não envolveu a simples criação de oportunidades para manifestação criativa dos membros, acerca das questões apresentadas seguindo um curso mais adequado. Antes das reuniões os membros estavam cientes dos conteúdos a serem tratados, ou seja, havia tempo de preparação para esse cometimento e espaço para reflexão prévia, de modo a favorecer a efetividade e eficiência nessas ocasiões.

Importa, também, considerar, que em virtude dos desdobramentos da pandemia e dos critérios de distanciamento social, essas reuniões foram feitas em rotina inicialmente presencial e, sem seguida, por meio de rodadas virtuais, onde foi possível reavaliar os pontos apresentados. Após esses procedimentos, chegou-se à identificação da seguinte matriz, aqui apresentada sinteticamente, e de forma transcrita:

- a) Pontos identificados como fortalezas do PPGEA/UFV:
  - i. Infraestrutura de ensino e pesquisa;
  - ii. Corpo docente altamente qualificado e dedicado;
  - iii. Bom relacionamento entre docentes e discentes.
- b) Pontos percebidos como a serem aprimorados pelo PPGEA/UFV:
  - i. Necessidade de aumentar as estratégias integração e inserção internacional;
  - ii. Necessidade de ampliar impacto da produção científica de qualidade;
  - iii. Alta proporção de discentes por orientador.
- c) Oportunidades observadas para a atuação do PPGEA/UFV:
  - i. Ampliar parcerias com outros programas de pós-graduação no país e exterior;
  - ii. Consolidar convênios internacionais, programas e parcerias já existentes;
  - iii. Buscar fontes alternativas de financiamento à pesquisa.
- d) Ameaças percebidas ao desenvolvimento e alcance das metas estratégicas do PPGEA/UFV:
  - i. Concorrência com outros programas de pós-graduação;
  - ii. Escassez de recursos de apoio à pesquisa e bolsas de pós-graduação.

Após a identificação dos pontos fortes e daqueles que merecem atenção e aprimoramento, passou-se a analisar, também, as informações oriundas dos relatórios das Comissões de Autoavaliação e de Acompanhamento de Egressos, que permitiram observar uma série de aspectos positivos do Programa, mas, também, espaços de melhoria em diferentes frentes de atuação. Essa análise permitiu a elaboração de metas e ações mais condizentes não apenas com o escopo institucional, mas, também, observando as reflexões originadas da Comissão de Autoavaliação e as ponderações dos egressos do Programa.

### **3.2.1. Pontos fortes do Programa, identificados pelas Comissões de Autoavaliação e de Acompanhamento de Egressos**

- a) O PPGEA/UFV possui professores altamente qualificados, dedicados ao programa, com produção científica sólida e em ascensão, retratada no percentual relevante de bolsistas de produtividade em pesquisa no corpo docente do programa.
- b) Expressiva inserção social e tradição na formação de mestrandos e doutorandos na área de Economia Aplicada, o que explica a participação de inúmeros egressos em programas de pós-graduação.
- c) Esforço continuado de aprimoramento das estratégias de internacionalização e integração internacional do Programa.
- d) As disciplinas obrigatórias do Programa têm programas analíticos, em sua maioria, com alto grau de similaridade com Centros de Excelência na Área de Economia no país.
- e) Os discentes se mostram, de forma geral, satisfeitos com a formação recebida no programa.
- f) A qualidade de teses e dissertações do PPGEA é, em geral, muito boa, como comprovam vários prêmios recebidos ao longo dos anos bem como a produção bibliográfica delas decorrente.
- g) Também foram observados a qualidade da infraestrutura física de ótimo nível, sobretudo dos laboratórios de informáticas, salas para estudo e aula, biblioteca setorial, dentre outros recursos.
- h) Proximidade e envolvimento do corpo docente com estudantes e várias atividades dos cursos de graduação.
- i) Maior presença tanto de docentes quanto de discentes nos principais congressos nacionais, como ANPEC e SOBER.

#### **3.2.1.1. Pontos a serem aprimorados pelo Programa, identificados pelas Comissões de Autoavaliação e de Acompanhamento de Egressos**

- a) O número de disciplinas obrigatórias no doutorado deve ser discutido, havendo possibilidade de sua ampliação.
- b) Foi sugerida a revisão das práticas associadas à disciplina de Estágio Ensino, de modo a permitir melhor formação dos estudantes nas atividades didáticas.
- c) O formato atual dos seminários de dissertação e tese do PPGEA pode ser aprimorado.
- d) A exigência para que mestrandos e doutorandos cursem a disciplina "Seminário" por dois semestres pode ser revista, havendo espaço de discussão com vistas a aumentá-la.
- e) A produção intelectual qualificada do PPGEA, sobretudo em periódicos internacionais de destaque, embora tenha melhorado, pode ser potencializada.
- f) Ampliação da parceria com autores externos ao Programa, sobretudo de fora do país, pode ser caminho importante a ser explorado.
- g) Interação do corpo docente com pesquisadores do exterior, pode e deve ser intensificado.
- h) O acesso à Viçosa, que não possui aeroporto, diminui a atratividade do Programa.
- i) Ausência de professores visitantes do exterior, que poderiam contribuir efetivamente para a internacionalização e visibilidade do PPGEA.

### **4. Metas para o avanço do conhecimento e na formação de recursos humanos, melhorias na infraestrutura, na capacitação docente, na produção intelectual, internacionalização e inserção social dos programas no que tange ao enfrentamento dos desafios regionais, nacionais e internacionais da área**

A identificação de metas, decompostas em ações estratégicas, seguiu o mesmo procedimento do PDI/UFV do Plano Estratégico do DER/UFV, ou seja, estruturação inicial e finalização das redações dos textos das metas e ações após rodadas de reuniões. Isso ocorreu de maneira consciente, a fim de manter-se, sempre a aderência de os documentos. São, ao todo, quinze ações previstas, distribuídas em cinco metas, cujo prazo refere-se ao próximo quadriênio.

### **Meta 1: Avanço no conhecimento e na formação de recursos humanos**

#### **Ações:**

- a) Manter rotinas de atualização dos programas analíticos de disciplinas e da grade curricular dos cursos de mestrado e doutorado em economia aplicada, a cada ciclo de avaliação.
- b) Elaborar e aprovar o Plano Político Pedagógico do PPGEA;
- c) Manter uma oferta regular de seminários externos (mínimo de 15 por semestre letivo), que tratem de temas econômicos atuais e que sejam ministrados por pesquisadores/professores orientadores altamente qualificados, incluindo membros de instituições de destaque internacional.
- d) Estimular os discentes a utilizarem métodos de pesquisa atuais e eficientes na produção de trabalhos científicos, dissertações e teses.
- e) Potencializar a participação de discentes em programas de doutorado sanduíche no exterior bem como em dupla titulação por meio de acordos de cotutela.
- f) Apoiar a participação sistemática de membros do corpo docente em programas de licenças sabáticas ou estágios pós-doutorais, no país ou no exterior.

### **Meta 2: Aprimoramento da infraestrutura**

#### **Ações:**

- a) Ampliar para 04 o número de computadores com alta capacidade de processamento de grandes bases de dados e *softwares* atuais com vistas em melhorar, continuamente, os recursos do laboratório de informática que dão suporte às pesquisas aplicadas em economia.
- b) Manter atualizados os recursos audiovisuais de salas de aula dos cursos de pós-graduação em economia aplicada.
- c) Manter atualização sistemática dos recursos de informática já existentes, o que inclui o acompanhamento da evolução de hardwares, softwares e serviços de provedores de internet.

### **Meta 3: Melhoria da qualificação da produção intelectual**

#### **Ações:**

- a) Ofertar regularmente uma disciplina de técnica de pesquisa em economia aos estudantes de mestrado em economia aplicada.
- b) Apoiar os discentes do programa na escolha de temas atuais e relevantes para a condução de suas pesquisas acadêmicas.
- c) Incentivar a submissão de artigos em periódicos, preferencialmente internacionais, de modo a elevar, de forma sistemática e continuada, a proporção da produção intelectual qualificada, diretamente associada a periódicos de elevado fator de impacto.

### **Meta 4: Aumento da inserção internacional do PPGEA**

#### **Ações:**

- a) Fortalecer as ações que já vêm sendo desenvolvidas pelo programa com vistas à internacionalização, tais como treinamento em nível de pós-doutorado e licenças sabáticas de docentes em instituições de destaque no exterior, sobretudo com as quais o Programa já possui acordos de cooperação internacional no âmbito do Projeto Print/Capes-UFV;

- b) participação de estudantes de doutorado em programas de doutorado sanduíche no exterior, bem como dupla titulação por meio de acordos de cotutela, sobretudo com as quais o Programa já possui acordos de cooperação internacional no âmbito do Projeto Print/Capes-UFV;
- c) Aumentar a oferta de disciplinas a serem ministradas em língua inglesa.
- d) Potencializar a inclusão de membros de instituição do exterior em bancas de trabalho de conclusão, particularmente as de doutorado.
- e) Estimular a produção de teses e dissertações escritas em língua inglesa.
- f) Formar redes de pesquisa internacionais, tomando-se como base as linhas de pesquisa do programa.
- g) Aumentar a presença de pesquisadores estrangeiros em atividades junto ao PPGEA, como ministrantes de cursos e seminários aos docentes e discentes do programa, a um mínimo de uma ação por semestre.
- g) Garantir a produção de pelo menos duas publicações qualificadas internacionais, para os discentes e docentes que fizerem uso das oportunidades de sanduíche e pós-doutoramento no exterior.

**Meta 5: Melhorias da inserção social do programa no que tange ao enfrentamento dos desafios regionais, nacionais e internacionais da área**

**Ações:**

- a) Buscar o aumento da integração e da cooperação com outros centros de ensino e pesquisa, entidades estatais e privadas relacionadas à área de conhecimento do programa;
- b) Aumentar a participação de docentes do programa em parcerias de pesquisa, desenvolvimento e inovação tanto em nível nacional quanto internacional; e,
- c) Incrementar a participação dos docentes do programa como editores de periódicos da área, consultoria *ad-hoc* de periódicos nacionais e internacionais e participação em eventos científicos nacionais e internacionais.

**5. Estratégias de coleta e de análise de dados para subsidiar o processo de execução e de planejamento do programa**

Em rotinas de planejamento, é somente após o desenvolvimento das metas e ações estratégicas que ocorre a efetiva implantação e execução de cada uma delas; ou seja, tão importante quanto estruturar uma análise crítica e consolidar-se uma visão de futuro, é garantir as condições para que tais desejos se efetivem ao longo dos anos.

Por isso mesmo, pretende-se que a rotina de realização de reuniões periódicas, tanto da comissão coordenadora do PE, quanto do grupo expandido de membros do Programa, ocorra pelo menos uma vez a cada semestre. Esses momentos, que fundamentalmente constituem-se workshops, deverão permitir a coleta regular de informações para que se possa manter adequadamente o processo de implantação do Planejamento. Assim, em termos formais, esses sistemas de coleta estão previstos da seguinte forma:

- a) Quadrimestralmente: levantamento de dados sobre a execução das metas e ações estratégicas, a partir de dados objetivos (perfis e publicação, criação de grupos e redes de pesquisa, número e perfil de disciplinas, etc.) e em levantamento por e-mail (questionário estruturado);
- b) Semestralmente: reuniões da comissão gestora do PE com o grupo expandido de membros do PPGEA para análise dos dados coletados e avaliação dos mesmos, com vistas ao acompanhamento do PE;

- c) Anualmente: checagem das metas, observação de aspectos ambientais e verificação da necessidade de ajustes no PE;
- d) Quadrienalmente: Revisão ampla do PE.

Além disso, todo planejamento precisa de revisão periódica, sendo que, no caso em pauta, a considerar os desafios e incertezas já citados, decorrentes da pandemia e seus efeitos múltiplos, tal necessidade será ainda mais visibilizada. Por isso mesmo, conforme já sinalizado, serão implantadas rotinas de revisão periódica das metas e ações propostas, a fim de garantir sua aderência às movimentações eventualmente ocorridas institucionalmente e, também, em nível nacional.

## **6. Considerações finais**

O Planejamento Estratégico aqui apresentado envolveu, em seu desenvolvimento, um conjunto de premissas institucionais para o devido acoplamento das suas metas e ações estratégicas ao planejamento institucional vigente, além desse esforço de manter coerência com as percepções colhidas junto às comissões de autoavaliação e de acompanhamento de egressos.

Esse procedimento, todavia, ainda que beneficie o Planejamento Estratégico em termos de aderência e coesão, não implica em que se trata de proposta de ação finalizada. O Planejamento Estratégico precisa ter caráter continuado, deve ser revisto e atualizado periodicamente, de maneira a mantê-lo aderentes à visão de futuro estabelecida. Por isso mesmo, foram apresentados os critérios e mecanismos de coleta de informações e as práticas previstas de atualização do planejamento.

Espera-se que esse processo, em conjunto com o gradual aprofundamento do conhecimento do PE do PPGEA por parte de seus membros crie um ambiente propício ao alcance das metas previstas, aumentando a eficiência no uso dos recursos disponíveis, fortalecendo a coesão entre os membros e facultando ao Programa cada vez mais capacidade de inserção internacional e formação de recursos humanos de excelência.