



## **Ciências Florestais**

# **Planejamento Estratégico do Mestrado em Ciências Florestais da Universidade Federal De Minas Gerais**

Montes Claros, Minas Gerais  
2025

## **Colegiado do Mestrado em Ciências Florestais**

### **Coordenador**

Pedro Guilherme Lemes Alves

### **Subcoordenador**

Edy Eime Pereira Baraúna

### **Representantes docentes**

Fernando Colen

Talita Baldin

### **Representante discente**

Bárbara Lôpo de Lima

### **Secretaria**

Dorivaldo Batista de Souza

Gabriel Magalhães Cassani

Maria Clara Gonçalves Madureira

# Sumário

<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>6</b>
<b>3. PRINCÍPIOS</b>	<b>11</b>
3.1 <i>MISSÃO</i>	11
3.2 <i>VISÃO</i>	11
3.3 <i>VALORES</i>	12
<b>4. AMBIENTE INTERNO E EXTERNO</b>	<b>13</b>
4.1 <i>MUDANÇAS NO QUADRIÊNIO E AUTOAVALIAÇÕES</i>	13
4.2 <i>MATRIZ SWOT DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO</i>	15
<b>5. OBJETIVOS, METAS, ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO</b>	<b>18</b>
<b>6. IMPLEMENTAÇÃO, RETROALIMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO</b>	<b>31</b>

## 1. Contextualização

O Mestrado em Ciências Florestais da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) iniciou suas atividades em fevereiro de 2019, marcando um momento de entusiasmo e realização, já que o curso é uma antiga aspiração da UFMG de interiorizar a pós-graduação, especialmente na região norte de Minas Gerais. O curso é oferecido no campus regional de Montes Claros, vinculado ao Instituto de Ciências Agrárias.

O Mestrado em Ciências Florestais da UFMG busca ampliar a capacitação de bacharéis formados em áreas relacionadas às ciências florestais, promovendo o avanço dos conhecimentos em silvicultura, sistemas agroflorestais, manejo de florestas nativas e de produção, tecnologia de produtos madeireiros e não madeireiros e recuperação de áreas degradadas. As pesquisas desenvolvidas no curso analisam criticamente o atual modelo da atividade florestal e propõe alternativas sustentáveis para os desafios enfrentados em regiões semiáridas, contribuindo para o desenvolvimento de uma economia produtiva e equilibrada.

Nosso curso de mestrado oferece uma formação científica ampla e aprofundada, estimulando habilidades em ensino, pesquisa, inovação e extensão no campo dos recursos florestais. O curso possui uma única área de concentração (Recursos Florestais) e é estruturado em duas linhas de pesquisa “Manejo e Tecnologia de Recursos Florestais” e “Silvicultura no Semiárido”. Essas linhas têm estudos com florestas nativas e plantadas, com ênfase na conservação, manejo e desenvolvimento de tecnologias para a industrialização e o uso sustentável das florestas. No primeiro quadriênio do curso, 66 alunos ingressaram após passar pelo processo seletivo. Desses, 32 concluíram o curso e obtiveram o título de mestre, enquanto 14 permanecem matriculados. A primeira defesa de dissertação ocorreu em 2021.

Planejamentos estratégicos são ferramentas essenciais para uma boa gestão. Eles permitem uma visão de curto, médio e longo prazo do curso, abordando aspectos como a missão, visão e valores, a análise do ambiente interno e externo, definição de objetivos e metas e a criação e acompanhamento de planos de ação.

O planejamento estratégico anterior tinha como objetivo consolidar o curso como referência em estudos florestais voltados para o semiárido brasileiro. O documento apresentava a missão, visão e valores do curso, destacando a promoção do desenvolvimento científico e social sustentável. Incluía diretrizes para melhorar a infraestrutura, ampliar a produção científica, fomentar parcerias com empresas e outras instituições, e desenvolver pesquisas para resolver problemas da região, como o déficit hídrico.

Esse planejamento anterior também contou com uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que identificou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do curso na época. Entre os pontos fortes estavam a infraestrutura de laboratórios e bibliotecas, o reconhecimento da marca UFMG e a localização estratégica em Montes Claros, próxima a maciços florestais e biomas sensíveis como biomas Cerrado, Caatinga e Mata Atlântica, incluindo suas diferentes fitofisionomias. No entanto, desafios como a baixa oferta de bolsas de estudo, poucas parcerias internacionais e falta de procedimentos administrativos claros foram apontados como fraquezas. O plano propunha políticas em formação acadêmica, pesquisa científica, estruturação e consolidação do curso e impacto na sociedade. As metas incluíam aumentar a produção científica, buscar financiamento externo, fomentar projetos de impacto tecnológico, melhorar a relação orientador-aluno, criar parcerias com empresas e órgãos públicos, e promover uma maior internacionalização do curso. Além disso, havia estratégias para melhorar a comunicação interna e externa, ampliar a visibilidade do curso e fortalecer a sinergia entre docentes e discentes.

Esse novo planejamento (2025-2028) foi elaborado pela coordenação, em parceria com docentes, discentes e secretários do curso com base nos resultados alcançados no planejamento anterior, nas críticas e sugestões da última avaliação quadrienal e nas autoavaliações realizadas durante e ao final do quadriênio. O Mestrado em Ciências Florestais da UFMG dedicou-se na preparação do novo planejamento estratégico por entender é uma oportunidade de grande melhoria da gestão e do fortalecimento do curso.

## 2. Metodologia

O Planejamento Estratégico do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG foi elaborado seguindo as diretrizes apresentadas na ficha de avaliação da CAPES do quadriênio 2021-2024. O nosso planejamento foi estruturado para atender todos parâmetros e garantir o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela CAPES.

A ficha de avaliação da CAPES define o planejamento estratégico como:

*“1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística e ainda às políticas afirmativas de inclusão, permanência e acessibilidade.”*

O planejamento estratégico será avaliado qualitativamente conforme os indicadores abaixo, presentes na ficha de avaliação:

*“Planejamento estratégico do programa (PEP) deverá apresentar a descrição (missão, visão e valores), os objetivos (operacionais, táticos e estratégicos, de curto, médio e longo prazo, respectivamente), o diagnóstico (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), o plano de ações (objetivos, metas, execução e acompanhamento) e processos e procedimentos de autoavaliação. Considerar o potencial do programa para o desenvolvimento regional, apresentando possíveis indicadores de melhoria e avanços esperados face a evolução do programa. Considerar a consonância do PEP em relação a missão/objetivo da área de Ciências Agrárias I, com apresentação dos mecanismos de avaliação, adequação e modernização da estrutura de pesquisa (linhas e projetos) e matriz curricular frente aos novos cenários e desafios da área, dispõe de plano de reposição, substituição, credenciamento e qualificação docente; considera formas e estratégias de melhoria das condições atuais e futuras; apresenta política de internacionalização e/ou inserção social, com metas e ações de implementação;*

*proposta de acompanhamento e interação com egressos e o ambiente de atuação profissional e a consonância/aderência ao PDI.*

#### *Pesos e indicadores*

*(60%) Avaliar a estrutura e a coerência do PEP quanto a descrição, objetivos, diagnóstico, estratégias, plano de ações, execução e avaliação necessárias para a organização, gestão, desenvolvimento e consolidação do programa e do seu projeto pedagógico;*

*(40%) Avaliar a articulação e coerência do PEP com: (a) missão/objetivos da Ciências Agrárias I (consultar documentos de área 2019, publicado na página da CAPES); (b) Plano de Desenvolvimento Institucional; (c) mecanismos de avaliação, adequação e modernização da estrutura curricular; (d) plano de reposição, substituição, credenciamento e qualificação docente; (e) formas e estratégias de melhoria das condições atuais e futuras; (f) política de internacionalização ou de ações de inserção regional (g) acompanhamento e interação com egressos e o ambiente de atuação profissional; (h) o potencial do programa para o desenvolvimento regional, com melhorias e avanços esperados face a evolução do programa.”*

O anexo II da ficha de avaliação da CAPES detalha as diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico, apresentando três estratégias. O Mestrado em Ciências Florestais da UFMG optou pela estratégia A, que consiste na definição normativa da missão, visão e valores do curso, a partir da qual se deriva a análise do ambiente e as demais etapas do planejamento. Com base nesse modelo, a coordenação do curso propôs uma atualização da missão, visão e valores, alinhando-os às missões da UFMG, às Normas Gerais de Pós-graduação, ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG e ao Documento de Área das Ciências Agrárias I.

De acordo com o PDI (2024-2029), a missão da UFMG é:

*“... gerar, compartilhar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, com vistas à promoção do desenvolvimento econômico, da diminuição de desigualdades sociais, da redução das assimetrias regionais, bem como do desenvolvimento sustentável.”*

A visão da UFMG é:

*“Ser reconhecida pela sociedade como uma instituição de ensino superior, pública, gratuita e de qualidade, referência na promoção de ensino, pesquisa e extensão, em âmbito nacional e internacional e de relevância para a cidade, o estado e o país.”*

Os valores da UFMG são fundamentados em princípios como ética, autonomia, inclusão, diversidade, direitos humanos, democracia, liberdade, transparência, sustentabilidade, multiculturalismo, dignidade e a humanidade, além de promover a solidariedade, a justiça, a igualdade e a equidade, a laicidade, a representatividade, a cidadania e a interação contínua com a sociedade.

Segundo as “Normas Gerais da Pós-Graduação”, o ensino da Pós-Graduação na UFMG é pautado por:

- “• Qualidade das atividades de ensino, de investigação e de produção científica, tecnológica e artística;*
- atualização contínua nas áreas do conhecimento contempladas na proposta do curso;*
- flexibilidade curricular;*
- interdisciplinaridade;*
- internacionalização;*
- integração com as atividades de Graduação pertinentes;*
- intercâmbio com instituições acadêmicas e culturais, bem como com a sociedade em geral;*

- *para os cursos de Doutorado e Mestrado Acadêmico e Profissional, divulgação do resultado das atividades de pesquisa, sob forma reconhecida pelas respectivas áreas do conhecimento e modalidade acadêmica ou profissional.*

Em seu PDI, a UFMG define como diretriz fundamental para a pós-graduação a integração entre as atividades de pesquisa e extensão, como uma maneira de aumentar o vínculo com a realidade social e impacto na sociedade. Também define como fundamental a integração da pós-graduação com a graduação sendo estimulada a inserção de atividades acadêmicas curriculares da pós nos currículos de graduação, bem como o acesso de estudantes de mestrado e doutorado a toda a diversidade das atividades curriculares ofertadas em cursos de graduação.

A UFMG define em seu PDI o aprimoramento da qualidade e da excelência dos cursos como objetivo geral da pós-graduação. Para alcançar esse objetivo, a universidade estabeleceu metas, que incluem:

- “• *Estimular a abertura epistêmica na pós-graduação, passo necessário para uma universidade plural, inclusiva e de qualidade.*
- *Consolidar os indicadores de inserção internacional dos programas de Pós-Graduação da UFMG, mantendo a parceria com a DRI/UFMG.*
- *Incrementar as relações com os países do sul global visando mobilidade acadêmica e ingresso de estudantes no corpo discente da pós-graduação da UFMG.*
- *Estimular a produção intelectual qualificada do conjunto do corpo docente da UFMG, de forma a ampliar a proporção de docentes credenciados como orientadores em programas de pós-graduação.*
- *Ampliar a integração dos programas de pós-graduação stricto sensu com os cursos de graduação.*
- *Promover maior articulação entre o ensino de graduação e o de pós-graduação, pela realização integrada de atividades de pesquisa e de extensão.*
- *Intensificar os programas de mobilidade acadêmica na pós-graduação, com especial atenção para aqueles programas que se orientem pelo princípio da reciprocidade.*

- *Intensificar as ações de solidariedade institucional, apoiando a consolidação de grupos de pesquisa e cursos de pós-graduação em outras instituições brasileiras.*
- *Consolidar a infraestrutura disponível para o funcionamento dos cursos de pós-graduação, garantindo a disponibilidade de espaços de aprendizado devidamente equipados, com especial atenção na preparação de condições para o atendimento a pessoas com deficiência.”*

A missão da área de “Ciências Agrárias I” em seu **documento de área** é:

*“Formar mestres e doutores qualificados com competências e habilidades aderentes a visões científicas, tecnológicas e conceituais da agricultura moderna, aprimorando os fundamentos das diversas especialidades da área, incorporando tecnologias intersetoriais, os conceitos da bioeconomia e da economia circular, os preceitos e o estímulo à cultura da inovação, as principais externalidades que afetam o setor e a visão empreendedora que integre o egresso ao novo mercado de trabalho e modelo de negócios, sempre pautado nos princípios e compromissos da qualidade acadêmica, da ética e da responsabilidade socioambiental.”*

Assim, nossa missão, visão e valores foram revisados com base nessas informações. Uma matriz SWOT para análise do ambiente interno e externo do curso também foi elaborada baseada nas recomendações da última quadrienal e em ideias levantadas em reuniões com docentes e discentes. Além disso, foram considerados os resultados do relatório da Avaliação Diagnóstica da Pós-Graduação na UFMG sobre o nosso mestrado, duas autoavaliações de produção científica dos docentes (2023 e 2024), dois questionários de autoavaliação discente, um questionário de autoavaliação dos egressos, um questionário de autoavaliação dos técnicos administrativos e um questionário de autoavaliação docente.

A partir da análise SWOT, foram definidos os objetivos estratégicos, táticos e operacionais, conforme o anexo II da ficha de avaliação. Esses objetivos deram origem às metas do planejamento. Para cada meta, foram criadas estratégias de

ação, organizadas na metodologia 5W2H (o que, quando, onde, por que, como e quanto), incluindo prazos definidos e indicadores.

Esse planejamento estratégico foi desenvolvido e aprovado pelo colegiado do curso e apresentado a toda a comunidade do Mestrado em Ciências Florestais. Atualmente, o documento está disponível em cópia impressa na secretaria do curso e para consulta *online* na página do curso.

### 3. Princípios

#### 3.1 Missão

A missão do Mestrado em Ciências Florestais no planejamento anterior era:

*“... contribuir sobremaneira para a resolução de graves problemas relacionados à área florestal e ambiental, hoje existente em regiões de elevado déficit hídrico.”*

A nova missão do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG é:

**Gerar e compartilhar conhecimentos científicos e tecnológicos na área florestal, formando profissionais críticos, éticos e comprometidos com soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios ambientais e socioeconômicos das regiões de déficit hídrico e do semiárido, promovendo o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades regionais.**

#### 3.2 Visão

A visão do nosso mestrado no planejamento anterior era:

*“...se tornar uma importante referência para estudos florestais acerca da região do semiárido brasileiro.”*

A nossa nova visão é:

Transformar-se em um polo de referência para estudos florestais no semiárido brasileiro, promovendo a inovação tecnológica, a sustentabilidade e a formação de mestres que atuem como agentes de mudança para um futuro ambientalmente equilibrado e socialmente justo.

### 3.3 Valores

Os valores do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG no antigo planejamento eram:

- *Profissionalismo*
- *Sinergia entre docentes e discentes*
- *Promoção do desenvolvimento científico e social*
- *Disseminação do conhecimento*
- *Formação de profissionais de elevado nível*

Os novos valores do nosso curso são:

- **Colaboração:** Trabalhar de forma cooperativa com a comunidade acadêmica, instituições e a sociedade para promover soluções inovadoras e sustentáveis para as demandas da sociedade e as necessidades do semiárido.
- **Cortesia:** Cultivar um ambiente de respeito, diálogo e empatia, fortalecendo as relações entre docentes, discentes, técnicos e a comunidade externa.
- **Excelência:** Buscar a maior qualidade no ensino, na pesquisa, inovação e na extensão, formando profissionais capacitados e produzindo conhecimento e profissionais de alto impacto.
- **Integridade:** Atuar com ética, transparência e responsabilidade em todas as atividades, promovendo a confiança e a credibilidade do curso.

- **Liberdade:** de pensamento, de expressão, na autonomia intelectual e acadêmica, incentivando a criatividade, a inovação e o pensamento crítico respeitando um discurso civilizado e respeitoso.
- **Responsabilidade:** Comprometer-se com o desenvolvimento sustentável, a preservação ambiental e a redução das desigualdades sociais e regionais.
- **Sustentabilidade:** Promover práticas e pesquisas que contribuam para o manejo florestal sustentável, a conservação da biodiversidade e o equilíbrio ambiental, em especial, em regiões semiáridas.

## 4. Ambiente interno e externo

### 4.1 Mudanças no quadriênio e autoavaliações

Docentes, discentes e secretários do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG se reuniram após o final do quadriênio (29 de janeiro de 2025) para discutir os resultados e o planejamento estratégico. Além disso, o curso passou por várias autoavaliações nos últimos anos, entre elas uma “Avaliação Diagnóstica da Pós-Graduação na UFMG”, acompanhada de um relatório dedicado ao nosso mestrado, duas avaliações de produção científica dos docentes (anos base 2023 e 2024), dois questionários de autoavaliação discente, um questionário de autoavaliação dos egressos, um questionário de autoavaliação dos secretários e um questionário de autoavaliação docente. Os resultados completos dessas autoavaliações podem ser consultados no **site do nosso curso**.

Diversos pontos positivos foram destacados reforçando a qualidade e a eficiência do curso. Entre eles, a oferta de disciplinas foi elogiada, sendo considerada alinhada com as necessidades acadêmicas e profissionais dos discentes. A assistência prestada pelo curso, tanto pela coordenação quanto pela secretaria, foi avaliada como eficiente. A infraestrutura do curso também recebeu avaliações positivas. As salas de aula, laboratórios e instalações (quadro branco, cadeiras, instalações elétricas e hidráulicas, além da limpeza) foram bem avaliados.

A qualidade do corpo docente foi um dos pontos mais elogiados nas autoavaliações. Tanto discentes e docentes quanto egressos destacaram a qualificação, dedicação e humanização dos professores, que foram descritos como estimulantes e comprometidos com o desenvolvimento dos alunos. Os docentes demonstraram domínio do conteúdo ministrado, alinhado com o que é ensinado em outros programas de pós-graduação na área. A qualidade das aulas foi reconhecida, assim como o amparo e apoio oferecidos pelos orientadores, coordenação e secretaria.

A relação entre docentes, discentes e a secretaria foi avaliada como positiva, marcada pelo respeito e diálogo constante. Além disso, a disponibilidade de editais da UFMG para uso de recursos na pós-graduação foi apontada como um ponto forte, facilitando o desenvolvimento de atividades acadêmicas e de pesquisa. Outros aspectos que se destacaram incluem a força da marca UFMG, reconhecida nacional e internacionalmente, e a localização do curso no norte de Minas Gerais, um dos maiores polos florestais do Brasil. Essa proximidade com áreas de interesse para a pesquisa florestal, como os biomas Cerrado, Caatinga e Mata Atlântica, incluindo suas diferentes fitofisionomias, além dos polos de florestas plantadas, foi considerada um diferencial estratégico para o curso. Alguns discentes colocaram a falta de parcerias com empresas e órgãos públicos como problema, no entanto quase todos docentes relataram ter feito projetos em parcerias com empresas nesse quadriênio. Apesar disso, ampliar essas colaborações pode trazer novos financiamentos e projetos conjuntos, fortalecendo a conexão entre o curso e o setor produtivo.

Pontos que exigem atenção e aprimoramento também foram identificados. Um dos principais desafios é a falta de clareza e informação na secretaria. Alunos e docentes relataram dificuldades em obter orientações sobre prazos, disciplinas, matrículas, bolsas, regimento interno e normas. A ausência de procedimentos internos claros e padronizados contribui para essa deficiência, destacando a necessidade de melhorias na organização e transparência dos processos administrativos. A comunicação interna também foi apontada como um ponto fraco. Há falhas na interação entre discentes, docentes e a secretaria. Além disso, a participação de docentes e discentes nas demandas do funcionamento do curso

foi considerada insuficiente, indicando a necessidade de maior engajamento e colaboração.

A oferta de disciplinas também precisa ser revisada, pois alguns alunos relataram a falta de disciplinas específicas que atendam às suas necessidades acadêmicas e de pesquisa. A infraestrutura precisa de atenção, especialmente na secretaria, onde há demandas por melhorias feitas pelos técnicos. Áreas de estudo exclusivas para o mestrado, acesso à internet de qualidade tem sido demandados também, assim como banheiros com chuveiros, lanchonetes e restaurantes.

A divulgação das pesquisas realizadas no curso foi considerada insuficiente. Estratégias ativas de comunicação são necessárias para aumentar a visibilidade do curso e atrair novos alunos e parcerias. Além disso, a qualidade acadêmica dos discentes ingressantes foi avaliada como baixa, sugerindo a necessidade de revisão dos critérios de seleção.

A saúde mental de docentes e discentes também foi apontada como um problema nas autoavaliações. A pressão acadêmica, prazos rigorosos e a alta demanda por produtividade têm impactado o bem-estar de nossa comunidade acadêmica, especialmente após a pandemia. As relações internas entre discentes foram descritas como problemáticas, com relatos de conflitos e falta de colaboração. Os pontos negativos apontados representam oportunidades para melhorar a gestão, a infraestrutura e a qualidade do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG.

#### *4.2 Matriz SWOT do ambiente interno e externo*

A matriz SWOT abaixo (Tabela 1) foi elaborada para evidenciar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo do curso.

**Tabela 1.** Matriz SWOT para o mestrado em Ciências Florestais da Universidade Federal de Minas Gerais. (continua)

Aspectos	Ambiente			
	Interno		Externo	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<b>Ensino e aprendizagem (formação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes qualificados e comprometidos, com foco no desenvolvimento dos alunos.</li> <li>• Disciplinas diversificadas, alinhadas às duas linhas de pesquisa do curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa qualificação dos estudantes ingressantes.</li> <li>• Defesas fora do prazo de 24 meses.</li> <li>• Baixa participação de docentes e discentes nas demandas internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura de profissionais de outras áreas pela temática florestal/ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreposição de áreas das Ciências Florestais por outros cursos.</li> </ul>
<b>Produção de conhecimento (pesquisa)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente colaborativo com docentes do curso, de outros cursos e instituições.</li> <li>• 70% das publicações docentes em periódicos Q1 e Q2.</li> <li>• Projetos financiados por órgãos de fomento e empresas privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora na publicação vinculada a egressos e discentes.</li> <li>• Produção científica desigual entre os docentes.</li> <li>• Artigos publicados em revistas de baixo ou nenhum impacto.</li> <li>• Índice h5 médio dos docentes: 3,15.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em programas/editais exclusivos para a região semiárida (ex.: Banco do Nordeste).</li> <li>• Alta demanda de projetos de pesquisa e socioambientais das empresas florestais da região.</li> <li>• Bolsas de pós-doutorado disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos custos de publicação em alguns periódicos.</li> <li>• Acesso limitado a determinados periódicos.</li> </ul>
<b>Internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 55% dos docentes têm parcerias e publicações com pesquisadores internacionais.</li> <li>• Divulgação em redes sociais tem atraído estudantes estrangeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas em outros idiomas (inglês, espanhol, francês) ainda são raras.</li> <li>• Poucos docentes tem formação ou experiência no exterior.</li> <li>• Baixa participação em congressos internacionais como palestrantes e ouvintes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserção em editais como "GCUB-Mob" e "Move la América".</li> <li>• Parcerias internacionais da UFMG com universidades de todo o mundo.</li> <li>• Bolsas para professores visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo de participação em congressos internacionais.</li> <li>• Baixa procura de alunos de universidades de países desenvolvidos.</li> </ul>
<b>Inovação e transferência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos de dissertação/pesquisa focados em solucionar problemas reais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos registros de propriedade intelectual.</li> <li>• Falta de fomento à inovação nas disciplinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização estratégica em um dos maiores polos florestais do Brasil, próximo a grandes empresas do setor.</li> <li>• Demanda por soluções para problemas das empresas florestais da região semiárida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relutância de empresas em custear projetos e parcerias.</li> </ul>

Aspectos	Ambiente			
	Interno		Externo	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<b>Impacto e relevância social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professores atuantes em organização de eventos, publicação de livros, palestras e cursos.</li> <li>• Vinculação regional forte com órgãos públicos, instituições de ensino e empresas privadas.</li> <li>• Alta empregabilidade dos egressos.</li> <li>• Marca UFMG reconhecida nacional e internacionalmente.</li> <li>• Políticas de saúde mental e ações afirmativas para inclusão de grupos historicamente excluídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas publicações em revistas sem impacto.</li> <li>• Alunos desistem de ingressar por falta de recursos financeiros.</li> <li>• Baixo interesse dos graduandos em Engenharia Florestal da UFMG no mestrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da demanda por profissionais em Ciências Florestais em empresas privadas e órgãos públicos.</li> <li>• Setor florestal e mercado de trabalho aquecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nas demandas do mercado profissional.</li> <li>• Baixa valorização da ciência pela sociedade.</li> <li>• Fuga de talentos da graduação da UFMG para outros programas.</li> <li>• Preconceito social contra florestas plantadas, especialmente o eucalipto.</li> </ul>
<b>Infraestrutura e financiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura de excelência para ensino, pesquisa, inovação e extensão.</li> <li>• Boa captação de recursos de iniciativas públicas e privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo número de cotas de bolsas das agências de fomento.</li> <li>• Baixa captação de financiamentos internacionais.</li> <li>• Falta de infraestrutura adequada na secretaria e espaço exclusivo para alunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas oferecidas em outros editais.</li> <li>• Editais para aquisição de equipamentos robustos.</li> <li>• Acesso total a laboratórios e instalações em outros campi da UFMG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor defasado das bolsas em relação ao salário mínimo.</li> <li>• Dependência de recursos públicos.</li> </ul>
<b>Qualificação/reposição de docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes qualificados e experientes, dedicados ao desenvolvimento dos alunos.</li> <li>• Busca por novos docentes para futura implantação do Doutorado.</li> <li>• Comissões permanentes para maior participação dos docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 25% dos docentes são bolsistas de produtividade.</li> <li>• Poucos docentes dominam línguas estrangeiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos professores contratados podem integrar o quadro do curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia para estágios de aperfeiçoamento no exterior.</li> <li>• Rotatividade de professores no campus.</li> </ul>
<b>Comunicação e divulgação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova identidade visual.</li> <li>• Novo site com informações, transparência, organizado e layout agradável.</li> <li>• Redes sociais do curso (Linkedin, Instagram) e pôsteres para divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas na comunicação interna entre coordenação, docentes, discentes e secretaria.</li> <li>• Falta de procedimentos padrão.</li> <li>• Divulgação insuficiente das dissertações, pesquisas e atividades do mestrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação dos docentes em TV, rádio e programas virtuais.</li> <li>• Divulgação do Mestrado em palestras, cursos, apresentações e outros eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência com outros programas.</li> <li>• Falta de recursos para divulgação.</li> </ul>

## **5. Objetivos, metas, estratégias e plano de ação**

A partir da análise da matriz SWOT dos ambientes interno e externo, foram definidos os objetivos estratégicos, táticos e operacionais (Tabela 2). Esses objetivos refletem as metas concretas que o programa busca alcançar para cumprir sua missão e realizar sua visão de futuro. Os objetivos estratégicos, de longo prazo, estão diretamente ligados à missão do programa e orientam sua direção global. Os objetivos táticos, de médio prazo, são formulados pela coordenação/comissão gestora e focam na utilização eficiente de recursos para alcançar os objetivos estratégicos. Já os objetivos operacionais, de curto prazo, estão relacionados às tarefas diárias e rotineiras, sendo elaborados como planos de ação para garantir o sucesso dos objetivos táticos. Esses objetivos deram origem às metas do planejamento estratégico, com prazos estabelecidos.

**Tabela 2.** Objetivos, metas e estratégias do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG para o quadriênio 2025-2028.

Aspectos	Objetivos			Metas	Estratégias	Plano de Ação
	Estratégicos (OE)	Táticos (OT)	Operacionais (OP)			
Programa	1. Estabelecer um sistema de comunicação interna eficiente e procedimentos claros e padronizados, promovendo a transparência, a agilidade e a integração entre docentes, discentes e a secretaria do curso.	1.1. Implementar manuais e canais de comunicação eficientes, reuniões periódicas, para garantir o alinhamento entre todos.	1.1.1. Elaborar manuais de procedimentos da secretaria, detalhando fluxos de trabalho, prazos e responsabilidades para matrículas, bolsas, disciplinas e outras demandas.	Elaborar manuais de procedimento para matrículas, bolsistas, responsabilidades e alunos internacionais até o final do primeiro ano do quadriênio.	Reunir com os secretários do curso para mapear e detalhar os processos mais comuns e identificar novas demandas.	1- Plano de reorganização
			1.1.2. Criar um formulário <i>online</i> para coletar <i>feedback</i> sobre a eficiência da comunicação e dos procedimentos da secretaria.		Disponibilizar cópias impressas e digitais em nosso site dos manuais e procedimentos.	1- Plano de reorganização
		1.2. Oferecer treinamentos para secretários e membros do colegiado, focando em gestão de processos e atendimento ao público.	1.2.1. Realizar reuniões e treinamentos com secretários e colegiado explicando e entendendo procedimentos internos e regimento.	Pedir <i>feedback</i> sobre procedimentos e atendimento da secretaria a cada 2 anos.	Fazer perguntas nos questionários de autoavaliação do curso.	1- Plano de reorganização
			1.2.1. Realizar reuniões e treinamentos com secretários e colegiado explicando e entendendo procedimentos internos e regimento.	Reunir com a secretaria e o colegiado a cada 6 meses para explicar, entender e atualizar procedimentos.	Atualizar o treinamento com base no <i>feedback</i> recebido.	1- Plano de reorganização
Programa	2. Atualizar o curso com as mais recentes tendências e tecnologias em pesquisa, ensino, inovação e extensão.	2.1. Revisar e modernizar a matriz curricular regularmente, incorporando novas abordagens, tecnologias e metodologias de ensino e pesquisa.	2.1.1. Atualizar ementas e a bibliografia das disciplinas regularmente.	Atualizar ementas das disciplinas a cada 2 anos.	Atualizar ementas com base em cursos oferecidos em instituições internacionais melhores ranqueadas.	1- Plano de reorganização
			2.2. Fortalecer parcerias com instituições internacionais para participação em pesquisas e mobilidade acadêmica.		2.2.1. Identificar instituições internacionais que possuem parcerias com a UFMG e estabelecer contato.	Estabelecer pelo menos 1 colaboração com universidade estrangeira parceira da UFMG.
		2.2.2. Participar de editais de mobilidade tanto para receber alunos, quanto para enviar alunos.	Se inscrever em todos editais de mobilidade como "GCUB-Mob" e "Move la America" dentro do quadriênio.	Manter se informado dos editais de mobilidade disponíveis e seus prazos.	4. Plano de internacionalização	

Aspectos	Objetivos			Metas	Estratégias	Plano de Ação
	Estratégicos (OE)	Táticos (OT)	Operacionais (OP)			
Formação	3. Atrair e selecionar alunos com perfil alinhado às demandas do programa.	3.1. Atualizar e melhorar critérios de seleção para identificar candidatos com maior potencial acadêmico, experiência e alinhamento com as linhas de pesquisa.	3.1.1. Incluir carta motivacional e declaração de interesse em pesquisa no processo seletivo.	Incluir a carta motivacional e interesse de pesquisa no processo seletivo a partir de 2026.	Seguir modelo americano e europeu de exigir carta motivacional e interesse de pesquisa em processos seletivos.	1- Plano de reorganização
			3.1.2. Atrair profissionais do mercado que atuem na área.	Pelo menos 1 profissional com vínculo empregatício no setor florestal titulado por ano.	Aumentar a divulgação do curso para empresas da região. Flexibilizar horários de disciplinas e disponibilizar bolsas para atrair profissionais do setor.	3- Plano de marketing 1- Plano de reorganização
		3.2. Ampliar a divulgação do curso em universidades, instituições de pesquisa e empresas, destacando oportunidades e nossos diferenciais.	3.2.1. Divulgar o curso e editais de seleção em apresentação de palestras e eventos em que docente participar, destacando a força da marca UFMG.	Pelo menos 5 docentes por ano divulgando o curso em palestras e eventos.	Preparar material de divulgação e vídeo institucional. Apresentar pesquisas do Mestrado em eventos e palestras com docentes do curso.	3- Plano de marketing 3- Plano de marketing
			3.2.2. Disparar postagens sobre processos seletivos e informações do curso nas redes sociais.	Fazer pelo menos 2 disparos de publicações do processo seletivo do curso nas redes sociais por ano.	Definir quais cidades e regiões de Minas Gerais e do Brasil que serão alcançadas pela postagem baseado no perfil desejado.	3- Plano de marketing
			3.2.3. Divulgar produção do curso em jornais e revistas impressos e digitais, televisão, podcasts e sites do setor.	Realizar 3 divulgações por ano em jornais e revistas impressos e digitais, televisão, podcasts e sites do setor.	Usar o setor de comunicação da UFMG para organizar entrevistas com as redes de televisão e rádio.	3- Plano de marketing
			3.2.3. Atrair alunos estrangeiros qualificados através de divulgação via redes sociais.	Fazer divulgação com parceiros internacionais 2 vezes ao ano.	Pedir para perfis de entidades como IUFRO divulgar o Mestrado.	4. Plano de internacionalização

Aspectos	Objetivos			Metas	Estratégias	Plano de Ação
	Estratégicos (OE)	Táticos (OT)	Operacionais (OP)			
Formação	4. Transformar o corpo docente em referência nacional e internacional.	4.1. Incentivar a participação de docentes em projetos de pesquisa e redes acadêmicas internacionais.	4.1.1. Aumentar o número de docentes com experiência de pós-doutorado no exterior.	Pelo menos 2 docentes realizando pós-doutorado em instituições estrangeiras melhores ranqueadas por quadriênio.	Mapear e divulgar aos docentes oportunidades e editais de bolsas de pós-doc no exterior. Docentes com interesse devem se preparar e organizar junto a UFMG.	4. Plano de internacionalização
			4.1.2. Oferecer mais disciplinas em outro idioma.	Oferecer 4 disciplinas em outro idioma (inglês, espanhol ou francês) por ano.	Mapear docentes capazes de lecionar em outro idioma.	4. Plano de internacionalização
			4.1.3. Atrair pesquisadores estrangeiros para atuar como professores visitantes.	Admitir pelo menos 1 professor estrangeiro visitante no quadriênio.	Mapear possíveis professores parceiros de docentes do curso que poderiam se interessar em participar. Manter se informado sobre editais abertos dentro e fora da UFMG.	4. Plano de internacionalização
			4.1.4. Aumentar o número de publicações e projetos em coautorias com pesquisadores estrangeiros de universidades melhores ranqueadas.	Publicar 5 artigos em parcerias com pesquisadores estrangeiros por ano.	Incentivar os nossos docentes e discentes a entrar ou formar grupos internacionais de pesquisa.	4. Plano de internacionalização
		4.2. Apoiar a participação de docentes em congressos, conferências e workshops internacionais para apresentar pesquisas e estabelecer parcerias.	4.2.1. Criar um banco de dados com eventos, editais, programas de financiamento e chamadas internacionais para projetos de pesquisa e mobilidade docente.	Todo semestre, atualizar o banco de dados no site com eventos, oportunidades de financiamento e mobilidade.	Pedir ajuda aos professores e alunos para enviarem oportunidades que encontrarem para incorporar ao banco de dados.	4. Plano de internacionalização

Aspectos	Objetivos			Metas	Estratégias	Plano de Ação
	Estratégicos (OE)	Táticos (OT)	Operacionais (OP)			
Impacto	5. Melhorar os indicadores de qualidade das publicações	5.1. Aumentar o número de citações, visualizações e downloads por artigo publicado, visando novos critérios da CAPES.	5.1.1. Aumentar a publicação de artigos em periódicos do primeiro quartil.	Aumentar em 10% a participação em publicações em periódicos do primeiro quartil por ano.	Incentivar a participação de discentes e docentes em cursos e disciplinas de redação científica e metodologia de pesquisa.	1- Plano de reorganização
			5.1.2. Ampliar parcerias com instituições nacionais e internacionais para desenvolver pesquisas conjuntas e coautorias de publicações.	Desenvolver pelo menos 5 projetos em parcerias nacionais e 2 projetos em parcerias internacionais por ano.	Acompanhar oportunidades das agências de fomento nacionais e internacionais para projetos que exigem colaboração.	4- Plano de internacionalização
		5.2. Elevar o índice H médio dos docentes.	5.2.1. Realizar autoavaliação da produção docente e verificar produção do grupo periodicamente.	Autoavaliar a produção docente a cada 2 anos.	Formar comissões para fazer autoavaliação da produção docente. Prover um <i>feedback</i> dos resultados da autoavaliação, na metade do quadriênio.	1- Plano de reorganização
			5.2.2. Captar recursos de editais da UFMG para publicação de artigos.	Publicar pelo menos 2 artigos por ano usando recursos de editais.	Mapear e divulgar editais internos e externos para cobrir custos de publicação.	1- Plano de reorganização
Impacto	6. Posicionar o curso como um programa reconhecido nacionalmente e internacionalmente	6.1. Desenvolver um plano de comunicação que inclua ações presenciais e digitais para divulgar o curso, suas pesquisas e suas pessoas.	6.1.2. Manter o site atualizado e promover mudanças baseadas em <i>feedback</i> das partes interessadas.	Atualizar o site pelo menos 1 vez ao mês.	Alimentar o site com informações enviadas pelos professores e alunos. Fazer perguntas sobre o site no questionário de autoavaliação para ter <i>feedback</i> .	3- Plano de marketing
			6.1.2. Manter perfis das redes sociais ativos, divulgando notícias, processos seletivos e eventos organizados pelo curso.	Publicar pelo menos 2 vezes sobre o curso nas redes sociais por mês.	Organizar o que será postado, como será escrito e quando será publicado, com foco em atrair, engajar e informar o público.	3- Plano de marketing

Aspectos	Objetivos			Metas	Estratégias	Plano de Ação
	Estratégicos (OE)	Táticos (OT)	Operacionais (OP)			
			6.1.3. Distribuir materiais como folders, banners e vídeos institucionais para promover o curso em eventos e instituições.	Submeter pôsteres antes de cada semestre para universidades e institutos federais.	Mapear instituições que podem ter possíveis candidatos.	3- Plano de marketing
		6.2. Acompanhar a evolução dos egressos	6.2.1. Manter atualizado banco de dados dos egressos do curso.	Atualizar o banco de egresso ao final de cada semestre.	Manter banco de dados com telefone, e-mail, emprego atual e endereço dos egressos.	1- Plano de reorganização
Inovação	7. Incorporar a inovação no curso, alinhando sustentabilidade e desafios do semiárido brasileiro.	7.1. Estabelecer e ampliar colaborações com empresas, órgãos públicos e instituições internacionais para desenvolver projetos inovadores e sustentáveis.	7.1.1. Implementar cursos e workshops sobre inovação, empreendedorismo, propriedade intelectual e tecnologias florestais para docentes e discentes.	Participação de docentes em pelo menos 2 eventos de inovação, empreendedorismo e propriedade intelectual.	Mapear eventos e divulgar junto aos docentes e discentes do curso.	2- Plano de inovação e empreendedorismo
			7.1.2. Apresentar ideias inovadoras (alunos) que solucionem problemas reais nas disciplinas de Seminário.	Todo aluno da disciplina de seminário deve apresentar 1 projeto de inovação na disciplina de seminário 2.	Incentivar os professores de seminários a incorporar esses projetos no currículo da disciplina.	2- Plano de inovação e empreendedorismo
		7.2. Aumentar os recursos recebidos para projetos de inovação através da participação em editais de agências de fomento e instituições privadas nacionais e internacionais.	7.2.1. Incluir disciplinas sobre inovação e empreendedorismo na matriz curricular do curso.	Oferecer pelo menos 1 disciplina ligada ao empreendedorismo, inovação ou propriedade intelectual por semestre.	Buscar em outros programas e cursos a disponibilidade para oferecer disciplinas de inovação e empreendedorismo.	2- Plano de inovação e empreendedorismo

Para cada meta do planejamento, foram desenvolvidas estratégias de ação dentro de planos de ações, organizadas na metodologia 5W2H (o quê, quando, onde, por quê, como e quanto), com prazos definidos e indicadores de conclusão (Tabela 3). Quatro planos de ação distintos foram estruturados para abordar as falhas identificadas: reorganização, inovação e empreendedorismo, marketing e internacionalização.

**Tabela 3.** Planos de ação para o Mestrado em Ciências Florestais da Universidade Federal de Minas Gerais (2025-2028).

1. PLANO DE REORGANIZAÇÃO DO PROGRAMA						
O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Reunir com os secretários do curso para mapear e detalhar os processos mais comuns e identificar novas demandas.	Para identificar quais as maiores dúvidas e demandas dos alunos e docentes com a secretaria, e assim preparar os procedimentos mais comuns.	Na secretaria do curso.	Até o final de 2025.	Secretaria e coordenação.	Reuniões presenciais.	Número de procedimentos padrões criados.
Disponibilizar cópias impressas e digitais em nosso site dos manuais e procedimentos.	Para guiar novos alunos e tirar dúvidas de alunos e docentes sempre que for necessário.	Na secretaria do curso.	Até o final de 2025.	Secretaria.	Serão redigidos com a ajuda da secretaria e coordenação.	Todos docentes e discentes recebendo cópias e cópias digitais no site.
Fazer perguntas nos questionários de autoavaliação do curso.	Para atualizar as demandas e corrigir falhas nos procedimentos padrões criados.	Na secretaria do curso.	A cada 2 anos.	Coordenação.	Serão aplicados questionários de autoavaliação a cada 2 anos aos discentes e docentes, pedindo o <i>feedback</i> sobre os procedimentos criados.	Número de procedimentos criados/melhorados.
Atualizar o treinamento com base no feedback recebido.	Deixar os secretários atualizados sobre mudanças e novas informações sobre processos internos do programa.	Na secretaria do curso.	A cada 6 meses.	Secretaria e coordenação.	Reuniões presenciais.	Número de reuniões realizadas.
Atualizar ementas com base em cursos oferecidos em instituições internacionais melhores ranqueadas.	Deixar o curso e as disciplinas atualizadas com as demandas atuais do setor.	Na UFMG.	A cada 2 anos.	Professores.	Professores deverão enviar a cada 2 anos uma nova ementa das disciplinas com atualizações, recomendando bibliografia apenas dos últimos 10 anos.	Número de ementas atualizadas.
Seguir modelo americano e europeu de exigir carta motivacional e interesse de pesquisa em processos seletivos.	Modernizar as exigências de edital de seleção conforme o padrão de universidades melhores ranqueadas.	Na UFMG.	Primeiro ano do quadriênio.	Comissão permanente de seleção.	Revisar o edital de seleção para incluir alguns itens e retirar outros que só são necessários para matrícula.	Número de alunos inscritos nos processos seletivos do curso.

## 1. PLANO DE REORGANIZAÇÃO DO PROGRAMA

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Flexibilizar horários de disciplinas e disponibilizar bolsas para atrair profissionais do setor.	Profissionais do setor florestal encontram dificuldades em ingressar no mestrado devido aos horários das aulas.	Na UFMG.	A cada semestre.	Professores e coordenação.	Alterar os horários de algumas aulas dos interessados para o final da tarde ou início da manhã, ou ainda para a noite ou sábado.	Número de alunos que atuem como profissionais em empresas florestais matriculados no curso.
Incentivar a participação de discentes e docentes em cursos e disciplinas de redação científica e metodologia de pesquisa.	Melhorar a qualidade e indicadores das publicações do curso.	Na UFMG.	A cada semestre.	Docentes e discentes.	Participar de cursos de redação científica presenciais ou online, matricular nas disciplinas ofertadas pelo curso.	Número de alunos matriculados em disciplinas de redação e metodologia científica.
Formar comissões para fazer autoavaliação da produção docente.	Acompanhar possíveis desigualdades ou anomalias na produção docente do curso.	Na UFMG.	A cada 2 anos.	Comissão permanente de credenciamento e recredenciamento de docentes.	A comissão deverá elaborar um relatório sobre a produtividade docente com informações dos currículos Lattes e SCIVAL.	Número de relatórios de autoavaliação da produtividade docente.
Prover um <i>feedback</i> dos resultados da autoavaliação, na metade do quadriênio.	Para que haja tempo de corrigir desigualdades e anomalias antes do término do quadriênio.	Na UFMG.	A cada 2 anos.	Coordenação.	Reunião presencial com os docentes do curso.	Número de reuniões realizadas com os docentes.
Mapear e divulgar editais internos e externos para cobrir custos de publicação.	Muitos periódicos cobram caro para publicar e o curso não conta com recursos para tal.	Na UFMG.	Ao longo do ano.	Coordenação, docentes e discentes.	Buscar por editais internos da UFMG e de fora que cubram os custos de publicação em alguns periódicos.	Número de oportunidades oferecidas.
Manter banco de dados com telefone, e-mail, emprego atual e endereço dos egressos.	Para acompanhar a evolução dos nossos egressos no mercado de trabalho, servindo como divulgadores do nosso curso.	Na UFMG.	A cada 6 meses.	Comissão permanente de acompanhamento de egressos.	Manter contato frequente com egressos e enviar materiais de divulgação.	Porcentagem dos egressos no banco de dados em relação ao total de egressos do curso.

## 2. PLANO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Mapear eventos de inovação e empreendedorismo e divulgar junto aos docentes e discentes do curso.	Importante para manter os docentes cientes das oportunidades que existem.	Na UFMG.	Ao longo do ano.	Coordenação, docentes e discentes.	Busca na internet e divulgação. Publicar e atualizar oportunidades de financiamento de projetos de inovação no site.	Número de eventos divulgados/ano.
Incentivar os professores de seminários a incorporar esses projetos no currículo da disciplina.	É importante para despertar a vocação de inovação e empreendedorismo no setor florestal nos alunos.	Na UFMG.	A cada semestre.	Professores que ministram a disciplina de seminários.	Incorporar trabalhos e aulas sobre inovação na ementa das disciplinas de seminários.	Número de trabalhos de inovação apresentados.
Buscar em outros programas e cursos a disponibilidade para oferecer disciplinas de inovação e empreendedorismo.	Podem existir outros programas dentro do campus que já oferecem disciplinas com essa temática.	Na UFMG.	A cada semestre.	Coordenação.	Se houver disciplinas de outros programas, elas devem ser ofertadas para nossos alunos.	Número de disciplinas ofertadas por semestre.

## 3. PLANO DE MARKETING

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Aumentar a divulgação do curso para empresas parceiras e da região.	Para atrair profissionais do setor florestal para nosso mestrado.	Na UFMG.	A cada 6 meses.	Professores e comissão permanente de marketing.	Envio de pôsteres impressos e de artes digitais sobre o processo seletivo e o curso para empresas florestais da região.	Número de empresas que receberam o material de divulgação.
Preparar material de divulgação e vídeo institucional.	Para divulgar o curso em redes sociais e em participações de docentes em eventos.	Na UFMG.	A cada 6 meses (material). A cada quadriênio (vídeo).	Comissão permanente de marketing e discentes.	Produzir artes digitais sobre o processo seletivo e produções do curso em ferramentas como o Canva ou similares. Produzir vídeo institucional do curso e publicar nas redes sociais.	Número de artes, pôsteres e vídeos produzidos.

### 3. PLANO DE MARKETING

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Apresentar pesquisas do Mestrado em eventos e palestras com docentes do curso.	Divulgar as pesquisas dos docentes em eventos para mostrar os produtos e a qualidade do curso.	Em eventos científicos.	Sempre que houver apresentação de palestras e cursos.	Professores	Toda vez que um professor apresentar uma palestra ou um curso, fazer uma breve apresentação sobre o mestrado e mostrar algum exemplo de pesquisa realizado por ele.	Número de palestras onde foram apresentadas as pesquisas.
Definir quais cidades e regiões de Minas Gerais e do Brasil que serão alcançadas pela postagem baseado no perfil desejado do candidato.	Nos disparos de postagens é preciso definir os locais e público atingido.	Na UFMG.	A cada 6 meses.	Comissão permanente de marketing.	Definir quais cidades e regiões devem receber as postagens baseado na presença de cursos de graduação de Engenharia Florestal, Agronomia e áreas afins.	Um relatório com as cidades e público alvo definidos.
Usar o setor de comunicação da UFMG para organizar entrevistas com as redes de televisão e rádio.	Ajudar na divulgação das principais pesquisas e produtos do mestrado.	Na UFMG.	O ano todo.	Comissão permanente de marketing e setor de comunicação do ICA.	Sempre que houver alguma pesquisa e produto interessante avisar a comunicação para agendar entrevistas na TV e rádio, além de colocar no site da UFMG.	Número de entrevistas, participações ou reportagens.
Pedir para perfis de entidades como IUFRO divulgar o mestrado.	Divulgar os processos seletivos para a comunidade internacional.	Na UFMG.	A cada semestre.	Comissão permanente de marketing.	Enviar as artes e editais de seleção em inglês e outro idioma para perfis e páginas internacionais do setor florestal para divulgar.	Número de páginas em que foi divulgado os editais em outro idioma.
Alimentar o site com informações enviadas pelos professores e alunos.	A ajuda de todos é necessária para alimentar o site com notícias sobre o programa, pesquisas realizadas, histórias e eventos.	Na UFMG.	Ao longo do ano.	Comissão permanente de marketing, docentes e discentes.	Sempre que houver algum produto ou pesquisa do mestrado, uma defesa, uma história ou notícia informar via e-mail a comissão.	Número de notícias, produtos e pesquisas veiculadas no site.
Fazer perguntas sobre o site no questionário de autoavaliação para ter <i>feedback</i> .	Apontar melhorias necessárias e falhas em nosso site.	Na UFMG.	A cada 2 anos.	Comissão permanente de marketing, docentes e discentes.	Incluir no questionário de autoavaliação do curso perguntas sobre a qualidade e eficiência do nosso site.	Número de questionários de autoavaliação aplicados.

### 3. PLANO DE MARKETING

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Organizar o que será postado, como será escrito e quando será publicado nas redes sociais, com foco em atrair, engajar e informar o público.	Ajudar no planejamento da divulgação e ter um maior alcance ao nosso público alvo.	Na UFMG.	Uma vez ao mês	Comissão permanente de marketing.	Reuniões mensais com a comissão para definir as postagens.	Número de reuniões.
Mapear instituições que podem ter possíveis candidatas.	Definir para quais instituições iremos enviar nosso material de divulgação.	Na UFMG.	A cada 6 meses.	Comissão permanente de marketing.	Reuniões mensais com a comissão para definir instituições e empresas que receberão material.	Número de reuniões.

### 4. PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Com auxílio da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) mapear as universidades com linhas de pesquisa próximas as do curso.	A universidade já possui parcerias com outras instituições, e algumas dessas podem ser potenciais parceiras do curso.	Na UFMG.	A cada 2 anos.	Coordenação e DRI.	Reuniões <i>online</i> com a DRI.	Número de reuniões.
Manter se informado dos editais de mobilidade disponíveis e seus prazos.	Para informar os docentes e o curso se inscrever em editais como "GCUB-mob" e "Move la America" visando receber estudantes estrangeiros.	Na UFMG	Durante o ano todo.	Coordenação e docentes.	Buscar por editais abertos.	Número de editais divulgados.
Mapear e divulgar aos docentes oportunidades e editais de bolsas de pós-doc no exterior.	Importante para manter os docentes cientes das oportunidades que existem.	Na UFMG	Durante o ano todo.	Coordenação e docentes.	Buscar por editais e oportunidades de pós-doutorado em páginas de instituições estrangeiras.	Número de editais divulgados.
Docentes com interesse devem se preparar e organizar junto a UFMG.	A UFMG tem muita burocracia para liberar docentes para estágio de pós-doutoramento no exterior, por isso é necessário planejamento.	Na UFMG.	Sempre que houver interesse dos docentes.	Docentes.	Entrar em contato com a diretoria do ICA para manifestar o interesse e a previsão de ida para o exterior.	Número de docentes que realizaram pós-doutoramento no exterior.

#### 4. PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Indicador de conclusão
Mapear docentes capazes de lecionar em outro idioma.	Temos recebido alguns estudantes estrangeiros e podemos receber mais, mas esbarramos na falta de habilidade de alguns docentes em lecionar em outro idioma.	Na UFMG.	A cada semestre.	Coordenação.	Reuniões e conversas de bastidores com docentes.	Número de disciplinas ofertadas em outro idioma.
Mapear possíveis professores parceiros de docentes do curso que poderiam se interessar em participar como professores visitantes.	Especialistas estrangeiros lecionando em nosso curso aumentaria a nossa inserção internacional e a qualidade do curso.	Na UFMG.	Anualmente.	Coordenação e docentes.	Através de reuniões com docentes e conversas privadas mapear possíveis candidatos.	Número de professores visitantes.
Manter se informado sobre editais para professores visitantes abertos dentro e fora da UFMG.	Não é sempre que existem editais com bolsas para professores visitantes, por isso é importante manter-se informado.	Na UFMG.	Semestralmente.	Coordenação e docentes.	Busca na internet e no site da UFMG.	Número de editais divulgados.
Incentivar os nossos docentes e discentes a entrar ou formar grupos internacionais de pesquisa	A colaboração internacional é importante para aumento dos indicadores das nossas publicações e da qualidade da pesquisa.	Na UFMG.	Semestralmente.	Coordenação.	Reuniões e incentivos aos docentes.	Número de reuniões.
Pedir ajuda aos professores e alunos de cada área para enviarem as oportunidades que forem encontrando para ir incorporando ao banco de dados.	Existem muitas oportunidades no mundo todo e a área florestal é muito ampla, fica difícil conseguir reunir tudo, por isso a contribuição de todos é essencial.	Na UFMG.	A cada 3 meses.	Coordenação, docentes e discentes.	Envio das oportunidades ao e-mail da coordenação e divulgação na página do curso.	Número de oportunidades divulgadas.
Acompanhar oportunidades das agências de fomento nacionais e internacionais para projetos que exigem colaboração.	Alguns editais são exclusivos para projetos com colaboração de outras universidades ou institutos de pesquisa.	Na UFMG.	O ano todo.	Coordenação, docentes e discentes.	Envio das oportunidades ao e-mail da coordenação e divulgação na página do curso.	Número de oportunidades divulgadas.

## 6. Implementação, retroalimentação e acompanhamento

A execução do planejamento estratégico será acompanhada pela coordenação e pelo colegiado do Mestrado em Ciências Florestais da UFMG. Por isso, ele foi apresentado e discutido com os docentes, destacando a importância da participação de todos para alcançar as metas estabelecidas e promover a melhoria do curso. O documento foi enviado a docentes, discentes e secretários, além de ficar disponível em cópia impressa para consulta na secretaria e uma versão digital no site do curso.

Para garantir a organização e o acompanhamento das atividades, os planos de ação serão transferidos e acompanhados pela coordenação no aplicativo de gestão de projetos “*Trello*”. Uma pasta no aplicativo será criada para cada plano de ação, com inclusão dos docentes, coordenadores e secretários, incluindo informações sobre os resultados, anexando comprovantes.

Como parte do processo de retroalimentação, será realizada uma reunião anual com docentes, discentes e secretários para verificar o progresso do plano de ação e avaliar se ajustes são necessários devido a mudanças no cenário interno ou externo ou a demandas observadas pelos resultados da autoavaliação (após dois anos). O progresso e as alterações implementadas serão documentados em um relatório anual. Ao final do período de execução, em 2028, um relatório final será elaborado, servindo como base para o planejamento estratégico do próximo ciclo (2029-2032).

O controle e o acompanhamento serão feitos por meio da análise de indicadores de desempenho, considerando quatro perspectivas: recursos (humanos, materiais e financeiros), egressos (formação), processos internos e aperfeiçoamento/crescimento.