



Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Economia
Pós-graduação em Economia



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE MESTRADO
EM ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

Quadriênio 2025-2029

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
PERFIL INSTITUCIONAL.....	6
METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA.....	9
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (ME/UFV)	
Contextualização.....	11
Plano Estratégico para o quadriênio 2025-2029	
Identidade Institucional.....	12
Macroprocessos de Gestão.....	13
Objetivos, Metas e Ações.....	17
Matriz de SWOT.....	26
Acompanhamento e indicadores do planejamento estratégico.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é o documento institucional através do qual todo o processo de gestão da organização, independentemente do seu campo de atuação, natureza jurídica ou tamanho, deve ser baseado. Ele é o norteador de todas as ações realizadas ao longo do seu período estipulado, alinhando os colaboradores e os processos em uma única direção.

Em termos formais, o PE é definido conforme Oliveira (2023) como o processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguida pela organização de forma a permitir que a mesma opere de forma inovadora e diferenciada no seu campo de atuação. No mesmo sentido, para Chiavenato (2020), o PE é um processo de planejamento global e de longo prazo que estabelece metodologias e estratégias para através de ações determinadas, atingir metas estabelecidas.

Assim, o Programa de Mestrado em Economia da Universidade Federal de Viçosa (ME/UFV) entende que o PE é uma técnica administrativa fundamental para que todos os colaboradores e *stakeholders* criem a consciência dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão, estabelecendo a direção que o Programa deve seguir para alcançar a excelência no ensino, pesquisa e extensão em economia, maximizando as oportunidades e resultados e minimizando os custos.

Para o sucesso do PE, embora seja importante que o foco decisório seja conduzido pelos gestores, é imprescindível criar o sentimento de compromisso e pertencimento entre os membros da organização em torno do planejamento proposto. Esse processo ocorre, geralmente, em fases, sendo normal a eleição de um grupo para conduzir o processo (comissão) para que sejam realizadas rodadas de discussões com todos os participantes da organização. No caso do ME/UFV, a Comissão de Planejamento Estratégico foi criada por meio do Ato n. 021/2019/DEE.

Para se estruturar a construção do PE, inicialmente é preciso compreender, da forma mais ampla e completa possível, como a organização está inserida dentro da sua área de atuação, não apenas a partir de uma visão intrínseca, mas a partir da

visão de seus *stakeholders* e concorrentes. Importante ressaltar que a realização de análises estratégicas de estruturas perenes e complexas (perfis múltiplos de atuação), como são os Programas de Pós-graduação, impõe um desafio metodológico formal para a sua condução, ao exigir dos membros executores, visão integrada e contextualizada dos eventos e situações.

No que tange aos métodos disponíveis para a execução do PE, existem várias ferramentas e modelos disponíveis, sendo que no presente projeto, seguiu-se a Metodologia de Macroprocessos, em consonância com a metodologia adotada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa (PDI/UFV), conforme disponível em PPO/UFV (2024), assim como a técnica *Strategic Inception*, criada por Barbosa e Souza (2019), que visa promover o alinhamento estratégico organizacional de forma colaborativa e com um custo relativamente baixo de implementação.

A ideia de proceder-se a esse tipo de planejamento consiste em envolver todos os membros do ME/UFV, de forma a obter por meio da reflexão sobre o presente e o futuro da organização, resultado sintético e objetivo para nortear as tomadas de decisão de forma mais eficaz e eficiente possível. Deve-se ressaltar que o PE requer esforço coletivo e ação continuada para que o mesmo seja de fato, útil e aplicável.

Destaca-se ainda que o ambiente no qual se inserem os Programas de Pós-graduação é bastante dinâmico, uma vez que o mesmo está sujeito a alterações de processos de avaliações da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), dos recursos financeiros disponíveis, do corpo docente (transferências, aposentadorias e etc.), do planejamento estratégico da instituição ao qual o Programa está vinculado, entre outras, sem contar eventos totalmente aleatórios e inesperados como, por exemplo, a pandemia COVID-19. Dessa forma, o PE está intrinsecamente relacionado às ações atuais, tendo clareza das metas e ações futuras, observando de forma clara e precisa o ambiente no qual se está inserido, de forma a considerar as incertezas externas.

Outro ponto de realce é que o PE não é um ato rígido, precisando estar em constante adaptabilidade a partir da sua avaliação periódica e da ocorrência de

eventos inesperados. Portanto, para além das métricas de metas e ações executadas, planejar estrategicamente requer reflexão acerca dos valores fundamentais e da missão da organização, permitindo que o PE seja de fato o norteador da organização em todas as situações, previstas ou não.

Por fim, o PE do Mestrado em Economia da UFV foi feito a partir de discussões e ações conjuntas definidas em reuniões periódicas com os coordenadores de outros programas de pós-graduação no mesmo estágio/condição situados no interior de Minas Gerais e São Paulo (Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada-UFOP; Programa de Pós-Graduação em Economia-UNIFAL; Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento-UNIFESP; Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial-UNIMONTES; e Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Planejamento e Território-UFSJ) no período de julho 2022 a setembro 2023, de forma virtual e em média, a cada 45 dias. O objetivo foi analisar conjuntamente nossas principais vantagens e dificuldades, bem como estratégias conjuntas. Nestas reuniões eram compartilhadas as experiências e estabelecidas ações que permitiram traçar diagnósticos e tendências comuns. Participação dos membros em projetos interinstitucionais, seminários da pós-graduação em conjunto podem ser citadas como exemplos..

O presente documento está dividido em sete partes. Além da introdução, a segunda parte apresenta o perfil institucional do ME/UFV. A terceira parte discorre sobre a metodologia adotada no planejamento estratégico. A quarta apresenta, de forma resumida, o processo de planejamento estratégico institucional da UFV e de seus órgãos, uma vez que o PE do Programa foi desenvolvido em consonância com as metas, objetivos e ações daquele. A quinta seção descreve de forma detalhada o processo de construção formal do planejamento do ME/UFV e os instrumentos e a metodologia utilizados para esse fim, assim como a matriz de SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*). ou no português, matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça), as metas, as ações e os indicadores propostos para o PE. A sexta seção traz as considerações finais e, por fim, a sétima apresenta as referências bibliográficas.

PERFIL INSTITUCIONAL

O Departamento de Economia da Universidade Federal de Viçosa oferece o Programa de Pós-graduação em Economia, em nível de Mestrado, com Área de Concentração em **Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas**. Criado em 1º de janeiro de 2006, o Programa atingiu o conceito 4 junto a Capes já no seu segundo triênio de avaliação, tendo se consolidado desde então nesse patamar.

A missão do ME/UFV é formar profissionais capazes de refletir teoricamente sobre questões de desenvolvimento econômico em níveis macro e regional, bem como de identificar restrições microeconômicas e obstáculos institucionais ao desenvolvimento local.

Dessa forma, o treinamento fornecido preparará os estudantes para a pesquisa acadêmica em universidades e institutos de pesquisas e para a atuação profissional em órgãos de planejamento e execução de políticas públicas, em níveis nacional, regional e local.

O curso conta com duas linhas de pesquisa: Modelos Econômicos Aplicados e Instituições, Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável. Na primeira linha são abordados temas envolvendo aplicações de técnicas estatísticas, matemáticas e computacionais avançadas a diversas situações econômicas, com destaque para análise de sistemas, análise de séries econômicas paramétricas e não-paramétricas, análise de eficiência de regiões e setores econômicos e políticas públicas. A segunda linha de pesquisa, por sua vez, trata de temas relacionados a instituições e desenvolvimento econômico, instituições e políticas públicas e história e dinâmica das instituições brasileiras.

Em termos de estrutura, os alunos têm acesso a vasto material bibliográfico, incluindo a assinatura de periódicos internacionais de destaque na área de economia, disponível nas bibliotecas da UFV (também *online*) e do próprio Programa, sala de estudos individual e coletiva, laboratório de informática com computadores e impressora, internet *wireless* e demais facilidades que propiciam ambiente confortável e adequado para os estudos e pesquisas.

No que tange ao auxílio financeiro, o Programa conta com 14 bolsas de mestrado distribuídas para os estudantes conforme o seu desempenho acadêmico.

Maiores detalhes sobre o ME/UFV, como corpo docente, disciplinas oferecidas, regimento interno, dissertações, entre outras informações, podem ser consultados no *site* <https://poseconomia.ufv.br/>

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o presente estudo, foram utilizadas duas técnicas de planejamento estratégico: a Metodologia de Macroprocessos e a técnica *Strategic Inception*.

Segundo SPDI (2024), macroprocesso é um processo que envolve mais de uma área ou função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Dessa forma, é o conjunto de processos sequenciais e interdependentes que visam cumprir um objetivo organizacional, sendo subdivididos em: finalísticos, de gestão e de apoio. Esses últimos são definidos nos próximos parágrafos conforme SPDI (2024).

Macroprocessos Finalísticos são o conjunto de processos de trabalho com a finalidade de gerar serviços ou produtos destinados à comunidade interna e à sociedade.

Macroprocessos de Apoio são o conjunto de processos de trabalho que viabilizam o funcionamento da instituição de forma eficiente, buscando garantir que os objetivos ou finalidades institucionais possam ser alcançados de acordo com os resultados esperados. Tais processos têm a característica da continuidade, porém adequáveis às alterações do contexto em que a organização está inserida.

Macroprocessos de Gestão são responsáveis por manter os processos finalísticos funcionando conforme o planejado e alinhados com a estratégia da Instituição. São destinados para medir, monitorar, acompanhar, controlar e administrar o presente e o futuro da organização. Visam dar direcionamento ao negócio, controlar a operação, garantir que as políticas e normas sejam cumpridas e se localizam no início da Cadeia de Valor, relacionados ao olhar de gestão sobre os demais processos: controlando, supervisionando e coordenando os macroprocessos finalísticos e de apoio. Estão relacionados à governança da Instituição.

No caso específico da UFV, ao qual o ME/UFV está vinculado, a metodologia aplicada nos Macroprocessos Finalísticos, de Governança e de Suporte permite orientar a elaboração de objetivos estratégicos, possibilitando à UFV, por meio do PDI, promover uma gestão pública ligada a valores gerados, expandindo as capacidades produtivas da Universidade. Esta expansão gera benefícios para a sociedade, consolidando sua missão institucional conduzida por sua visão. Importante destacar que nesse contexto, o termo Cadeia de Valor se refere ao conjunto de atividades críticas desenvolvidas pela UFV que a permitem cumprir sua missão institucional, assim como compreender de forma geral o fluxo de processos e suas relações.

Quanto à técnica *Strategic Inception*, foi criada por Barbosa e Souza (2019) e apresenta uma solução para a falta de alinhamento organizacional ao propor um processo passo a passo para criar uma visão unificada da empresa e seus negócios, alinhar as ações e concretizar essa visão por meio de estratégias criativas.

Segundo Kaplan e Norton (2004) e Kaplan e Norton (2019), as vantagens do alinhamento organizacional são as seguintes: 1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; 2. Traduzir a estratégia em termos operacionais; 3. Alinhar a organização com a estratégia e visão do negócio; 4. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; e 5. Gerenciar para converter a estratégia em um processo contínuo.

Conforme Barbosa e Souza (2019), os objetivos da técnica são: 1. Resgatar a instituição e sua razão de existir; 2. Resgatar para quem, e como ela existe para essas pessoas; 3. Resgatar o que ela faz, para quais mercados e nichos; 4. Resgatar como ela faz e quais os resultados esperados; 5. Resgatar as áreas e funções estratégicas do departamento e instituição; 6. Definir os objetivos estratégicos; 7. Identificar pontos de melhoria, oportunidades e ameaças; e 8. Definir um plano de ação para atingir os objetivos estratégicos.

Por meio do *Strategic Inception* é possível definir a identidade institucional, pautada no seu propósito, missão, visão e valores. Adicionalmente, delimita-se o contexto interno e externo, através da matriz de SWOT, assim como as metas e as ações institucionais. Por fim, obtêm-se indicadores para mensuração.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Embora a Universidade Federal de Viçosa já seguisse rotinas de planejamento, a formalização do mesmo aconteceu em 2012, com a implementação da primeira edição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFV) para o período 2012-2017. O documento constitui o norte central para a gestão administrativa e acadêmica da instituição, expressando a identidade, missão, filosofia de trabalho, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas desenvolvidas e/ou que se pretende desenvolver.

O segundo PDI/UFV teve sua elaboração iniciada em 2017, tendo sido aprovado em 2018, pelo Conselho Universitário da UFV. Sua vigência foi estabelecida para 2018-2023, com revisão entre 2019 e 2020, a qual ajustou a sua vigência para 2020-2023. Atualmente, está em vigor na instituição o terceiro PDI/UFV para o período 2024-2029, cujo documento pode ser acessado na íntegra no *link* https://www.ufv.br/wp-content/uploads/2024/01/PDI_versao_28_12.pdf.

O planejamento da UFV foi elaborado de acordo com os Macroprocessos Finalísticos, de Governança e de Suporte.

A UFV tem como valores públicos principais o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e Cultura, e a Inovação, o que resulta em importantes valores gerados para a sociedade como: alunos diplomados; publicações; atividades de extensão e cultura; propriedade intelectual; e produtos e serviços. Para isso, a Cadeia de Valor existente na UFV se organiza a partir de três tipos de Macroprocessos Institucionais: a) Macroprocessos Finalísticos: representam os domínios correlacionados à produção de ações que incidem diretamente na entrega do valor público gerado (estes se relacionam à implementação de processos junto aos quatro eixos finalísticos da instituição: Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura, e Inovação); b) Macroprocessos de Governança: apresentam-se como domínios responsáveis pela implementação de processos estratégicos de gestão, essenciais enquanto mecanismos-meios para o alcance dos Macroprocessos Finalísticos (estes dizem respeito à Auditoria, Controle Interno e Participação Social; Avaliação

Institucional; Gestão Estratégica; Planejamento e Orçamento; e Comunicação e Relações Institucionais); e c) Macroprocessos de Suporte: representam os domínios voltados à implementação de subsídios assistenciais e estruturais que sustentam os Macroprocessos Finalísticos (estes se relacionam aos domínios: Gestão Acadêmica; Gestão Orçamentária, Financeira e Organizacional; Gestão de Tecnologia da Informação; Gestão de Assuntos Comunitários e Assistência Estudantil; Gestão de Pessoas; e Gestão de Infraestrutura e Sustentabilidade).

No PDI/UFV para 2024-2029, três pontos fundamentais do planejamento institucional foram norteadores para o planejamento do ME/UFV, quais sejam: i) Missão da UFV: promover as ciências, letras e artes, a cultura, a inovação e a formação de cidadãos, por meio de ações éticas e integradas de ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento sustentável e inclusivo da sociedade; ii) Valores da UFV: ética, transparência, excelência, comprometimento social, respeito às diversidades e sustentabilidade; e iii) Visão de futuro da UFV: ser referência nacional e internacional em ensino, pesquisa, extensão e inovação, reconhecida pela sociedade como instituição promotora do desenvolvimento sustentável e da inclusão social.

Especificamente para a pós-graduação na UFV, o PDI/UFV para 2024-2029 estabelece três objetivos estratégicos, os quais também foram norteadores para o PE do ME/UFV, quais sejam: i) Aprimorar e internacionalizar a pós-graduação, sob a coordenação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG/UFV); ii) Fortalecer as atividades de pesquisa e inovação, sob a coordenação da PPG/UFV; e iii) Aprimorar os processos de criação de *startups* e *spin-offs* e de desenvolvimento de empresas de base tecnológica, contribuindo com a geração de emprego e renda de qualidade, sob a coordenação do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV).

As práticas de planejamento estratégicas na UFV não ocorrem somente nos níveis administrativos mais altos, refletidos no PDI/UFV. Nesse sentido, o Departamento de Economia (DEE), que sedia o ME/UFV e no qual atua a maior parte de seus professores orientadores permanentes, iniciou, em 2023, um novo processo de reflexão e revisão do seu planejamento estratégico anterior,

culminando no PE do DEE para o período 2024-2029. Tal planejamento está em consonância com o PDI/UFV e também foi considerado para o PE do ME/UFV. Para o DEE/UFV tem-se: i) Missão: produzir, transmitir e potencializar conhecimento socialmente relevante em ciências econômicas; ii) Valores: comprometimento, cooperação, pluralidade, ética e harmonia; e iii) Visão de futuro: ser reconhecido e se tornar referência como departamento de excelência em ensino, pesquisa e extensão.

Em relação à pós-graduação, o PE do DEE a destacou como um dos seus produtos de portfólio em crescimento, sendo que foram apontadas iniciativas estratégicas para a melhoria e ampliação da mesma, assim como objetivos a serem alcançados, pontos esses que foram incorporadas no PE do ME/UFV.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (ME/UFV)

Contextualização

Apesar da gestão do ME/UFV sempre ter sido pautada por amplas discussões, análises e reflexões entre e por todos os seus agentes (docentes, discentes e técnicos) no âmbito da Comissão Coordenadora e do Colegiado do Programa, sempre em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo planejamento da UFV e do DEE, a realização de um processo formal de PE começou com a criação da Comissão de Planejamento Estratégico do ME/UFV em 2019.

No íterim dessa comissão, os seus membros realizaram um diagnóstico preliminar da situação do Programa, no que se refere, fundamentalmente, à produção intelectual, inserção social, internacionalização, visibilidade e destino dos egressos. Para tanto, a referida comissão se utilizou de análise documental e bibliográfica, de pesquisas na internet e das orientações da Área e dados disponíveis sobre o ME/UFV.

Durante a pandemia, a comissão continuou esse trabalho e após a retomada completa da normalidade das atividades na UFV, em 2022, foram iniciadas várias rodadas de *brainstorm* com todos os professores e técnicos administrativos do

Programa, além dos representantes discentes, para discutir os pontos relevantes e refletir sobre a identidade e a alma do ME/UFV.

Além dos esforços da Comissão de Planejamento, foi importante também a atuação da Comissão de Autoavaliação e Acompanhamento de Egressos, criada pelo Ato n. 022/2019/DEE. A sinergia entre essas duas comissões foi fundamental, porque, além dos levantamentos feitos pela primeira, os resultados das avaliações e levantamentos feitos pela segunda, foram fundamentais para compor as metas e ações estratégicas do ME/UFV.

Apesar dos esforços dessas duas comissões e do envolvimento e colaboração de todos os agentes no processo, percebeu-se a necessidade de se contratar um profissional de planejamento estratégico para auxiliar, fato esse que culminou no *workshop* realizado entre os dias 10 e 12 de julho de 2023 no DEE/UFV, o qual promoveu o alinhamento estratégico organizacional de forma colaborativa com todos os agentes do Programa: docentes, técnicos e discentes. Dessa forma, foi possível finalizar o PE do Programa para o período 2025-2029, o qual é descrito a partir de agora neste documento.

Plano Estratégico para o quadriênio 2025-2029

Identidade Institucional

A identidade institucional é composta por seu propósito, missão, visão e valores, que traduzem na prática o que constitui a organização e a faz se destacar. Assim, o propósito, que constitui a razão de existir do ME/UFV é catalisar a evolução do conhecimento impulsionando a excelência intelectual de forma socialmente relevante, tendo como norte o papel do Estado como agente de coordenação por excelência, através das suas políticas públicas no desenvolvimento econômico dos países. Sua missão, definida de forma clara, concisa e inspiradora é formar profissionais capazes de refletir sobre o papel do Estado e de suas ações, por meio de políticas públicas, no desenvolvimento econômico em níveis macro econômico e regional, bem como de identificar restrições microeconômicas, sociais, ecológicas e obstáculos institucionais ao

desenvolvimento global e local num contexto de intensa competição internacional e transformações geopolíticas.

A visão, que representa a imagem do futuro desejada pelo ME/UFV a longo prazo, é ser referência na área de políticas públicas e desenvolvimento econômico através da sua ampliação por meio da criação do Doutorado na área de Economia com o nome Doutorado em Políticas Públicas e Desenvolvimento Econômico.

Os valores que regem o ensino, pesquisa e extensão do Programa de Pós-graduação em Economia da UFV é a busca por construir uma sociedade mais justa, igualitária, próspera, ecologicamente sustentável e capaz de favorecer o livre desenvolvimento do espírito humano em todas as suas dimensões.

Os valores são os princípios fundamentais que regem o comportamento e as decisões dentro do ME/UFV, sendo eles: comprometimento, cooperação, pluralidade, ética e harmonia.

Esses quatro elementos constituem a base da identidade do Programa e norteiam as pessoas e os recursos institucionais de forma a criar uma cultura organizacional forte e coesa.

Macroprocessos de Gestão

No que se refere ao Programa de Pós-graduação em Economia, os valores públicos gerados e sua compreensão se basearam na utilização da Metodologia da Cadeia de Valor do PDI-UFV. Após a definição da Missão e da Visão do Programa, tal metodologia parte da identificação das Demandas da Sociedade que mobilizaram a emergência dos Valores Públicos (finalidades), bem como as Entregas para a Sociedade na forma de produtos e resultados.

a) Demandas da Sociedade: a sociedade demanda ações que busquem promover políticas e práticas para o desenvolvimento de indicadores socioeconômicos como renda, educação, saúde, segurança, saneamento etc. Com o avanço da tecnologia, há uma demanda por pesquisas que explorem o papel da inovação e da tecnologia no desenvolvimento socioeconômico, incluindo políticas para promover a

inovação, o uso de tecnologias emergentes e seu impacto na sociedade. Por fim, a sociedade demanda pesquisas que abordem questões de inclusão social, equidade de gênero, direitos humanos, justiça social e políticas para proteger grupos vulneráveis e marginalizados.

b) Valores Públicos (finalidades): Ensino; Pesquisa; Extensão; Impacto Social nas áreas de concentração de “Desenvolvimento e Políticas Públicas” e “Desenvolvimento Regional”. Por fim, capital intelectual de excelência, desenvolvido com Comprometimento, Cooperação, Pluralidade, Ética e Diversidade.

c) Entregas para a sociedade (produtos e resultados): Alunos Diplomados; Publicações; Atividades de Extensão.

As entregas para a sociedade são extremamente importantes, pois é através delas que a sociedade percebe a importância do valor gerado nas universidades. Para isso, são definidos os Macroprocessos, de primeiro nível, institucionais, componentes da cadeia de valor do Programa de Pós-graduação em Economia-UFV:

I) Macroprocessos Finalísticos: Ensino; Pesquisa; Extensão e Impacto Social;

II) Macroprocessos de Governança: Gestão Estratégica; Comunicação Institucional; Avaliação Institucional, Auditoria e Controle Interno.

III) Macroprocessos de Suporte: Gestão Acadêmica; Gestão Orçamentária e Financeira; Inclusão, Ações Afirmativas e Acessibilidade; e Internacionalização.

A partir dos Macroprocessos de primeiro nível, pode-se especificar um pouco mais por meio dos Macroprocessos de segundo nível:

I) Macroprocessos Finalísticos:

- a) Ensino: disciplinas, avaliação de desempenho acadêmico, formação docente e práticas pedagógicas inovadoras.
- b) Pesquisa: execução de projetos de pesquisa, orientação em pesquisa, produção intelectual, publicação do conhecimento produzido, grupos de pesquisa e financiamento.
- c) Extensão: prestação de serviços à comunidade, transferência de conhecimento e tecnologia, realização de projetos de intervenção social e engajamento com *stakeholders* externos.
- d) Impacto Social: transferência de conhecimento acadêmico e científico para a sociedade, através de programas de extensão, parcerias com organizações da sociedade civil, governos e empresas, e outras formas de colaboração; desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços inovadores que possam beneficiar a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico e social; oferecimento de programas de capacitação, educação continuada e formação profissional para membros da comunidade, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o mercado de trabalho e para a melhoria da qualidade de vida; e formação de estudantes em vulnerabilidade.

II) Macroprocessos de Governança:

- a) Gestão Estratégica: este Macroprocesso envolve o desenvolvimento e a implementação de estratégias de longo prazo como: planejamento, implementação, monitoramento e avaliação da estratégia; regulamentação e normatização acadêmica e administrativa; e alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFV e ao planejamento da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PPG).
- b) Comunicação Institucional: visibilidade externa e divulgação institucional em âmbito local, regional, nacional e internacional.
- c) Avaliação Institucional, Auditoria e Controle Interno: Este Macroprocesso inclui a avaliação (interna por meio da autoavaliação e externa por meio da Capes) periódica do desempenho do Programa e da Instituição em relação aos seus objetivos e metas, a coleta e análise de dados e indicadores de desempenho, e o

monitoramento contínuo da eficácia e eficiência das atividades e processos institucionais.

III) Macroprocessos de Suporte:

a) **Gestão Acadêmica:** este Macroprocesso abrange todas as atividades relacionadas à admissão e seleção de estudantes para o Programa de pós-graduação. Isso inclui a divulgação de informações sobre o Programa, a recepção e análise de candidaturas, a realização de entrevistas e avaliações, e a seleção final dos estudantes admitidos. Deve-se atentar também para credenciamento e recredenciamento docente; procedimentos de matrícula, oferta de disciplinas, orientação, apoio e acompanhamento acadêmico; apoio pedagógico; acompanhamento de bolsas de estudo concedidas; mobilidade acadêmica e intercâmbio; avaliação de disciplinas; logística acadêmica; gestão do acervo acadêmico; acompanhamento de egressos; acompanhamento da atuação docente; e gerenciamento de bancas de qualificação e defesa.

b) **Gestão Orçamentária e Financeira:** prospecção e alocação de recursos, definição de prioridades de investimentos, aquisições e contratações, distribuição de bolsas e auxílios para discentes e docentes, financiamentos e captação de recursos para projetos de pesquisa e extensão e acompanhamento e avaliação orçamentária.

c) **Inclusão, Ações Afirmativas e Acessibilidade:** admissão e seleção de estudantes cotistas raciais e com deficiência, definição de critérios de vulnerabilidade socioeconômica para distribuição de bolsas de estudo e tematização transversal de racialidades, gênero e deficiências nos espaços formativos, infraestruturais e de convivência do Programa.

d) **Internacionalização:** convênios com Instituições internacionais, cooperação e intercâmbio de docentes e discentes, acolhimento de estudantes estrangeiros e desenvolvimento de programas internacionais.

Objetivos, Metas e Ações

O Programa tem como objetivo principal capacitar os discentes para o exercício de atividades como docência, pesquisa e consultorias, tanto na iniciativa pública quanto na privada, por meio de treinamento nas áreas de Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional. Ao seguir as lógicas da Cadeia de Valor, foram elaborados 10 objetivos estratégicos, a partir de intrínseca vinculação com os Macroprocessos do Programa. Todos eles correspondem, em linhas gerais, aos esforços para implementação dos Macroprocessos do Programa a partir do próximo quadriênio (2025 – 2029).

Especificamente, tem-se como objetivos estratégicos (OE):

OE 1: Consolidar o Programa de Pós-graduação em Economia por meio do estabelecimento de um Curso de Doutorado e implementar sua estrutura curricular, garantindo ensino de qualidade e oportunidades à composição individual de itinerários formativos discentes;

OE 2: Qualificar os egressos teórica e metodologicamente para atuar em atividades de pesquisa, docência e outras compatíveis com o perfil de um estudante de pós-graduação em Economia;

OE 3. Promover o desenvolvimento de pesquisas voltadas às demandas da sociedade atual no que tange às novas metodologias diante do contínuo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação;

OE 4. Incentivar, formalizar e implementar ações de relevância científica e extensionista para a produção de impacto social e desenvolvimento regional;

OE 5. Estabelecer práticas de autoavaliação, transparência e prestação de contas;

OE 6. Aumentar a divulgação e a visibilidade do Programa;

OE 7. Estabelecer rotinas de credenciamento/recredenciamento de docentes;

OE 8. Formalizar processos de prospecção e alocação de recursos e distribuição de bolsas e auxílios para discentes e docentes;

OE 9. Executar ações afirmativas, de inclusão e de acessibilidade;

OE 10. Incentivar e formalizar processos de inserção internacional do Programa.

A identificação de metas, decompostas em ações estratégicas, teve a sua estruturação inicial e finalização das redações após rodadas de reuniões com todos os agentes do Programa, conforme descrito nas seções de contextualização e metodologia. São, ao todo, 46 ações previstas, distribuídas entre os 10 objetivos estratégicos, cujo prazo refere-se ao próximo quadriênio.

OE 1: Consolidar o Programa de Pós-graduação em Economia por meio do estabelecimento de um Curso de Doutorado e implementar sua estrutura curricular, garantindo ensino de qualidade e oportunidades à composição individual de itinerários formativos discentes.

Meta 1: criar o Curso de Doutorado.

Ações:

- a) elaborar o Aplicativo para Propostas de Cursos Novos (APCN) do Doutorado em Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas;
- b) aprovar, nas instâncias pertinentes, o APCN do Doutorado em Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas;
- c) realizar o primeiro processo seletivo para o Doutorado em Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas;
- d) iniciar a primeira turma do Doutorado em Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas.

OE 2: Qualificar os egressos teórica e metodologicamente para atuar em atividades de pesquisa, docência e outras compatíveis com o perfil de um estudante de pós-graduação em Economia.

Meta 1: proporcionar ensino e formação de recursos humanos de qualidade.

Ações:

- a) realizar a atualização dos programas analíticos de disciplinas e da grade curricular do Programa;
- b) apoiar a participação de docentes em cursos de capacitação;
- c) manter atualização sistemática dos recursos de informática para ensino;
- d) incentivar a participação de discentes em disciplinas na área de educação que tratam de metodologias de ensino;
- e) apoiar a participação sistemática do corpo docente em programas de licenças sabáticas ou estágios pós-doutorais, preferencialmente no exterior.

Meta 2: aumentar a produção docente e discente por meio de incentivos financeiros e não financeiros.

Ações:

- a) incentivar os discentes a realizarem pesquisas na fronteira do conhecimento da área de Economia na produção de trabalhos científicos, dissertações e futuras teses;
- b) fornecer recursos financeiros, como forma de estímulo, para a participação dos docentes e discentes em eventos científicos com relevância reconhecidas pela área de Economia no país e no exterior;
- c) manter oferta regular de seminários externos que abordem temas econômicos atuais e que sejam ministrados por pesquisadores/professores altamente qualificados, incluindo membros de instituições de destaque internacional.

OE 3. Promover o desenvolvimento de pesquisas voltadas às demandas da sociedade atual no que tange às novas metodologias diante do contínuo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação

Meta 1: manter atualização sistemática de todos os recursos necessários à pesquisa.

Ações:

a) apoiar financeiramente a compra de *hardwares*, *softwares* e serviços de provedores de internet;

b) apoiar financeiramente a compra de livros e a assinatura de periódicos de grande impacto na área de Economia.

Meta 2: fortalecer rotinas de produção intelectual e de circulação e qualificação do conhecimento produzido.

Ações:

a) garantir e apoiar o funcionamento dos grupos de pesquisa do Programa;

b) dar publicidade, anualmente, as atividades desenvolvidas pelos grupos de pesquisa;

c) assegurar que toda a produção intelectual dos docentes e discentes seja correspondente à área de concentração e às linhas de pesquisa do Programa;

d) incentivar docentes permanentes a realizarem publicações em periódicos com *Qualis Capes* acima de A4;

e) garantir a presença de publicação internacional dos docentes permanentes;

f) estimular docentes permanentes a submeterem projetos para captação de bolsas de produtividade de pesquisa, junto ao CNPq.

OE 4. Incentivar, formalizar e implementar ações de relevância científica e extensionista para a produção de impacto social e desenvolvimento regional

Meta 1: incentivar a participação de docentes e discentes, de forma ativa, em projetos e convênios locais, regionais, nacionais e internacionais.

Ações:

a) aumentar a participação de docentes e discentes em parcerias estabelecidas pelo Instituto de Políticas Públicas (IPPDS);

b) estreitar o vínculo com o Parque Tecnológico de Viçosa (tecnoPARQ), por meio da realização de parcerias diversas. Dentre estas parcerias, elaboração de trabalhos científicos, dissertações e futuras teses utilizando os dados de projetos desenvolvidos e abordando temáticas com impacto para o desenvolvimento regional;

c) aumentar a participação em projetos e ações voltadas para o aumento da inserção social do Programa, como o Índice de Preços ao Consumidor de Viçosa (IPC-Viçosa), o Índice de Custos do Transporte Urbano (ICT-Viçosa), o Índice de Preços do Transporte Urbano (IPT-Viçosa) e o Núcleo de Assessoramento Econômico ao Município de Viçosa;

d) apoiar a implementação e formalização de parcerias com Instituições públicas e privadas internacionais e nacionais.

Meta 2: apoiar eventos que contribuam para a formação de professores e discentes.

Ações:

a) oferecer regularmente para docentes e discentes, *workshops* e cursos com pesquisadores e profissionais de referência em metodologias que estejam na fronteira do conhecimento.

OE 5. Estabelecer práticas de autoavaliação, transparência e prestação de contas

Meta 1: Formalizar e gerenciar práticas de autoavaliação.

Ações:

a) Apoiar as Comissões de Autoavaliação de egressos, disciplinas, professores e técnicos administrativos.

Meta 2: Formalizar e gerenciar práticas de transparência e prestação de contas.

Ações:

a) dar transparência e publicidade às ações do Programa por meio de reuniões de prestação de contas anuais junto à Comissão Coordenadora;

b) dar transparência e publicidade às ações do Programa por meio de publicação no *site* do Programa de todos os atos e documentos;

c) realizar o planejamento estratégico do Programa a cada Quadriênio, procedendo às devidas avaliações e revisões do planejamento estratégico vigente.

OE 6. Aumentar a divulgação e a visibilidade do Programa

Meta 1: atualizar e reformular o *site* do Programa.

Ações:

a) apoiar a Comissão para atualizar e reformular o *site* do Programa.

Meta 2: apoiar a manutenção de redes sociais.

Ações:

a) apoiar a Comissão responsável pela manutenção e atualização das redes sociais.

b) criar um canal no Youtube e o LinkedIn para o Programa.

c) divulgar as atividades do Programa por meio de infoprodutos.

OE 7. Estabelecer rotinas de credenciamento/recredenciamento de docentes

Meta 1: realizar credenciamento/recredenciamento quadrienal de docentes para formar o corpo de professores efetivos do Programa e expandir o corpo docente permanente do Programa em pelo menos 25% até 2029.

Ações:

a) elaborar editais de credenciamento/recredenciamento no início de um novo quadriênio.

OE 8. Formalizar processos de prospecção e alocação de recursos e distribuição de bolsas e auxílios para discentes e docentes

Meta 1: expandir a base de recursos disponíveis.

Ações

a) diversificar as fontes de financiamento, incluindo parcerias com instituições nacionais e estrangeiras, empresas e ONGs;

b) definir critérios para a concessão de bolsas e auxílios, como dedicação exclusiva, desempenho acadêmico, necessidade financeira, área de pesquisa, entre outros.

OE 9. Executar ações afirmativas, de inclusão e de acessibilidade

Meta 1: garantir a entrada no Programa de estudantes vindos de vagas destinadas a ações afirmativas.

Ações:

- a) fornecer 10% das vagas, nos processos seletivos, para candidatos de ações afirmativas;
- b) garantir a permanência no Programa de estudante com alto desempenho acadêmico e vulnerabilidade socioeconômica.

OE 10. Incentivar e formalizar processos de inserção internacional do Programa

Meta 1. Incentivar o treinamento em nível de pós-doutorado e licenças sabáticas de docentes em instituições renomadas no exterior;

Ações:

- a) facilitar a substituição para aqueles professores que desejam fazer seu estágio pós-doutoral;
- b) garantir a saída para pós-doutorado no exterior, de pelo menos um professor, no quadriênio 2025-2029.

Meta 2: aumentar em 25% a publicação em nível internacional.

Ações:

- a) estimular a produção de teses e dissertações escritas em língua inglesa;
- b) aumentar a presença de pesquisadores estrangeiros em atividades junto ao Programa como ministrantes de cursos e seminários aos docentes e discentes;
- c) formar redes de pesquisa internacionais, tomando-se como base as linhas de pesquisa do Programa;
- d) ofertar disciplinas ministradas em inglês;
- e) participar ativamente de todos os projetos institucionais voltados para o ingresso de estrangeiros na UFV.

Matriz de SWOT

A análise de SWOT permite resgatar e alinhar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da organização, identificando oportunidades e potencializando as forças, atuando nas fraquezas e mitigando riscos, visando suportar a definição de ações para a etapa do plano estratégico. Dessa forma, tal análise envolve reflexão profunda da instituição de forma a determinar iniciativas

para sustentação e melhoria das questões identificadas, promovendo equilíbrio de ações.

Nesse contexto, deve-se determinar todos os aspectos que envolvem o ambiente interno, ou seja, onde a organização tem o controle, como a gestão do Programa, disciplinas oferecidas, linhas de pesquisa, recursos humanos e financeiros, processos de autoavaliação, ações de comunicação e marketing, cultura organizacional, gestão de projetos entre outros. Dentro do ambiente interno deve-se analisar as forças e fraquezas.

Já o ambiente externo engloba questões que fogem do controle do Programa, como aquelas relacionadas a processos de avaliações da Capes, à disponibilidade de recursos financeiros e humanos (número de docentes e técnicos), à mobilidade do corpo docente (transferências, aposentadorias e etc.), ao planejamento estratégico da instituição ao qual o Programa está vinculado, entre outras, além de eventos inesperados como a pandemia COVID-19. Nesse contexto, é essencial que a organização esteja atenta a tudo que envolve o campo de atuação na qual está inserida, a fim de lidar de forma eficaz com quaisquer acontecimentos. Aqui, as oportunidades e ameaças devem ser observadas e trabalhadas.

Assim, transcreve-se de forma sintética a matriz de SWOT do ME/UFV:

a) Pontos identificados como forças do ME/UFV:

1 – Qualificação dos colaboradores (docentes e técnicos); 2 – Fácil acesso a profissionais qualificados de outras áreas de conhecimento afim do Programa, por meio da estrutura da Universidade (tecnologia de informação, estatística, matemática, entre outras); 3 – Sinergia com o curso de graduação em Economia da UFV, no qual todos os docentes do Programa atuam, com interação de ensino, pesquisa e extensão entre os discentes da graduação e da pós-graduação; 4 – Forte impacto e vocação para o desenvolvimento regional por meio de programas e ações coordenados pelos professores do Programa, como o Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV) e o Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL); 5 – O Programa é membro fundador e integrante do conselho administrativo do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (IPPDS). O Instituto atua para o desenvolvimento

científico, tecnológico e para a formação e capacitação de recursos humanos nas áreas de políticas públicas e desenvolvimento sustentável; e 6 – O Programa conta com excelente infraestrutura em termos de salas de aula, laboratórios de informática, salas de estudo, salas de defesa e biblioteca localizados no Departamento de Economia, onde o mesmo está localizado.

b) Pontos identificados como fraquezas do ME/UFV:

1 – Ausência do Doutorado; 2 – Localização geográfica, pois sua sede está em Viçosa, município do interior do estado de Minas Gerais sem aeroporto e infraestrutura de cidades de médio e grande porte; 3 – Número reduzido de docentes e técnicos de carreira superior; 4 – Saída de docentes em busca de oportunidades externas; 5 – Necessidade de aumentar a publicação em periódicos classificados nos estratos mais elevados do Qualis Periódicos da Capes; e 6 – Inserção internacional incipiente.

c) Oportunidades observadas para a atuação do ME/UFV:

1 – Criação do Doutorado; 2 – Ampliar e consolidar parcerias com outros programas de pós-graduação no país e no exterior; 3 – Participar de forma ativa em convênios e programas institucionais, sobretudo internacionais; 4 – Intensificar a parceria do Programa em termos de estágios, pesquisas, base de dados e recursos com o CENTEV e o PDPL, possibilitando uma melhor formação para o estudante, assim como contribuindo de forma prática e efetiva para o desenvolvimento local; e 5 – Aumentar a participação nos projetos do IPPDS.

d) Ameaças para a atuação do ME/UFV:

1 – Concorrência com outros programas de pós-graduação; e 2 – Diminuição de recursos de apoio à pesquisa, incluindo financiamento direto, participação em eventos científicos e bolsas de pós-graduação.

Graficamente, a matriz SWOT é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de SWOT para o ME/UFV

	Pontos Fortes (+)	Fraquezas (-)
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualificação dos docentes e técnicos ● Multidisciplinariedade através da estrutura da UFV ● Sinergia com a graduação em Economia do DEE ● Forte impacto e vocação para o desenvolvimento regional (CENTEV e PDPL) ● Integrante do Conselho Administrativo do IPPDS ● Infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de Doutorado ● Localização ● Número reduzido de docentes e técnicos ● Saída de docentes em busca de oportunidades externas ● Quantidade de publicações em periódicos mais elevados do Qualis Capes ● Inserção internacional incipiente
	Oportunidades (+)	Ameaças (-)
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação do Doutorado ● Ampliar parcerias com outros Programas de Pós-Graduação ● Participar de convênios e programas institucionais, sobretudo internacionais ● Intensificar parceria com CENTEV e PDPL ● Aumentar a participação em projetos do IPPDS 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência com outros Programas de Pós-Graduação ● Diminuição de recursos financeiros

Fonte: PE-2025/2029 do ME/UFV.

Acompanhamento e indicadores do planejamento estratégico

Para que o planejamento estratégico seja efetivo, é necessário que o mesmo seja checado regularmente, incluindo a análise do cumprimento de metas e ações por meio do atendimento de indicadores pré-estabelecidos.

Dessa forma, a partir do primeiro ano do PE, além das reuniões ordinárias mensais da Comissão do PE, será estipulada rotina de realização de reuniões

periódicas semestrais, conduzidas pela comissão coordenadora do PE, e com a participação de todo o Colegiado do Programa, o qual inclui além dos docentes, representantes dos discentes e técnicos do ME/UFV. 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. A partir do trabalho contínuo da Comissão do PE e dessas reuniões semestrais, anualmente serão checados e analisados os indicadores das metas e ações, a fim de verificar a efetividade das ações do planejamento, assim como a necessidade de ajustes, melhorias e revisões em virtude não só de resultados alcançados, mas também da necessidade de alterações devido a movimentações ocorridas institucionalmente e, também, em nível nacional.

O Quadro 2 apresenta para cada Objetivo Estratégico (OE) e suas respectivas Metas (M) e Ações (A), os indicadores propostos para a avaliação da efetividade do PE do ME/UFV.

Quadro 2 – Indicadores para as ações das metas estipuladas para o PE do ME/UFV

OE	Indicadores por Ações:	Indicadores por Ações:	Indicadores por Ações:	Indicadores por Ações:	Indicadores por Ações:
	1	2	3	4	5
M1	<p>a) Criação de 1 APCN de Doutorado</p> <p>b) Aprovação de 1 APCN de Doutorado</p> <p>c) Realização do primeiro processo seletivo</p> <p>d) Início da primeira turma</p>	<p>a) Atualização anual dos programas analíticos e grade curricular</p> <p>b) Ter sempre 1 docente do Programa em treinamento</p> <p>c) Atualização anual de todos os recursos de informática defasados</p> <p>d) Ter pelo menos 2 docentes/ano participando de disciplinas na área da educação e cursos voltados para a melhoria do ensino.</p> <p>e) Ter sempre 1 docente do Programa em estágio pós-doutoral, preferencialmente no exterior.</p>	<p>a) Atualização anual de todos os recursos de informática defasados</p> <p>b) Uma compra anual de livros e renovação da assinatura de periódicos de grande impacto na área de Economia</p>	<p>a) Participação anual de docentes do Programa em pelo menos 2 projetos do IPPDS</p> <p>b) Estabelecimento de acordo formal de cooperação com o CENTEV/tecnopARK</p> <p>c) Criar um projeto por ano voltado para o aumento da inserção social do Programa</p> <p>d) Aumentar em 30% as parcerias com instituições internacionais</p>	<p>a) Realizar anualmente autoavaliação do Programa a partir da aplicação e análise de questionários para os docentes, discentes, técnicos e egressos.</p>
M2		<p>a) Aumento de 10% na realização de pesquisas do Programa na fronteira do conhecimento.</p> <p>b) Alocação anual de recursos Capes/Proap para todos os docentes e discentes com trabalhos aprovados em eventos relevantes</p> <p>c) Oferecimento mínimo de 10 seminários externos por semestre</p>	<p>a) Manutenção dos grupos de pesquisa do Programa</p> <p>b) Realizar um evento anual para divulgação das atividades desenvolvidas pelos</p>	<p>a) Oferecimento anual de pelo menos 1 curso com pesquisador ou profissional de referência em metodologia na fronteira do conhecimento</p>	<p>a) Realizar anualmente reunião para a prestação de contas do Programa junto a todos os agentes interessados.</p> <p>b) Atualizar periodicamente o site do Programa por meio da</p>

			<p>grupos de pesquisa do Programa</p> <p>c) Pelo menos 90% da produção intelectual do Programa deve ser correspondente à área de concentração e às linhas de pesquisa do mesmo.</p> <p>d) Todos os professores permanentes devem publicar no quadriênio pelo menos dois artigos em periódicos com Qualis Capes acima de A4</p> <p>e) Todos os professores permanentes devem publicar no quadriênio pelo menos um artigo em periódicos internacionais com</p>		<p>publicação de todos os atos e documentos de interesse público</p> <p>c) Realizar o documento de planejamento estratégico do Programa para o Quadriênio 2025-2029</p>
--	--	--	--	--	---

			fator de impacto relevante. f) Aumentar em 100% o número de bolsistas de produtividade do CNPQ.		
OE	6	7	8	9	10
M1	a) Revisar periodicamente o site do Programa de forma a torná-lo cada vez mais atrativo e informativo ao usuário	a) Elaborar um edital de credenciamento/recredenciamento no início de um novo quadriênio.	a) Aprovação de pelo menos 1 convênio anual de integração e cooperação com outros programas, instituições estatais e privadas e também empresas, envolvendo, de preferência, a entrada de recursos financeiros para o Programa b) Distribuir as bolsas e auxílios conforme os critérios estabelecidos pelo Programa,	a) Aprovação de pelo menos 1 convênio anual de integração e cooperação com outros programas, instituições estatais e privadas e também empresas, envolvendo, de preferência, a entrada de recursos financeiros para o Programa b) Distribuir as bolsas e auxílios conforme os critérios estabelecidos pelo Programa, procedendo, inclusive, à substituição de bolsistas respeitando a meritocracia estabelecida em tais critérios	a) Ter sempre 1 docente do Programa em treinamento, de preferência, no exterior b) Ter pelo menos 1 docente do Programa em treinamento de pós-doutoramento no exterior no quadriênio 2025-2029

			procedendo, inclusive, à substituição de bolsistas respeitando a meritocracia estabelecida em tais critérios		
M2	<p>a) Atualizar periodicamente o site e as redes sociais do Programa de forma a informar todas as atividades e as notícias pertinentes do Programa</p> <p>b) Criação de um canal do Youtube e do LinkedIn do Programa</p> <p>c) Divulgação semanal das atividades do Programa por meio de infoprodutos</p>				<p>a) Ter pelo menos duas dissertações/teses em inglês defendidas anualmente.</p> <p>b) Ter pelo menos 1 pesquisador estrangeiro por semestre ministrando seminário ou curso no Programa</p> <p>c) Ter pelo menos 50% do corpo docente participando ativamente de redes de pesquisa internacionais</p> <p>d) Ter pelo menos uma disciplina por semestre ministrada em inglês</p>

					e) Ter pelo menos um discente selecionado nos projetos institucionais voltados para o ingresso de estrangeiros na UFV
--	--	--	--	--	---

Fonte: PE-2025/2029 do ME/UFV.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico proposto está em consonância com a identidade institucional do ME/UFV e visa conduzi-lo sempre para o caminho da excelência no ensino, pesquisa e extensão para o próximo quadriênio. Destaca-se ainda que o mesmo está em consonância com as metas e ações estratégicas do planejamento institucional da UFV e do DEE, além de coerente com as percepções obtidas a partir das avaliações e relatórios da Comissão de Autoavaliação e Acompanhamento de Egressos.

Importante destacar que o PE deve ser de caráter continuado, sendo revisto e atualizado periodicamente, de maneira a mantê-lo aderente às metas propostas e à realidade do ambiente no qual a instituição atua. Nesse sentido, foram apresentados para cada ação estratégica, os indicadores a serem avaliados, assim como o processo constante de revisão e atualização do planejamento.

Em suma, acredita-se que todo o esforço do processo de PE aumente o conhecimento acerca do ME/UFV e propicie cada vez mais ambiente de cooperação entre os agentes, assim como o sentimento de pertencimento institucional entre todos os envolvidos. Tal processo permitirá ao Programa cada vez mais atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva no seu propósito de catalisar a evolução do conhecimento impulsionando a excelência intelectual de forma socialmente relevante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A.; SOUZA, M. *Strategic Inception*: alinhamento e planejamento estratégico colaborativo. São Paulo: Agile Institute Brasil, 2019.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Klapan e Norton na prática*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 35 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

PPO/UFV. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO/UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – UFV 2024-2029**. Disponível em: <<https://ppo.ufv.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-ufv-2024-2029/>>.

Acesso em: 19 dez. 2024.

SPDI. SECRETARIA GERAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS. **Gestão de processos**: conceitos e definições. Disponível em: <<https://www.spdi.ufscar.br/gestao-de-processos/conceitos-e-definicoes#autotoc-item-autotoc-4>>. Acesso em: 19 dez. 2024.