



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV

Programa de Pós-graduação em Agronegócios - PROPAGA

**PLANO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS
(PROPAGA)**

- Atualização para 2021-2026 -

Brasília

Fevereiro/2021

EQUIPE DE ATUALIZAÇÃO (2020)

PROFESSORES PARTICIPANTES

MARLON VINÍCIUS BRISOLA - **Coordenação**
ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA
ANTÔNIO MARIA GOMES DE CASTRO
MAURO EDUARDO DEL GROSSI
SUZANA MARIA VALLE LIMA

MESTRANDA PARTICIPANTE

MAGNÓLIA ABREU DE OLIVEIRA VIEIRA

EQUIPE INTEGRANTE DA VERSÃO ORIGINAL (2017)

COORDENAÇÃO

ANTÔNIO MARIA GOMES DE CASTRO MARLON VINÍCIUS BRISOLA SUZANA MARIA VALLE LIMA

PROFESSORES PARTICIPANTES

ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA ANTÔNIO MARIA GOMES DE CASTRO JOSÉ MÁRCIO CARVALHO KARIM MARINI THOMÉ MAGALI GUIMARÃES GUIMARÃES	MARIA JULIA PANTOJA MARLON VINÍCIUS BRISOLA MAURO EDUARDO DEL GROSSI SUZANA MARIA VALLE LIMA
--	---

MESTRANDOS PARTICIPANTES

ALINE DE OLIVEIRA MONTEIRO AMANDA CRISTINA GABAN ANDRESSA BEIG JORDÃO CAEVERTON DE OLIVEIRA CAMELO CAMILA BARREIROS BARBIERI CAMILLE GONÇALVES BRUNO DE FRANÇA CHRISTIAN GUILLERMO AMANN EDUARDO PICKLER SCHULTER ERMANO CORREIA DA SILVA JÚNIOR FELIPE MORELLI DA SILVA JOÃO BOSCO PEREIRA LIZETH CRISTINA CHATEZ ORTEGA	MANUEL STEVEN GUZMÁN MOUÑOZ MÁRCIA APARECIDA DE SOUZA MARCO AURÉLIO DE CARVALHO V. E SILVA MATHEUS BORATTO NASCIMENTO MURILO ROSSETTO NÉLIDA DUARTE BARBOSA E SILVA NÍRIA COSTA ASSIS POLLYANNA ARAUJO DE ALENCAR RODRIGO MALTA DOS SANTOS SIMONE DE BRITO BARRETO STHEFANE CRISTINA DE LIMA DUARTE WARLEY HENRIQUE DA SILVA
--	---

PÓS-DOCTORANDA PARTICIPANTE

JULIANA MARTINS DE MESQUITA MATOS

SERVIDORA PARTICIPANTE

DANIELLE VASCONCELOS

APRESENTAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UnB (PROPAGA/UnB) iniciou suas atividades em 2006. Neste momento não se tratava de uma proposta totalmente inovadora, já que integrara (anos antes) num tripé de um programa de pós-graduação multi-institucional, em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS e a Universidade Federal de Goiás – UFG, para a oferta de curso de Mestrado Acadêmico. Esta experiência veio a confirmar a necessidade de que a UnB necessitaria consolidar o seu próprio Programa de Pós-graduação em Agronegócios. Tal certeza adveio de três características peculiares: o fato de que a Universidade de Brasília representava a única instituição pública de ensino superior localizada no Distrito Federal; que o Distrito Federal é uma Unidade da Federação onde se concentram instituições públicas e privadas de interesse nacional e internacional; e por posicionar-se geograficamente no centro de uma das mais importantes regiões produtoras de alimentos do País e do mundo: o Planalto Central.

Organizado de forma multidisciplinar, o Programa agregou docentes com formações diversas [sociologia, agronomia, economia, psicologia, administração, zootecnia, medicina veterinária, dentre outras], dotados da capacidade de integrar suas bases de conhecimento em torno da temática que envolve os agronegócios e suas múltiplas interfaces com as disciplinas das ciências sociais, agrárias e de humanidades. Como área de atuação, o Programa consolidou-se com a uma única área de concentração e duas linhas de pesquisa: (1) Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio; e (2) Agricultura Familiar e Agronegócio.

O diálogo teórico-metodológico no campo empírico dos agronegócios é fartamente aplicado nas disciplinas do Mestrado que constituem a estrutura curricular do curso, nos projetos e pesquisas de seus docentes e nos projetos de dissertação conduzidos pelos mestrandos. A multi e a interdisciplinaridade tornam-se, portanto, construção contínua no arcabouço de atividades do curso e de seus docentes e discentes.

Em relação à linha de pesquisa COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DO AGRONEGÓCIO, pode-se argumentar o seguinte: a globalização da produção e a expressa participação do Brasil no cenário agroexportador criaram novos cenários de atuação para empresas e profissionais da área de negócios privados e governamentais, bem como para as escolas de economia e administração. Essa nova realidade tem provocado mudanças rápidas e radicais nos paradigmas técnico-científicos, engendrando profundas transformações na base dos sistemas produtivos. Por sua vez, estas transformações determinam ainda uma nova dinâmica no processo de produção, difusão e incorporação do progresso técnico, principalmente com a incorporação de inovações tecnológicas transversais oriundas de outras áreas (novos materiais, biotecnologia, informática, gestão da qualidade, entre outras).

Sem desconsiderar a importância das outras dimensões, a dimensão técnica, a dimensão institucional e a capacidade de organização (formas de governança) das empresas que integram os agronegócios têm se sobressaído como as mais importantes para o desenvolvimento da competitividade dos Sistemas Agroindustriais (SAGs), tanto entre os países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento, quanto entre regiões mais e menos desenvolvidas. Considerando esta realidade, está no cerne desta linha de pesquisa o desenvolvimento de estudos e pesquisas voltados para a dinâmica competitiva do agronegócio nos âmbitos regional, nacional e internacional, levando em consideração as principais abordagens teóricas relacionadas ao estudo dos Sistemas Agroindustriais, à formulação de políticas públicas e privadas, e a tomada de decisão no âmbito das organizações do agronegócio. Ressalta-se ainda, nessa linha de pesquisa, a amplitude espaço-temporal dos estudos, considerando as dimensões micro, meso e macro nas investigações vigentes no Programa.

A linha de pesquisa AGRICULTURA FAMILIAR E AGRONEGÓCIO também responde à atualidade das questões agrárias na qual o agronegócio se insere. Os pesquisadores dessa linha desenvolvem estudos relacionados ao universo da agricultura de âmbito familiar, buscando compreender seu processo histórico de transformação, seus desafios atuais, tendências e perspectivas futuras. Investigam os impactos das políticas públicas direcionadas ao setor, com prioridade para políticas de crédito, geração de tecnologia e estratégias de verticalização da produção. Priorizam ainda em seus estudos a construção de conhecimentos que contribuam para a promoção do desenvolvimento sustentável, com ênfase em aspectos como a viabilidade econômica da unidade de produção familiar em pequena escala e o uso sustentável dos recursos naturais. Vale considerar que a Pequena Propriedade ou a Unidade Familiar Rural são identificações conceituais que está no bojo das temáticas que empreendem essa linha de pesquisa, contudo, as bases conceituais adotam a perspectiva agro-negocial, ou seja, acredita-se que a sustentabilidade econômica da pequena produção rural vai além do auto sustento e alcança, inclusive, novos mercados. A produção alternativa, em suas diversas formas (orgânica, *slow food* ou os *fair traids*), as bases para a ação coletiva (cooperativismo, associativismo, os arranjos produtivos locais), entre outros temas são recorrentes nos estudos que envolvem essa linha de pesquisa.

Em 2017, quando a primeira versão deste Planejamento Estratégico foi encerrada, o Programa conservava em seu quadro 16 docentes (13 do Núcleo Docente Permanente e 3 Colaboradores). Atualmente (2020), o PROPAGA mantém sua proposta de melhor adequação do número e do perfil docente, conservando um número equilibrado de docentes em relação ao quantitativo de ingressantes médios anuais: 18 docentes, sendo 14 docentes do Núcleo Docente Permanente, 3 Colaboradores e 1 professora visitante. O total de discentes em curso é de 30 (11 da Turma de 2019 e 19 da turma de 2020) – uma relação saudável de 2,1 discentes por docentes do Núcleo Docente Permanente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. CONCEITOS E MÉTODOS	07
3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA	10
4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DO PROGRAMA	15
5. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: MATRIZ SWOT	25
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
7. OBJETIVOS ESTRUTURANTES	30
8. MISSÃO E VISÃO DO PROGRAMA	31
9. REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

A proposta de realização de um Planejamento Estratégico no PROPAGA surge como necessário, frente a dois pontos cruciais: (1) a realidade dinâmica dos agronegócios, vertente que coloca o Brasil na vanguarda entre outros países; e (2) a distância que os programas de pós-graduação de instituições se alocam frente as demandas regionais, nacionais e conjunturais.

Certos dessa realidade e do momento pelo qual o PROPAGA atravessa, pesquisadores do Programa reagiram em prol de buscar conhecer a si próprio e às demandas externas, por meio da realização de um Plano Estratégico. Neste objetivo, buscaram experimentados pesquisadores em seu próprio quadro e levantaram asas em busca de respostas que melhor se ajustassem aos seus interesses. Esta realidade ocorreu ao longo do ano de 2017, com uma proposta para os próximos três anos.

A realização de ações concretas e um olhar atento ao que foi proposto nessa ocasião levou o corpo de docentes e discentes do Programa a realizarem mudanças paulatinas e conscientes em suas propostas de pesquisa e interação com a sociedade, com vistas a rumar em direção à excelência.

Em 2020 é chegado o momento de uma revisão dos achados do primeiro estudo. Para tanto, são revistas as propostas iniciais e refeitas as consultas e análises, com o propósito de se adequar a uma nova realidade, movida pelas dinâmicas da atual pandemia de Covid-19 e das alterações econômicas sociais em níveis nacional e internacional.

O próximo passo a ser consolidado pelo PROPAGA é o pleito junto à CAPES para a conquista de seu Curso de Doutorado.

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

2. CONCEITOS E MÉTODOS

2.1. CONCEITOS UTILIZADOS

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada por organizações para compreender e responder adequadamente à dinâmica das demandas ou necessidades oriundas do seu contexto ou espaço de atuação, isto é, do seu “ambiente externo”, com o objetivo de adequar-se para enfrentar eventuais dificuldades ou aproveitar oportunidades que essas demandas e necessidades possam trazer. O Planejamento Estratégico, portanto, tem por objetivo geral manter a relevância das organizações, como é o caso do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade de Brasília e contribuir para a sua sustentabilidade institucional.

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

O Planejamento Estratégico é um processo que se tem mostrado muito útil quando aplicado às instituições de P&D, em particular às instituições de P&D agropecuárias, em razão do período relativamente longo do seu ciclo de produção. Ressalte-se que o PROPAGA faz parte desta categoria de organizações, por atuar em pesquisa aplicada (isto é, cujo principal produto não é o avanço do conhecimento científico *per se*, mas sim a contribuição em conhecimento aplicado que possa gerar mudanças desejáveis nos sistemas-clientes (complexos agroindustriais, cadeias produtivas agropecuárias, organizações dos ambientes institucionais e organizacionais destes sistemas).

A construção do Planejamento Estratégico depende de uma metodologia que possa tratar adequadamente as complexidades das demandas e necessidades do ambiente externo, os riscos associados ao longo ciclo de produção das organizações de P&D, e cotejá-las com os pontos fortes e fracos da organização, para desenhar estratégias organizacionais capazes de assegurar sua relevância social. Busca-se mobilizar apoio social e político para a realização de sua missão ao longo do tempo, ou seja, alcançar sua sustentabilidade institucional.

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

- **Ameaças:** variáveis críticas do ambiente externo, de alta importância futura e negativa sobre as atividades e o desempenho de uma organização.
- **Ambiente interno:** pessoas (com suas capacidades, aspirações e crenças), normas (ou leis internas), condições físicas e processos/sistemas de gestão, dentro de uma organização.
- **Análise de desempenho (organizacional):** exame da evolução quantitativa e qualitativa e da eficácia dos produtos e serviços da Unidade, buscando identificar pontos fortes e fracos, relativos a esse desempenho.
- **Ambiente externo (de uma organização):** o conjunto de organizações, grupos sociais e eventos situados fora dos limites de uma organização, que podem influenciá-la.
- **Atores:** o mesmo que grupos de interesse, atores sociais ou *stakeholders*.
- **Avanços do conhecimento científico e tecnológico:** modificações no corpo de conhecimento que caracteriza uma determinada área científica ou tecnológica. Pode ser incremental, quando apenas se adiciona novo conhecimento a esse corpo, sem alterar o paradigma vigente; ou radical, quando o paradigma envolvido é substituído por outro.

- **Capacidades:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (em referência a pessoas ou organizações).
- **Debilidades ou pontos fracos:** condições, no ambiente interno de uma organização, que apresentam situação atual desfavorável, em relação a determinado critério de análise. Essas condições podem se relacionar a capacidades, estrutura de apoio à pesquisa, recursos financeiros, desempenho organizacional e alianças estratégicas.
- **Estratégia (organizacional):** planejamento de uma transformação da organização, para adaptar-se (em reação ou antecipação) às mudanças e desafios do seu ambiente externo. Articulam atores, fatores e ações, para alcançar objetivos, considerando o contexto das organizações.
- **Fortalezas ou pontos fortes:** condições, no ambiente interno de uma organização, que apresentam situação atual favorável, em relação a determinado critério de análise. Essas condições podem se relacionar a capacidades, estrutura de apoio à pesquisa, recursos financeiros, desempenho organizacional e alianças estratégicas.
- **Grupos de Interesse (stakeholders):** todos os grupos sociais que possuem interesse, e/ou influência sobre a ação ou rumos organizacionais.
- **Oportunidades:** variáveis críticas do ambiente externo, de alta importância futura e positiva sobre as atividades e o desempenho de uma organização.

2.2. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO PROPAGA

O processo de PE do PROPAGA foi conduzido tendo como referência a metodologia de planejamento estratégico para organizações de C&T desenvolvida por Castro, Lima e Borges-Andrade (2005). Esta metodologia foi aplicada para formulação de planos estratégicos das organizações de C&T do Ministério de Ciência e Tecnologia. A Figura 1 apresenta as principais etapas e produtos desta metodologia.

O processo adotado para o PROPAGA considerou a maioria das etapas apresentadas na Figura 1. Somente a etapa de análise prospectiva do ambiente externo foi realizada de forma mais empírica, não sendo utilizado um exercício formal de cenários alternativos de futuro.

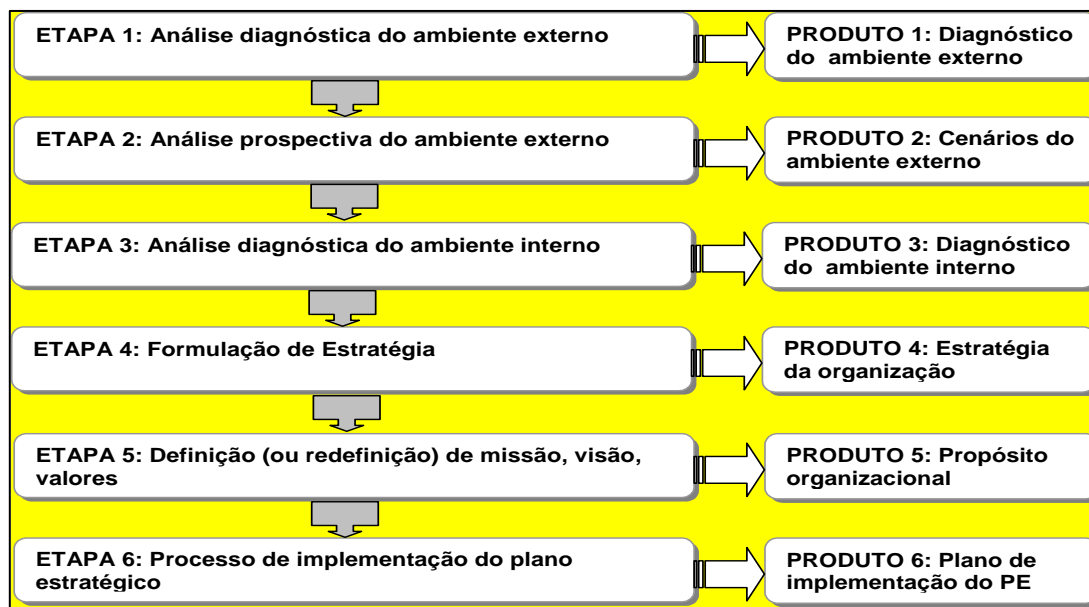
O Planejamento Estratégico, pelo seu impacto na organização de C&T, deve ser necessariamente um processo amplamente participativo. A primeira etapa, portanto, foi a de designação de um grupo de Professores e alunos do PROPAGA, que teve como responsabilidade a execução das atividades do Planejamento Estratégico e a implantação de um plano motivacional interno, envolvendo todos os participantes em diversos momentos ao longo do processo.

O processo iniciou-se com a priorização e análise dos principais *stakeholders* presentes no ambiente externo do PROPAGA. Foram considerados, em princípio, como prováveis *stakeholders*, ou organizações que apresentam interesse no Programa, pois podem ser afetados por ele, e/ou organizações que influenciam o PROPAGA, em variados graus. Estas organizações foram identificadas e avaliadas como as que deveriam ser consideradas como as mais relevantes, pelo corpo docente e discente do Programa, em um exercício de brainstorming e painel de juízes, no ambiente externo do Programa de Pós-graduação. Esta análise é detalhada em outra seção deste Plano Estratégico.

Num segundo momento, realizou-se o diagnóstico do ambiente interno do PROPAGA, a partir da análise de informação secundária e documental e avaliação empírica do corpo docente. Neste diagnóstico foram analisados: as características do Programa e de sua gestão; as estruturas burocráticas e de controle internos, os elementos que envolvem a formação e competências de seus integrantes (especialmente os docentes), as características qualitativas e quantitativas das atividades desenvolvidas e o espectro de envolvimento junto aos seus

compromissos e propósitos sociais. Este diagnóstico foi concluído pela análise de produtos gerados nos últimos anos pelo PROPAGA, orientado para a identificação de temas e objetos de estudo mais frequentes, pela vinculação (ou não) destes temas aos propósitos do Mestrado, e a suas características básicas.

Figura 1 - Metodologia de planejamento estratégico para organizações de C&T



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

Na etapa seguinte, *oportunidades e ameaças*, derivadas da análise do ambiente externo, e os *pontos fortes e pontos fracos*, resultantes da análise do ambiente interno, foram combinados para organizar a Matriz de Análise Estratégica (MAE), conhecida na literatura internacional como Matriz SWOT¹.

A estratégia do PROPAGA foi resultante da avaliação das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, em confronto com os pontos fortes e pontos fracos identificados no ambiente interno do Programa, indicando ações para aproveitar as oportunidades e reduzir ou eliminar as ameaças.

As estratégias foram detalhadas como objetivos estratégicos, relacionados às oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo e em objetivos voltados para o ambiente interno, denominados objetivos estruturantes, os quais visam reduzir debilidades e utilizar as fortalezas identificadas. Os objetivos estruturantes foram desdobrados em objetivos específicos, visando capacitar o Programa para dar tratamento adequado às demandas e necessidades do ambiente externo.

Ainda como resultado desse conjunto de análises e das estratégias delineadas para o PROPAGA, foi definido seu Propósito, composto pela Missão, Valores e Abrangência do Programa.

¹ SWOT, iniciais em inglês de *Strengths* (Fortalezas), *Weaknesses* (Debilidades ou Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA

O primeiro passo para conhecer o ambiente externo do PROPAGA foi realizado por uma consulta a professores e alunos do Programa, para identificar *stakeholders* externos, por meio de *brainstorming*. Uma vez identificados, a importância dessas instituições para o Programa foi avaliada, aplicando-se os conceitos de *Interesse* e *Influência*.

GRAU DE INFLUÊNCIA é a capacidade de um grupo de interesse (ou <i>stakeholder</i>) de modificar a ação de outro ator social, mesmo que não deseje.
--

GRAU DE INTERESSE corresponde ao grau em que cada grupo de <i>stakeholders</i> percebe a ação organizacional como tendo impacto sobre suas necessidades. Corresponde a uma demanda pelos produtos de uma Unidade (conhecimento, tecnologia ou serviço)

Esta atividade foi realizada por ocasião da versão inicial do Planejamento Estratégico, realizada em 2016 (PE-2016). Em sua atualização, previmos uma pesquisa mais restrita e direcionada para validação junto aos *stakeholders* anteriormente consultados e a outros identificados como relevantes.

Na sequência, foram comparadas as demandas dos *stakeholders* avaliados como de maior importância para o Programa com a oferta passada e atual de produtos e serviços do PROPAGA, a partir das seguintes questões:

- a) os interesses e necessidades identificados são legítimos e apropriados, considerando os objetivos do PROPAGA?
- b) o que está sendo feito para atender interesses e necessidades identificados?
- c) o que deveria ser incluído na Estratégia do PROPAGA para atender a esses interesses e necessidades?

Para obter as respostas a estas questões, foi conduzido um *survey*, direcionado para as organizações anteriormente priorizadas. Foram feitas entrevistas a conhecedores sobre as características dos profissionais demandados pelas organizações priorizadas e sobre as demandas por conhecimento e serviços técnicos que poderiam ser atribuídas ao PROPAGA. A entrevista foi conduzida com questões fechadas, em um questionário, sobre os seguintes temas:

- a) Tipo de profissional especializado desejado pelos empregadores (capacidades intelectuais e atitudes).
- b) Tipo de atitudes do profissional especializado desejado pelos empregadores.
- c) Conhecimento que o Mestrado deveria oferecer como resultado de pesquisa:
- d) Serviços que o Mestrado deveria prover.

A análise da informação colhida no PE-2016 mostrou as preferências e demandas do ambiente externo do PROPAGA, conforme está apresentado no Anexo 1.

Para a versão atual (PE-2020) buscou-se validar os achados do PE-2016, por meio de um formulário eletrônico simplificado dirigido aos *stakeholders* do PROPAGA.

O Quadro 1 apresenta os *stakeholders* selecionados, consultados e respondentes nesta validação (PE-2020), nos âmbitos público e privado, regional, nacional e internacional. A atual seleção concentra a consulta em organizações que se mostram mais aptas a atender e receber as expectativas do PROPAGA, bem como concentra nas organizações/setores em nível operacional (escalões mãos baixos) e/ou representativas de campos de interesse do Programa e suas linhas de pesquisa. Foram consultadas 45 instituições e 33 delas nos atenderam.

Quadro 1 – Organizações e setores (*stakeholders*) respondentes do questionário para análise do Ambiente Externo do PROPAGA

PÚBLICO		PRIVADO		INTERNACIONAL
REGIONAL	NACIONAL	REGIONAL	NACIONAL	
EMATER-DF	MAPA – Sec. Pol. Agrícola	SEBRAE-DF	SEBRAE	IICA
SEAGRI-DF	MAPA – Sec. AF e Coop.	FAPE-DF	CNA	FIDA
IFB-DF	MAPA - DIAGRO	SINDIORGÂNICOS	OCB	
CEASA-DF	MAPA - SAF	IES - ICESP	CONTAG	
	MAPA – Câmaras Setoriais	FAC CNA		
	EMBRAPA - Cerrados	AGE		
	EMBRAPA - Gado Leite			
	EMBRAPA - Hortaliças			
	EMBRAPA - Uva e Vinho			
	EMBRAPA - Suínos e Aves			
	EMBRAPA - Manejo Cons. Biod.			
	EMBRAPA -Sec. Int. Rel. Estrat.			
	EMBRAPA – Plan. e Governança			
	CONAB			
	Banco do BRASIL			
	IPEA			
	Senado Federal (Com. Agricultura)			

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da coleta do PE-2020 são apresentados, de forma sintética, a seguir. Os pesos dados às respostas foram assim considerados:

Valor 1 – Peso 1

Valor 2 – Peso 2

Valor 3 – Peso 3

Valor 4 – Peso 4

Valor 5 – Peso 6

Valor 6 – Peso 10

No que tange às habilidades necessárias ao Mestre em Agronegócios, segundo a opinião dos respondentes, os itens com maior importância são (3): ‘Capacidade de tomada de decisões em situações complexas’, ‘Capacidade de integração e liderança em grupos’ e ‘Capacidade de negociação em situações diversas’. (Figura 2)

Figura 2 - Habilidades necessárias ao Mestre em Agronegócios



Fonte: Pesquisa com stakeholders

Já, a respeito das mais importantes áreas de conhecimentos necessárias ao Mestre em Agronegócios, os respondentes assim apresentaram (5): 'Políticas públicas de interesse ao setor rural e agroindustrial', 'Mercado internacional de produtos agroindustriais', 'Logística e gestão de cadeias de suprimentos agroalimentares', 'Comercialização de produtos ligados aos agronegócios' e 'Território e desenvolvimento regional'. (Figura 3)

Figura 3 - áreas de conhecimentos necessárias ao Mestre em Agronegócios

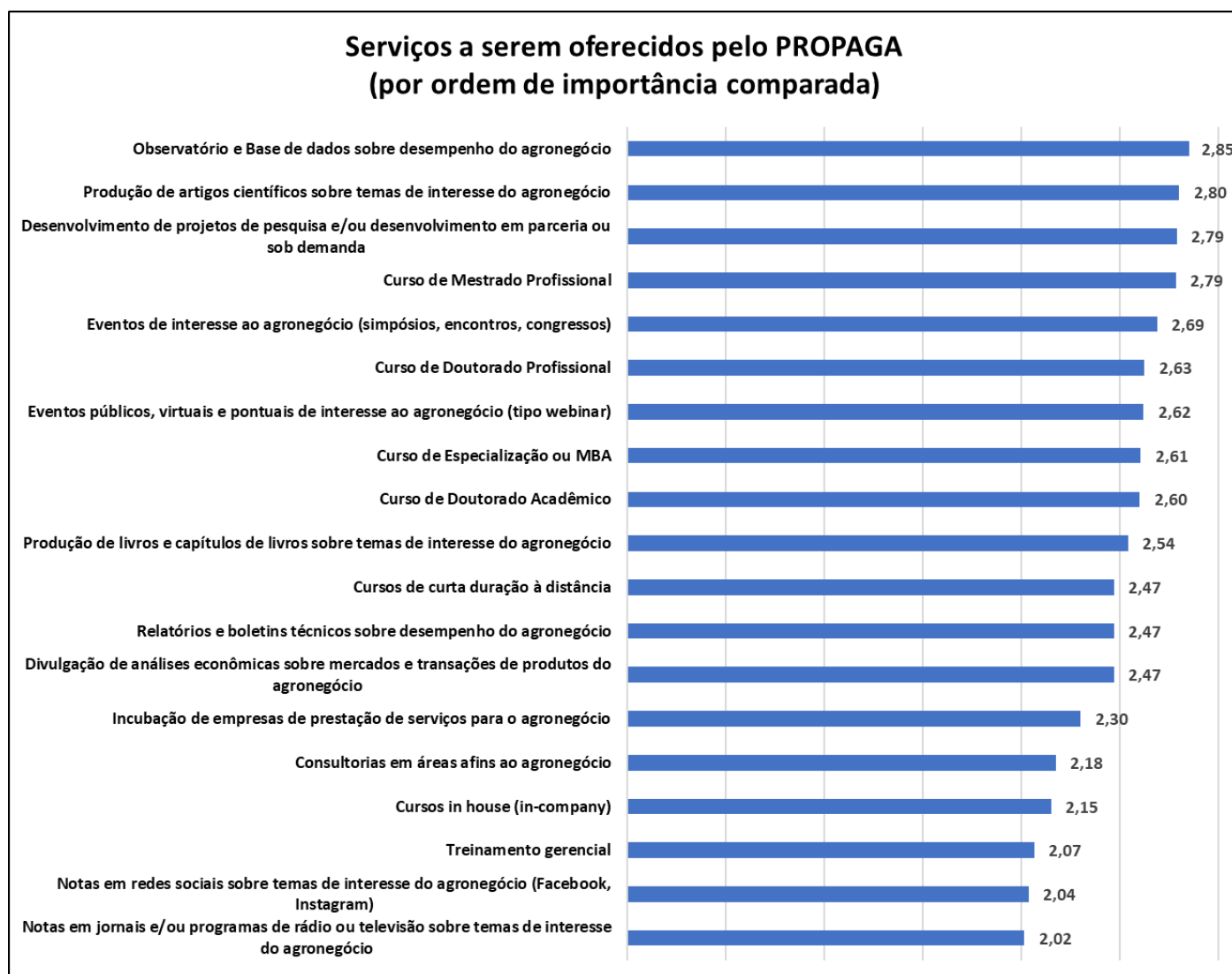


Fonte: Pesquisa com stakeholders

Em relação aos possíveis serviços que o PROPAGA pode oferecer à sociedade, os respondentes assim manifestaram como os mais relevantes (10): criação de um 'Observatório e Base de dados sobre desempenho do agronegócio', 'Produção de artigos científicos sobre temas de interesse

do agronegócio’, ‘Desenvolvimento de projetos de pesquisa e/ou desenvolvimento em parceria ou sob demanda’, criação de um ‘Curso de Mestrado Profissional’, produção de ‘Eventos de interesse ao agronegócio (simpósios, encontros, congressos)’, ‘ criação de um Curso de Doutorado Profissional’, produção de ‘Eventos públicos, virtuais e pontuais de interesse ao agronegócio (tipo webinar)’, criação de um ‘Curso de Especialização ou MBA’, criação de um ‘Curso de Doutorado Acadêmico’ e ‘Produção de livros e capítulos de livros sobre temas de interesse do agronegócio’. (Figura 4)

Figura 4 - Serviços que o PROPAGA pode oferecer à sociedade



Fonte: Pesquisa com stakeholders

Em síntese, pode-se inferir – em comparação com o PE-2016 – que:

- Em relação às habilidades necessárias ao Mestre em Agronegócios, são mantidas as principais demandas por parte das organizações consultadas;
- Em relação às áreas de conhecimento mais importantes, segundo os respondentes, a formulação de políticas públicas, a logística e gestão de cadeias tomam importância, bem como mercado internacional de produtos do agronegócio. Por outro lado, perde importância a produção orgânica e agroecológica;

- Por fim, em relação aos serviços que o PROPAGA poderia oferecer, as atividades profissionais (Mestrado, Doutorado e MBA) são mais apreciados, bem como atividades de cunho prático e direto (webinar). Valorizam também a criação de um observatório e ou base de dados de interesse ao agronegócio.

Este diagnóstico produziu uma síntese da influência e interesse dos principais *stakeholders* do PROPAGA e permitiu a elaboração de um conjunto de oportunidades e ameaças para o Programa, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Oportunidades e Ameaças do PROPAGA

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
TIPO DE PROFISSIONAIS E SUAS CAPACIDADES	
Existe demanda (local, regional, nacional e internacional) por profissionais capacitados em algumas áreas de conhecimento que podem constituir-se no foco estratégico do programa.	Há pouca aceitação por algumas áreas de conhecimento por parte das organizações consultadas
TIPO DE CONHECIMENTO A SER PRODUZIDO	
Existe uma demanda (local, regional e nacional) por profissionais capacitados em algumas áreas de conhecimento que podem constituir-se no foco estratégico do programa	Há pouca aceitação por algumas áreas de conhecimento por parte das organizações consultadas
Há demandas específicas de órgãos locais, regionais e nacionais que podem se constituir em nichos de conhecimento para o programa	
ATITUDES	
Há um conjunto relevante de atitudes dos profissionais formados pelo PROPAGA, demandadas pela maioria das organizações.	
SERVIÇOS	
Há demanda para prestações de serviços pelo PROPAGA por organizações locais, regionais e nacionais: MBA, mestrado e doutorado profissionais.	Houve menor atratividade pela maior parte dos serviços que poderiam ser ofertados pelo PROPAGA.
GERAL	
Há uma grande região - Centro-oeste do País - com representativo número de organizações públicas e privadas havidas por conhecimentos e serviços; e reduzida oferta de conhecimentos e produtos como aqueles que o PROPAGA pode oferecer. A localização da UnB e do PROPAGA – na Capital Federal – permite maior interação com organizações públicas e privadas representantes de setores específicos em nível nacional e internacional, o que pode promover maior protagonismo do PROPAGA em diversos setores, especialmente nos formuladores de políticas públicas.	Disponibilidade de recursos externos para realização de atividades de pesquisa e outras necessidades do programa

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DO PROGRAMA

Segundo Castro, Lima e Borges-Andrade (2005), o ambiente interno constitui a dimensão estrutural da organização. Tal dimensão pode ser avaliada em função do grau de complexidade de suas atividades administrativas e suas atividades fins.

No caso de um programa de pós-graduação de uma instituição pública, o ambiente interno deve ser avaliado com base em suas características de gestão, nas estruturas burocráticas e de controle internos, nos elementos que envolvem a formação e competências de seus integrantes (especialmente os docentes), nas características qualitativas e quantitativas das atividades desenvolvidas e no espectro de envolvimento junto aos seus compromissos e propósitos sociais.

O PROPAGA está instalado no Campus Central (Darcy Ribeiro) da Universidade de Brasília, mais propriamente na Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária. Surgiu a partir da iniciativa de alguns docentes com formação e interesse em uma linha de pesquisa (Agronegócios) do Programa de Pós-graduação em Ciências Agrárias desta Faculdade.

A estrutura atual do Programa, porém, constituiu-se somente a partir de 2006, após passar por três anos compondo uma proposta interinstitucional com outras duas universidades do Centro-oeste do País (UFG e UFMS).

Na elaboração deste Planejamento Estratégico, foram considerados diversos pontos que são enumerados a seguir e dizem respeito ao momento atual (referência ao ano de 2016, e atualizado para 2020) do Programa.

4.1 Localização do Programa

A Universidade de Brasília, única universidade pública instalada no Distrito Federal, constitui importante ponto de referência para o ensino e pesquisa de âmbito regional, nacional e internacional do interesse das organizações de gestão pública e privada, representativas dos diversos segmentos.

Especificamente no âmbito regional e dos agronegócios, a UnB se insere em ponto central e estratégico do País, na Região Centro-oeste, importante área de exploração de produtos animais e vegetais que fazem parte da pauta de exportação e da cesta de alimentos para o mercado interno e para a exportação.

Em consonância a estas características regionais, a Universidade de Brasília, e conseqüentemente, o PROPAGA possui facilidade de aproximação com organizações locais e regionais. Estas aproximações se realizam de diversas formas:

- Ingressos de discentes integrantes de organizações públicas e privadas locais e regionais;
- Projetos pontuais em colaboração, de interesse de pesquisadores credenciados no Programa;
- Participação de docentes e discentes em eventos promovidos em organizações públicas e privadas locais, de âmbito regional, nacional e internacional.

Estas aproximações, portanto, são de iniciativas pontuais de potenciais alunos e de alguns pesquisadores (docentes) do PROPAGA, seguindo estratégias estruturadas – especialmente a partir da realização e aprovação da versão anterior do Planejamento Estratégico do PROPAGA.

4.2 A Relação entre o PROPAGA e a CAPES

Em sua aprovação como Programa somente da UnB (2006) recebeu a avaliação da CAPES como nota 4 (Desempenho Bom). Contudo, na avaliação do triênio seguinte (2007 a 2009), foi considerado como 3 (Regular). O período que envolveu o próximo triênio (2010 a 2012) não foi suficiente para sua reestruturação e recuperação da avaliação anterior, embora tenham sido implementadas diversas ações que se sustentaram até a presente data. No quadriênio seguinte (2013 a 2016), o PROPAGA alcançou novamente a nota 4 (Bom) junto a Comissão de Avaliação da Área Interdisciplinar da CAPES.

O Relatório do Quadriênio 2013-2016 apontou o seguinte resultado:

- Proposta do Programa: Muito Bom
- Corpo Docente: Bom
- Corpo Discente, Teses e Dissertações: Muito Bom
- Produção Intelectual: Bom
- Inserção Social: Bom

Diante de tal perfil, entre 2017 e 2020 o Programa buscou avanços, especialmente na qualificação de seu Corpo Docente e na produção integrada entre docentes, discentes e sociedade, no âmbito dos temas de maior interesse desta e do que regia o Planejamento Estratégico em sua primeira versão.

Com isso, buscou-se minimizar os efeitos de um de seus pontos fracos, anteriormente apontado, que era a limitada produção em função da reduzida oferta de recursos derivados ao Programa para suas atividades de pesquisa.

4.3 Vinculação à FAV/UnB

O fato de ser a UnB uma universidade pública condiciona o Programa a normas de funcionamento vinculadas à diversas instâncias internas e externas. A tomada de decisões, por meio de colegiados e conselhos nem sempre é realizada dentro do tempo adequado e esperado, bem como a geração e utilização de recursos financeiros, materiais e estruturais carecem de passar por trâmites burocráticos muitas vezes prejudiciais aos interesses do Programa. A vinculação do PROPAGA à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília propicia peculiaridades ao Programa.

Esta vinculação, entretanto, não representa um empecilho. Os eventuais problemas desta relação ocorreriam também em outras unidades operacionais da Universidade, e estão relacionados à própria natureza do Programa.

Sendo o Agronegócio uma área de estudos e pesquisas interdisciplinar, a demanda por docentes de outras áreas do conhecimento, além das Ciências Agrárias, é uma realidade. Atualmente o PROPAGA conta com 16 docentes, dos quais apenas cinco são lotados na FAV. Excetuando quatro docentes externos à UnB (EMBRAPA, IPEA e INOVA PROSPECTIVA, uma empresa de consultoria de propriedade de dois docentes do Programa), os outros sete são lotados em outras Unidades da Universidade (quatro na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE, e dois na Faculdade UnB Planaltina).

O PROPAGA tem mantido Coordenadores de Curso lotados na FAV e tem o propósito de conservar, no mínimo, um Coordenador Adjunto que seja lotado na FAV e, conseqüentemente, integrante do Conselho de Pós-graduação – CPG dessa Faculdade.

A infraestrutura (estrutura física e tecnológica) da qual o PROPAGA dispõe para suas atividades se encontram no subsolo do prédio do Instituto Central de Ciências – ICC do Campus Darcy Ribeiro da UnB. Trata-se de um prédio tombado e pertencente ao acervo cultural da Cidade de Brasília. Logo, tal área é impedida de sofrer reformas ou alterações em sua estrutura. O espaço não é adequado às práticas acadêmicas, por suas características de insalubridade e insegurança. Este é um dos pontos fracos do ambiente interno.

O acervo tecnológico (equipamentos e softwares) também se mostra não muito adequado aos diversos tipos de atividades desenvolvidas no Programa. Contudo, o PROPAGA dispõe de espaço para adequar salas de professores, secretaria, sala de reuniões, laboratório de informática, sala de orientações, auditório para 30 pessoas e sala de aula para 25 alunos, com algumas deficiências de conforto e salubridade.

4.4 O Regulamento do Programa

O PROPAGA é regido por um Regulamento próprio que possui obrigatória vinculação aos Regulamentos da FAV, da UnB e das Resoluções do Conselho de Ensino e Pesquisa da UnB (CEPE). Estes, no campo da pós-graduação, seguem prescrições estabelecidas pela CAPES.

O Regulamento do Programa estabelece, entre outras matérias, a proposta do Programa; sua estrutura organizativa; o processo de seleção, condução e diplomação de discentes; a organização didática do(s) curso(s) do Programa e os critérios de credenciamento, reconhecimento e descredenciamento de pesquisadores (docentes). Uma versão atualizada do mesmo foi editada e aprovada em 2018, em função da intenção de se buscar o credenciamento de um Curso de Doutorado pelo Programa

A apreciação das disciplinas a serem ofertadas pelo atual curso de Mestrado e o futuro curso de Doutorado do PROPAGA deverá ser feita como consequência deste Planejamento Estratégico.

4.5 O Perfil Docente

O PROPAGA possui um quadro de 16 docentes, os quais possuem formações diversas e atuam em áreas distintas, mas alinhadas às linhas de pesquisa do PROPAGA. O Quadro 3 apresenta os docentes atualmente credenciados e suas áreas de formação, com destaque para as predominâncias nos campos das ciências agrárias (verde), ciências sociais (azul) e outras, humanas, exatas e interdisciplinares (salmão).

Quadro 3 – Formação acadêmica dos Docentes do PROPAGA

DOCENTE	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO
1. Ana M. R. Junqueira	Agronomia	-	Produção Vegetal
2. Antônio M. G. de Castro	Agronomia	Agronomia	Análise de Sistemas Agrícolas
3. Armando Fornazier	Agronomia	Agronegócios	Desenvolvimento Econômico
4. Carlos Rosano Peña	Economia	Economia	Economia
5. Fabrício Oliveira Leitão	Administração	Agronegócios	Transportes

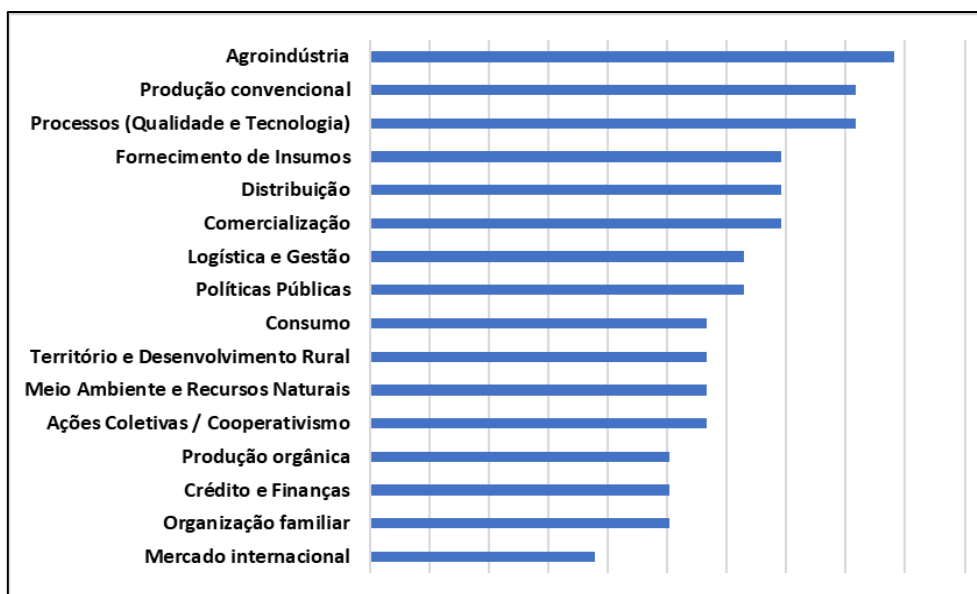
6. Gabriel da Silva Medina	Ciências Agrárias	Agric. Fam. e Desenv. Sustentável	Ciências Naturais (Agrárias)
7. João Paulo G. Soares	Zootecnia	Zootecnia	Zootecnia
8. José Eustáquio R. V. Filho	Ciências Econômicas	Economia	Economia
9. José Márcio Carvalho	Agronomia	Administração	Administração
10. Karim Marini Thomé	Agronomia	Agronegócios	Administração
	Administração		
11. Luiz Honorato da Silva Junior	Economia	Economia	Economia
12. Marlon Vinícius Brisola	Medicina Veterinária	Administração	Ciências Sociais
		Ciências Agrárias	
13. Mauro E. Del Grossi	Agronomia	Economia	Ciências Econômicas
14. Patrícia Guarnieri	Ciências Contábeis	Eng. de Produção	Eng. de Produção
15. Suzana Maria Valle Lima	Psicologia	Psicologia	Sociologia
16. Vânia F. Roque-Specht	Eng. de Alimentos	Eng. de Produção	Eng. de Produção

Fonte: Elaboração própria

Considerando o apresentado no Quadro 2, conclui-se que o perfil de formação dos docentes é diversificado, tanto na graduação, como nas pós-graduações, sensivelmente adequado ao perfil do curso, em sua Área de Concentração e suas Linhas de Pesquisa.

A Figura 5 apresenta as principais áreas de interesse dos pesquisadores (docentes) do Programa, em função das manifestações em projetos e produtos em seus Currículos Lattes.

Figura 5 - Áreas de Interesse Atual, por prioridade, dos pesquisadores do PROPAGA (por evidências de projetos e produtos manifestos no CV Lattes)



Fonte: Elaboração própria

As evidências indicam uma distribuição bastante homogênea entre os diversos temas – distinto do que se viu na avaliação anterior a 2016, quando havia uma maior concentração nas áreas de tecnologia agrícola e agroindustrial, desenvolvimento, comercialização e políticas públicas.

4.6 A Produção do PROPAGA

Parte da análise do ambiente interno do PROPAGA incluiu o diagnóstico da produção de seus pesquisadores (docentes) e mestrandos (discentes), por meio das dissertações.

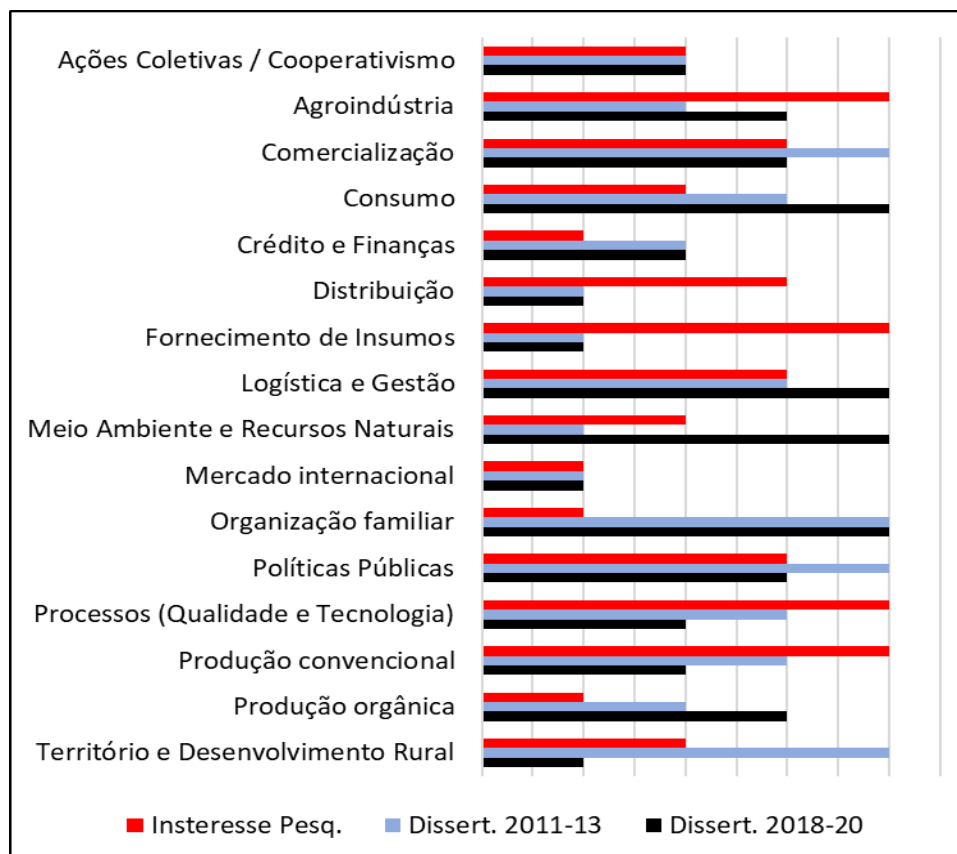
Para tanto, foi levantada a produção dos últimos 10 anos, por tema, por objeto analisado e por espaço geográfico contdo no foco do estudo. Esta análise foi feita a partir da análise criteriosa das dissertações realizadas entre 2011 e 2020 – um montante de 265 podutos.

Diferente da análise anterior (versão anterior do Planejamento Estratégico do Programa, 2016), esta buscou maior objetividade ao produto relaciondo diretamente com a formação dos mestrandos.

O resultado do levantamento se encontram nos gráficos a seguir.

A Figura 6 indica a variação (por quartis) dos temas de interesse dos pesquisadores do Propaga (em vermelho), dos temas que predominaram as dissertações no triênio 2011-2013, etre dez e oito anos atrás e o último triênio: 2018-2020.

Figura 6 – Áreas de interesse dos pesquisadores, volume percentual de dissertações realizadas entre 2011 e 2013, e entre 2018 e 2020, em quartis, no PROPAGA



Fonte: Elaboração própria

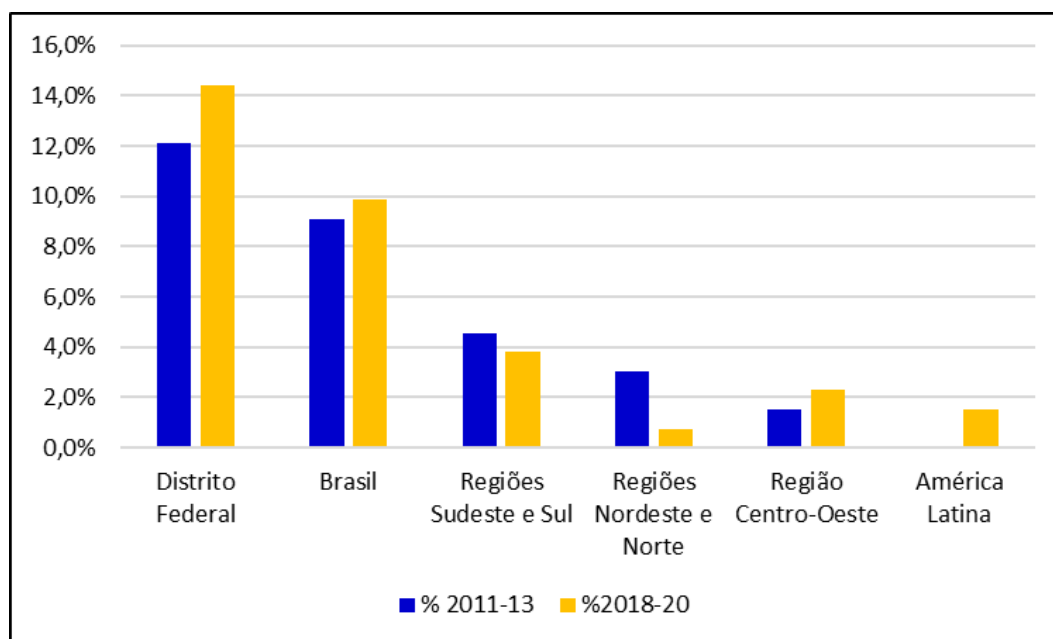
Os resultados indicam que ocorreram mudanças nas áreas envolvidas na produção das dissertações, mas não exatamente se aproximando das áreas de interesse dos projetos dos pesquisadores (docentes).

Alguns destaques:

- As áreas de maior destaque na produção de dissertações em 2011-2013 foram Comercialização, Organização Familiar, Políticas públicas e Território e Desenvolvimento Rural.
 - Enquanto que as áreas de maior destaque na produção de dissertações em 2018-2020 foram Consumo, Logística e Gestão, Meio Ambiente e Recursos Naturais e Organização Familiar.
 - As áreas Agroindústria, Consumo, Logística e Gestão, Organização Familiar e Produção Orgânica ampliaram ou sustentaram um maior percentual de dissertações na década.
 - Em contrapartida, as áreas de Comercialização, Políticas Públicas, Processos (Qualidade e Tecnologia), Produção Convencional e Território e Desenvolvimento Rural reduziram seu percentual de evidências em dissertações.
 - Em relação às áreas de interesse dos pesquisadores (docentes), viu-se acompanhar ou ampliar, ao longo da década, o número de dissertações em Ações Coletivas/Cooperativismo, Agroindústria, Consumo, Crédito e Finanças, Logística e Gestão, Mercado Internacional, Organização Familiar e Produção Orgânica.
 - De outra contrária, decaiu as pesquisas em Comercialização, Distribuição, Fornecimento de Insumos, Meio Ambiente e Recursos Naturais, Políticas Públicas, Processo (Qualidade e Tecnologia), Produção Convencional e Território e Desenvolvimento Rural.
- Foi realizado também um levantamento dos principais espaços geográficos eleitos para as pesquisas que deram origem às dissertações no PROPAGA ao longo da década.

A Figura 7 expõe os achados, comparando os estudos realizados no primeiro triênio da década (2011-2013) e o último (2018-2020).

Figura 7 – Espaços geográficos eleitos para as dissertações no PROPAGA entre 2011 e 2013, e entre 2018 e 2020, em percentual, no PROPAGA



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o Distrito Federal se conserva como o principal espaço geográfico sob pesquisa nas Dissertações do PROPAGA, seguido por estudos que levam em conta o Brasil como um todo.

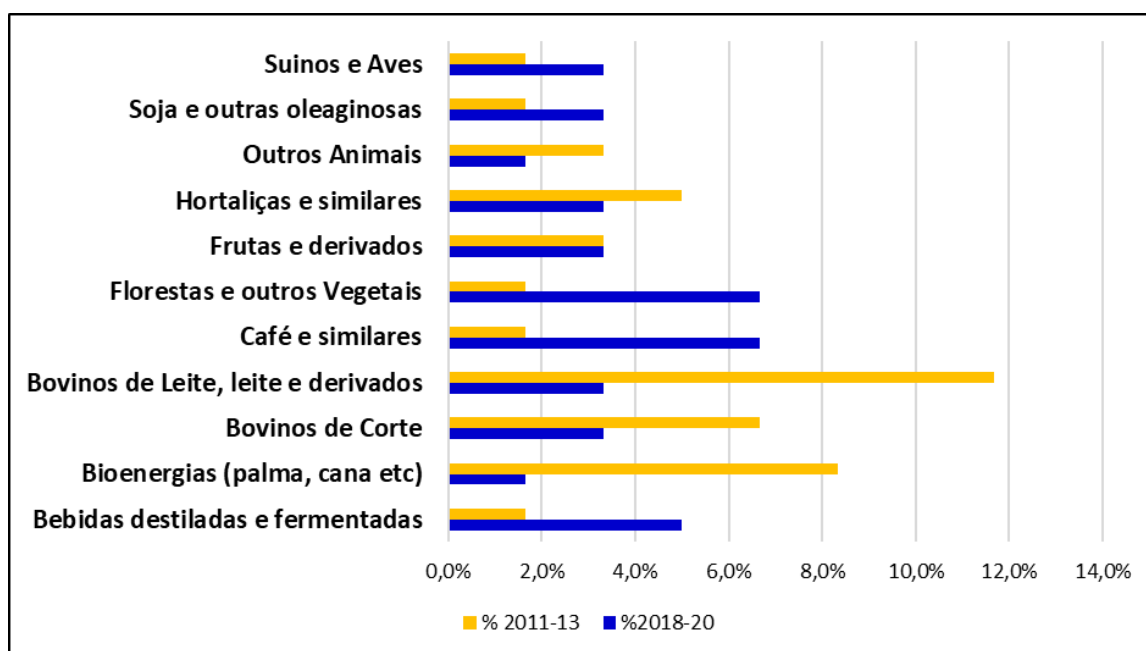
Curiosamente, as regiões Sudeste e Sul do País possuem maior atenção que a Região Centro-Oeste (onde se localiza o Programa e onde se buscou ser alvo de maiores estudos desde a última versão do Planejamento Estratégico).

As regiões Norte e Nordeste perderam espaço nas pesquisas ao longo do tempo, enquanto que a internacionalização, por meio de estudos que envolvam outros países da América Latina surgiram.

No que tange ao produto agrícola que foi objeto dos estudos analisados, o levantamento mostrou sobre as dissertações mostraram que algumas variações ocorreram ao longo da década.

Excluindo as pesquisas que não se tratavam especificamente sobre um produto agrícola em particular (variação para menos de 9,8% a 6,1%), o percentual entre os anos de 2011 e 2013 e entre 2018 e 2020 são demonstrados na Figura 8.

Figura 8 – Produtos agrícolas objetos de pesquisa das dissertações do PROPAGA entre 2011 e 2013 e entre 2018 e 2020, em percentual



Fonte: Elaboração própria

O levantamento realizado indica que ocorreram variações nas áreas de interesse, conforme se segue.

- Os objetos que apresentaram maior perda de interesse foram: Bovinos de Leite, Leite e Derivados, Bovinos de Corte e Bioenergias (palma, cana etc.)
- Em contrapartida, ganharam maior atenção: Florestas e outros Vegetais, Café e Similares e Bebidas Destiladas e Fermentadas.

Outras avaliações do Ambiente Interno dão respaldo à Internacionalização do Programa; à ampliação da produção e atuação docente e docente/discente em periódicos, livros e capítulos, e em eventos científicos regionais, nacionais e internacionais; e na prática de pesquisa e extensão envolvendo estudantes de graduação.

O Quadro 4 ilustra os principais projetos realizados e em realização de âmbito internacional, que resultaram em produções de diferentes naturezas nos últimos cinco anos. Fica perceptível o envolvimento internacional de pesquisadores do Programa. Contudo, tal atividade se mostra, de certa forma, concentrada em alguns poucos pesquisadores, o que indica uma fraqueza do Programa.

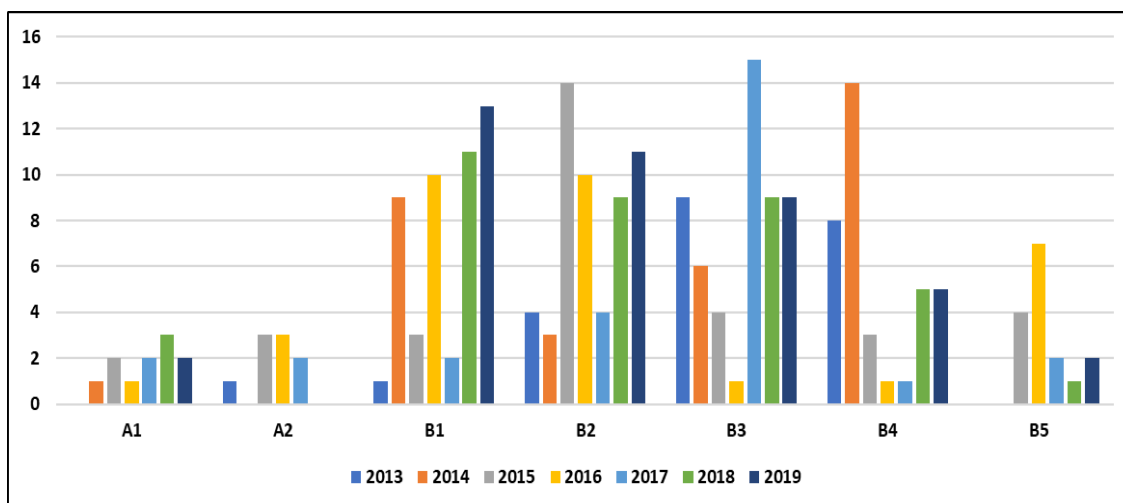
Quadro 4 - Projetos de âmbito internacional com participação de docentes do PROPAGA nos últimos cinco anos (2016-2020)

Projetos e Produtos de Pesquisa de Âmbito Internacional (Período)	Países Envolvidos	Docentes do PROPAGA Envolvidos
El Futuro de la Cadena Productiva de Concha de Abanico en Perú: Eficiencia Productiva, Competitividad y Agendas de Innovación (2019-Atual)	Perú	Antônio Maria Gomes de Castro (coord) Suzana Maria Valle Lima
Políticas Agrícolas e Ambientais e Mercados Internacionais: Lições da Política Agrícola Comum Europeia, da Farm Bill Americana e da Experiência Brasileira (2013-Atual)	Países da Europa	Gabriel da Silva Media
Redes de Cooperação no Comércio de Cafés de Alta Qualidade entre o Brasil e União Europeia (2013-2019)	Países da Europa	Carlos Rosano Peña José Marcio de Carvalho (coord)
Evolução e desempenho dos principais territórios produtivos de produção de soja nos países membros do Mercosul: uma análise histórico-comparada (2019-Atual)	Brasil Argentina Uruguai Paraguai	Marlon Vinicius Brisola (coord)
El estado y el agronegocio de la carne vacuna: un análisis histórico y comparado entre Argentina y Brasil (2018-2019)	Brasil Argentina	Marlon Vinicius Brisola (coord)
Planificación, Políticas y Empresas Públicas en la Argentina (1940-1994) (2018-Atual)	Argentina	Marlon Vinicius Brisola
Proyecto de desarrollo regional y agronegocios Aunar-Propaga - Departamento de Meta / Colombia (2019-Atual)	Colômbia	Marlon Vinicius Brisola (coord) Fabrício Oliveira Leitão
Comparação entre os sistemas de gerenciamento de resíduos italiano e brasileiro visando a economia circular: proposição de um modelo (2019-Atual)	Brasil Italia	Patrícia Guarnieri (Coord)

Fonte: Elaboração própria

Em relação à produção científica do Programa, publicada em periódicos, livros e anais de eventos, os pesquisadores do Propaga apresentaram alguns nítidos avanços em sua ampliação, diversificação e qualificação desta nos últimos anos. A diversificação e a ampliação estão demonstradas na produção presente nas três modalidades e de forma crescente. (Figura 9)

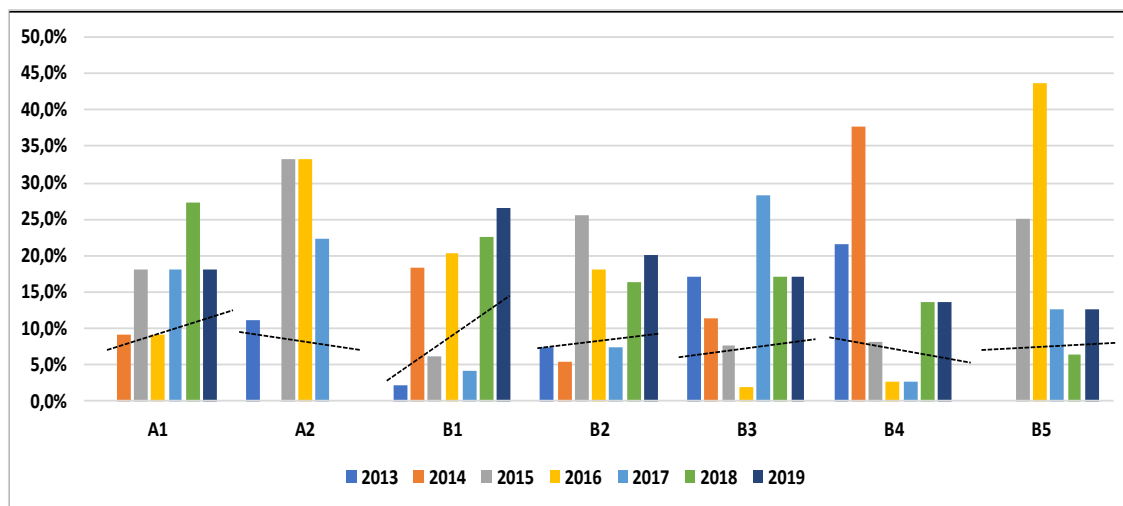
Figura 9 – Evolução da quantidade de produções em periódico científicos, por perfil Qualis, dos docentes e docentes/discentes do PROPAGA, no período entre 2013 e 2019



Fonte: Elaboração própria

No que tange à qualificação, essa pode ser vista por meio das linhas de tendência apresentadas na Figura 10, onde as produções científicas indicadas nos perfis Qualis A1 e B1 cresceram fortemente, enquanto houve crescimento (menos intenso) nos perfis Qualis B2, B3 e B5. A queda (não muito acentuada) somente apareceu nas produções Qualis A2 e B4.

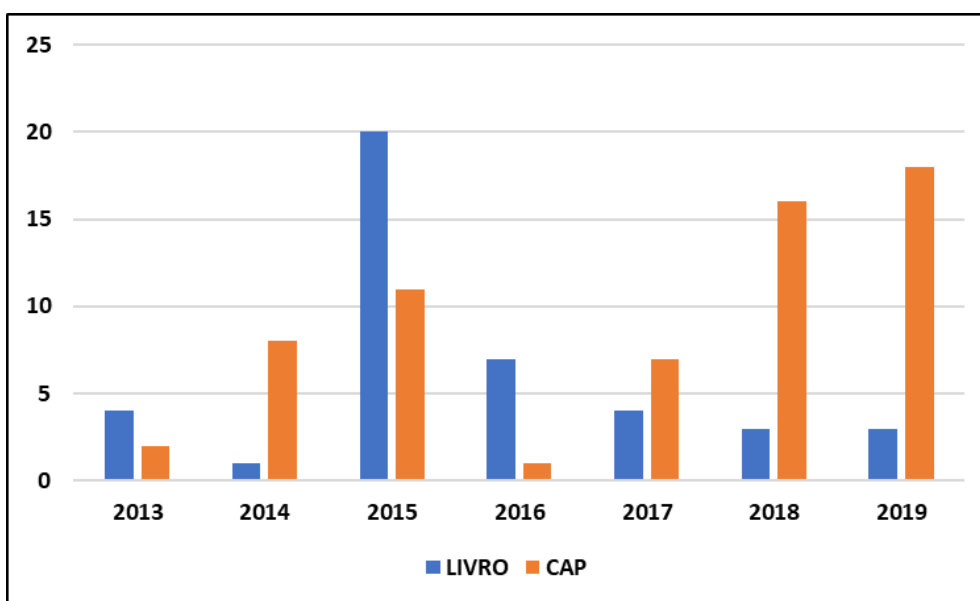
Figura 10 – Evolução do percentual de produções em periódico científicos, por perfil Qualis, dos docentes e docentes/discentes do PROPAGA, no período entre 2013 e 2019, com linha de tendência



Fonte: Elaboração própria

A produção em livros e capítulos sempre esteve presente, embora tenha crescido mais intensamente a produção em capítulos nos últimos anos. (Figura 11)

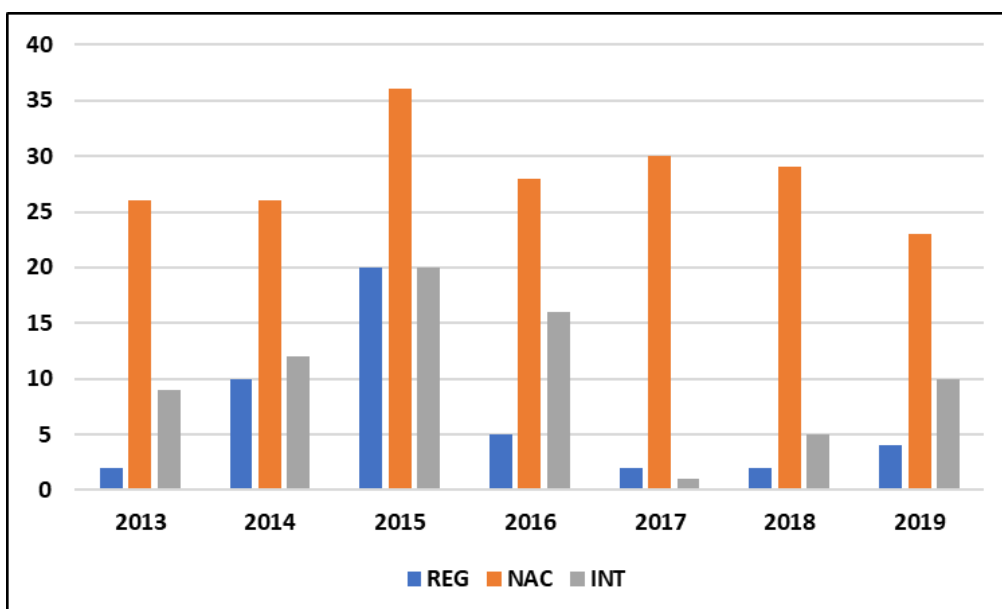
Figura 11 – Evolução das produções em livros e capítulos de livros dos docentes e docentes/discentes do PROPAGA, no período entre 2013 e 2019



Fonte: Elaboração própria

Já a produção em anais de eventos científicos se manteve presente, com destaque para a produção em anais de eventos de âmbito nacional, em relação aos regionais e internacionais (Figura 12)

Figura 12 – Evolução das produções em anais de eventos científicos regionais, nacionais e internacionais dos docentes e docentes/discentes do PROPAGA, no período entre 2013 e 2019



Fonte: Elaboração própria

A análise do Ambiente Interno do PROPAGA permitiu a determinação dos Pontos Forte e dos Pontos Fracos do Programa, apresentados no Quadro 5, revisado da versão anterior do Planejamento Estratégico do PROPAGA.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos do PROPAGA

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>1. Localização: proximidade com organizações públicas e privadas de âmbito nacional (em Brasília); centralidade do país;</p>	<p>1. Recursos obsoletos: embora fartos, em função da amplitude da universidade, sob alguns aspectos, a oferta e qualidade dos recursos físicos e tecnológicos é precária;</p>
<p>2. Corpo docente com formação e domínio interdisciplinar, capaz de atender às duas linhas de pesquisa ofertadas pelo Programa e às principais áreas de abrangência que envolvem o agronegócio;</p>	<p>2. Impropriedade dos projetos de pesquisa: os projetos desenvolvidos por docentes e discentes nem sempre estão direcionados a atender a demandas específicas e reais;</p>
<p>3. Internacionalização do programa: a partir da formalização de convênios com Universidades da América Latina e da realização de atividades em parceria com instituições fora do país;</p>	<p>3. Falta de utilização de foco estratégico: embora previsto no PE de 2016, as atividades ainda estão pouco focalizadas na Região Centro-Oeste, sobretudo de forma coesa entre os pesquisadores do Programa. Contudo, nota-se expressivo avanço;</p>
<p>4. Produção científica: é ascendente a produção científica qualificada dos docentes e dos docentes/discentes do Programa, bem como a sua publicação de trabalhos em periódicos classificados, e em eventos nacionais e internacionais, assim como livros;</p>	<p>4. Limitada oferta de produtos e serviços alternativos: cursos de curta duração ou de especialização;</p>
<p>5. Foco da investigação: coerência entre as áreas de pesquisa dos docentes e dissertações com as linhas de pesquisa do Programa;</p>	<p>5. Limitada capacidade de captar recursos financeiros e estabelecer parcerias com organizações externas empresariais ou não demandantes de projetos de interesse;</p>
<p>6. Equilíbrio entre áreas de investigação: há equilíbrio a distribuição quantitativa entre os diversos temas investigados; e</p>	<p>6. Estrutura curricular pouco atrativa aos interesses e demandas dos agentes externos; e</p>
<p>7. Universidade de Brasília: forte marca, o que garante vantagens na venda de seus produtos e serviços, além da capacidade de usufruir da infraestrutura e tecnologia da Universidade.</p>	<p>7. Pesquisadores dedicados a internacionalização: nota-se uma restrição de docentes envolvidos em projetos de âmbito internacional.</p>

Fonte: Elaboração própria

5. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA (MAE)

A formulação de estratégias define, em linhas gerais, as grandes áreas de atuação futuras, temas científicos, demandas tecnológicas a focalizar, clientes e usuários a atender, que constarão dos objetivos estratégicos da organização. As estratégias devem também cobrir aspectos de mudança interna do Programa, para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças.

A Matriz de Análise Estratégica (ou Matriz SWOT), é um instrumento internacionalmente utilizado para formulação de estratégias durante o processo de planejamento estratégico. É operacionalizada por uma matriz de dupla entrada, onde são relacionados, em uma coluna, as oportunidades e fortalezas (ou pontos fortes), para uma organização; e, em uma segunda coluna, as ameaças e debilidades (ou pontos fracos).

O Quadro 6 exemplifica a Matriz de Análise Estratégica utilizada para a formulação de estratégias para o PROPAGA. A MAE permite o confronto de Oportunidades, Ameaças, Fortalezas e Debilidades para a formulação de estratégias.

Quadro 6 – Matriz de Análise Estratégica utilizada para a formulação de Estratégias para o PROPAGA.

Oportunidades (Ver Quadro 1)	Ameaças (Ver Quadro 1)
Fortalezas (Ver Quadro 4)	Debilidades (Ver Quadro 4)

Fonte: Elaborado pelos autores

A presente matriz foi usada para formular estratégias para o PROPAGA, seguindo os seguintes procedimentos:

- Análise de alavancagem entre oportunidades, ameaças e pontos fortes, ou seja, uso dos pontos fortes para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças;
- Análise de brechas entre oportunidades, ameaças e debilidades, de forma a formular estratégias de fortalecimento institucional

A partir dessas análises, foram formuladas as estratégias recomendadas para o fortalecimento do Programa, conforme é apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Estratégias recomendadas para fortalecimento do PROPAGA

1. Aproveitar a localização estratégica do Programa, instalado na Capital Federal, e a importância do reconhecimento da marca UnB para aproximar-se das organizações públicas e privadas que estão vinculadas ao agronegócio e que têm potencial interesse em produtos do Programa;
2. Aproveitar a localização do Programa, na região central do Brasil, para exercer influências em organizações locais, regionais, nacionais e internacionais, visando a oferta de produtos e serviços do PROPAGA, a captação de recursos e incentivos para pesquisas e projetos, e a formação de parcerias;
3. Orientar a oferta de produtos e serviços do PROPAGA para o atendimento de qualidade às demandas de organizações públicas e privadas do ambiente externo;
4. Estabelecer foco estratégico aos produtos e serviços ofertados pelo Programa, garantindo-lhe uma vinculação com as demandas do ambiente externo
5. Ampliar por meio de projetos de extensão e de prestação de serviços as ações de inserção social demandadas pelos órgãos de controle do Programa;
6. Aproveitar-se dos indicadores de desempenho positivos do Programa para aumentar a vinculação com organizações públicas e privadas demandantes de conhecimento e profissionais qualificados gerados pelo PROPAGA;
7. Implantar critérios de qualidade na produção de conhecimentos voltados para o foco estratégico definido pelo Programa;
8. Desenvolver projetos, produtos e serviços de interesse e em parceria com organizações públicas e privadas de forma a captar recursos financeiros para investir em estrutura física e tecnológica ao Programa; e
9. Encontrar soluções para dinamizar as atividades e decisões do programa, garantindo qualidade nos projetos, produtos e serviços, minimizando as dificuldades de tramitação junto a Universidade e os órgãos superiores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da formulação das estratégias, foram definidas, as grandes linhas de ação futura, que constarão dos objetivos estratégicos do PROPAGA. Estes elementos são detalhados na sequência.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos representam os rumos institucionais de longo prazo, contidos nas estratégias organizacionais, definidas pelo planejamento estratégico. O Quadro 8 apresenta os objetivos estratégicos formulados para o PROPAGA para os próximos 5 anos, com respectivos objetivos específicos.

Quadro 8 – Objetivos estratégicos para o PROPAGA para o período de 2021 a 2026

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
QE 1 – Definição do foco estratégico do PROPAGA para a oferta de produtos e serviços de acordo com as demandas do ambiente externo.	1.1. Definição de prioridades para a pesquisa e a qualificação profissional no Programa; 1.2. Definição de prioridades para a oferta de serviços do Programa; 1.3. Definição de prioridades para a oferta de publicações do Programa.
OE 2 – Aumento da integração do Programa com organizações públicas e privadas interessadas no agronegócio, em sua área de abrangência.	2.1. Estabelecimento de mecanismos de comunicação com organizações públicas e privadas visando a formação de parcerias. 2.2. Definição de um portfólio de produtos e serviços de interesse destas organizações. 2.3. Desenvolvimento de atividades acadêmicas vinculadas às demandas do ambiente externo. 2.4. Ampliação de atividades de inserção social por meio de projetos de extensão, com a participação de docentes, estudantes de graduação e de pós-graduação. 2.5. Avaliação periódica dos avanços na integração com o ambiente externo.
OE 3 – Ampliação da atuação internacional do corpo docente e discente do PROPAGA	3.1. Estabelecimento de convênios e parcerias com organizações internacionais atuantes nas áreas de interesse do PROPAGA; 3.2. Participação de docentes em projetos e ações de parceiros internacionais nas áreas de interesse do PROPAGA; 3.2. Realização de atividades de pesquisa e extensão junto a organismos internacionais; e 3.4. Estabelecimento de eventos técnicos-científicos sobre agronegócio com participação de organizações internacionais parceiras.
OE 4 – Crescimento da cooperação entre docentes e entre docentes e discentes na produção científica, relacionada a interesses de organizações públicas e privadas do ambiente externo.	4.1. Proposição e execução de projetos de pesquisa, integrando docentes, discentes e pesquisadores convidados, que atendam a demandas de organizações do ambiente externo; 4.2. Captação de recursos (de órgãos financiadores nacionais e/ou internacionais), a partir dos projetos propostos; 4.3. Elaboração de produtos, na forma de artigos científicos, capítulo de livros, livros e relatórios técnicos, a partir destes projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conjunto de objetivos estratégicos formulados tem como propósito aumentar o enlace do Programa com os seus *stakeholders*, contribuindo dessa forma para o seu fortalecimento. Tais ações podem contribuir para a melhor formação de profissionais pós-graduados, com capacidades mais alinhadas as demandas das organizações públicas e privadas, na área de abrangência do Programa. Ao mesmo tempo, com uma produção científica de maior relevância para as necessidades de desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

7. OBJETIVOS ESTRUTURANTES

Estes objetivos visam a reorganização do ambiente interno do PROPAGA. São a origem para projetos estruturantes, também chamados de projetos estratégicos, de curta duração, vinculados à estratégia, com uma gerência afinada ao plano estratégico da organização e direcionados para a intervenção e mudança de elementos do ambiente interno do Programa, indicados como debilidades da organização. O Quadro 9 apresenta os objetivos estruturantes formulados para o período de 2021 a 2026.

Quadro 9 – Objetivos estruturantes para o fortalecimento do PROPAGA

Objetivos Estruturantes	Objetivos Específicos
OET 1 – Revisão da estrutura curricular do Curso de Mestrado para melhor atender as demandas do ambiente externo no que se refere à formação dos profissionais e a geração de conhecimento.	<ol style="list-style-type: none">1. Análise da estrutura curricular atual em relação ao atendimento das demandas do ambiente externo (pesquisa e formação profissional).2. Proposição de nova estrutura, a partir dos resultados da análise realizada.
OET 2- Redefinição das Linhas de Pesquisa do PROPAGA ajustando – se for o caso – às prioridades definidas pelo foco estratégico.	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliação das Linhas de Pesquisa (áreas de concentração) em atenção às demandas prioritárias do ambiente externo.
OET 3- Composição do Corpo Docente com base no foco estratégico definido.	<ol style="list-style-type: none">1. Análise das capacidades existentes e sua adequação para o atendimento de demandas do ambiente externo;2. Sensibilização do Corpo Docente quanto às necessidades do ambiente externo;3. Proposição de integração de novos docentes para o atendimento a estas demandas.
OET 4 – Implantação de Curso de Doutorado Acadêmico e Profissional em atenção às demandas do ambiente externo.	<ol style="list-style-type: none">1. Planejamento de curso de Doutorado (Acadêmico e Profissional), alinhado às demandas prioritárias do Programa.2. Implantação dos cursos de Doutorado.
OET 5 – Implantação de Observatório e Base de Dados do Agronegócio com o fito de contribuir para pesquisas internas e externas ao Programa.	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliar demandas externas específicas para criação de um observatório e ase de dados;2. Prever espaço físico, equipamentos e pessoal necessário e apto para implantação do observatório;3. Viabilizar o funcionamento do observatório.
OET 6 – Melhoria da estrutura física do PROPAGA (instalações e equipamentos).	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliação da atual estrutura física do Programa2. Proposição de nova estrutura física (equipamentos e instalações)3. Implantação da nova estrutura.

Fonte: Elaborado pelos autores.

8. MISSÃO, VALORES E ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA

A Missão define a razão da existência da organização, quais as necessidades básicas que a organização vai a suprir. Por que o PROPAGA existe. Para o período 2021-26 foi estabelecida a seguinte missão para o PROPAGA:

GERAÇÃO DE CONHECIMENTOS E FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ALTA QUALIFICAÇÃO, EM BENEFÍCIO DO DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO.

A abrangência define os limites físicos, geográficos ou temáticos de atuação da organização. Foi definido como abrangência para atuação do Programa:

O agronegócio e suas cadeias produtivas operando prioritariamente na região Centro-oeste do Brasil.

Os valores representam características, virtudes, qualidades, que devem ser preservadas e incentivadas. Os valores adotados pelo Plano Estratégico do PROPAGA são:

- Rigor científico e metodológico na execução de pesquisas voltadas para o agronegócio brasileiro;
- Excelência na formação de profissionais e na qualidade do ensino;
- Pesquisa orientada para o atendimento de demandas de *stakeholders* do Programa, especialmente aquelas organizações localizadas na região Centro-oeste brasileira;
- Inclusão de todo tipo de sistema agropecuário, independentemente do tipo de produto e de produtor, ou do tamanho ou complexidade do sistema, como objeto de pesquisa legítimo para o Programa;
- Orientação para a melhoria de desempenho de todo e qualquer sistema agropecuário, em diversos objetivos de desempenho destes sistemas, tais como eficiência produtiva, qualidade de produtos, equidade, competitividade, sustentabilidade ambiental;
- Valorização de relações articuladas com outros Programas de Pós-graduação, na própria UnB e em outras Unidades da Federação, especialmente aqueles instalados na Região Centro-oeste;
- Interação permanente com os *stakeholders* do Programa, visando identificar novas demandas e monitorar o atendimento de demandas já identificadas; e
- Motivação de Professores e alunos do Programa para uma constante comunicação sobre projetos de pesquisa e outras atividades desenvolvidas entre docentes e discentes do PROPAGA.

9. REFERÊNCIAS

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. A. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília: CGEE, 2005.

ANEXO 1

RESULTADOS COLHIDOS DA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO NO PE-2016

As linhas e células marcadas em azul indicam aquelas proposições que foram mais valoradas pelas organizações entrevistadas, ou seja, as de maior interesse dos *stakeholders*. Já, as linhas e células marcadas em amarelo, as menos demandadas e por isso de menor prioridade para o PROPAGA.

Tabela 1 - Conhecimentos que o profissional especializado pelo PROPAGA deveria manejar, sob o ponto de vista dos stakeholders*

CONHECIMENTOS DO PROFISSIONAL DESEJADO PELA ORGANIZAÇÃO	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Análise diagnóstica de desempenho de complexos agroindustriais, de cadeias produtivas e seus componentes.	5,4	5,6	5,6	6,0	5,5	5,0	6,0	5,5
Análise diagnóstica dos ecossistemas onde operam as cadeias produtivas agropecuárias e seus impactos econômicos e sociais	5,1	5,8	5,3	5,0	5,0	5,0	6,0	5,0
Análise diagnóstica de desempenho de sistemas e processos produtivos agropecuários	5,0	5,2	4,8	6,0	5,5	6,0	6,0	5,0
Análise prospectiva de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos	5,3	5,2	5,6	6,0	5,5	5,0	6,0	4,5
Identificação e análise de demandas tecnológicas e não-tecnológicas potenciais e futuras em organizações, setores e territórios de interesse dos setores do agronegócio	5,4	5,2	5,0	6,0	5,0	5,0	4,0	3,5
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura familiar	4,9	4,6	4,6	4,0	5,0	4,0	5,0	6,0
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura empresarial	5,9	4,6	4,8	0,0	5,0	4,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agropecuários de agricultura familiar ou empresarial	5,0	5,4	4,0	6,0	6,0	6,0	6,0	5,5
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agroindustriais	4,7	4,8	3,8	6,0	5,5	3,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos de distribuição de produtos agroalimentares	4,4	4,6	3,2	6,0	4,8	3,0	6,0	6,0
Avaliação de processos de gestão em organizações públicas relacionados ao agronegócio	5,3	5,0	3,3	4,0	3,8	3,0	6,0	4,0
Avaliação de processos de gestão em organizações do setor (associações, cooperativas etc.) relacionadas ao agronegócio	4,7	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	6,0	5,0
Análise e avaliação de serviços de assistência técnica a empreendimentos agropecuários de agricultura familiar	3,9	4,0	3,8	6,0	5,3	4,0	4,0	6,0
Análise e avaliação de sistemas de inovação tecnológica agropecuária	4,7	5,0	5,2	6,0	5,8	5,0	6,0	5,5
Análise de mercados e consumidores de produtos agropecuários	5,3	5,2	5,0	5,0	5,3	4,0	6,0	5,5
Análise de operações logísticas de interesse do agronegócio	4,9	5,4	3,8	3,0	4,5	5,0	6,0	5,0
Análise de mercados de produtos agropecuários no âmbito local	4,0	4,6	4,0	0,0	4,8	3,0	5,0	6,0

Análise de mercados e políticas internacionais de produtos do agronegócio	5,0	5,4	4,4	0,0	5,3	3,0	4,0	5,0
Análise de mercados de produtos não convencionais no agronegócio (agroecologia, produtos orgânicos, <i>slow food</i> , <i>fair trade</i> etc.)	3,9	4,8	4,5	4,0	5,5	3,0	4,0	6,0
Análise de governança e de transações que envolvam as cadeias produtivas agropecuárias	5,1	4,8	4,4	5,0	5,5	5,0	6,0	5,0
Gerenciamento de programas e projetos de desenvolvimento agropecuário familiar ou empresarial	4,3	5,0	4,3	6,0	5,0	5,0	4,0	5,5
Análise de comportamento do consumidor de alimentos e derivados do agronegócio	4,3	4,4	3,6	5,0	4,5	4,0	4,0	5,0
Análise de desempenho de territórios produtivos (Agropolos, Arranjos Produtivos Locais etc.)	4,3	4,8	5,0	6,0	5,6	5,0	5,0	6,0
Análise de redes e ação coletiva entre atores do agronegócio	5,0	4,6	4,0	5,0	5,0	5,0	6,0	4,5
Gestão e economia da qualidade no contexto do agronegócio	4,6	5,0	4,2	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0
Métodos de pesquisa nos diversos contextos do agronegócio	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	6,0	4,0
Formação de recursos humanos para gestão do agronegócio	5,0	5,0	3,6	5,0	4,8	5,0	4,0	5,5
Gestão do trabalho e emprego no agronegócio	4,6	4,4	2,8	3,0	4,3	3,0	5,0	5,5
Sistemas de informação gerencial em organizações e/ou redes do agronegócio	5,0	5,6	5,0	3,0	5,3	5,0	6,0	5,0
Análise microeconômica aplicada a organizações do agronegócio	4,4	4,8	4,2	5,0	4,3	4,0	6,0	4,5
Análise de formação de preços de produtos agropecuários e suas alternativas	4,3	5,2	3,5	5,0	4,5	5,0	5,0	5,0
Políticas nacionais e internacionais segurança alimentar	5,6	5,4	4,2	0,0	5,0	3,0	5,0	5,5
Outro conhecimento	4,0	6,0	5,5		6,0			6,0

*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 2 - Conhecimentos a serem produzidos pela pesquisa realizada pelo PROPAGA, sob o ponto de vista dos stakeholders*.

CONHECIMENTOS A SEREM PRODUZIDOS PELA PESQUISA REALIZADA PELO PROPAGA	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Análise diagnóstica de desempenho de complexos agroindustriais, de cadeias produtivas e seus componentes.	5,6	5,6	4,8	6,0	5,5	5,0	6,0	4,0
Análise diagnóstica dos ecossistemas onde operam as cadeias produtivas agropecuárias e seus impactos econômicos e sociais	5,3	5,8	5,3	5,0	5,0	5,0	6,0	5,5
Análise diagnóstica de desempenho de sistemas e processos produtivos agropecuários	4,9	5,2	4,8	6,0	5,3	6,0	6,0	5,0
Análise prospectiva de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos	5,6	5,2	5,6	6,0	5,3	5,0	6,0	5,5
Identificação e análise de demandas tecnológicas e não-tecnológicas potenciais e futuras em organizações, setores e territórios de interesse dos setores do agronegócio	5,4	5,2	5,6	6,0	5,0	5,0	4,0	4,5
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura familiar	4,9	4,6	4,2	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0

Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura empresarial	5,7	4,6	4,8	0,0	5,0	5,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agropecuários de agricultura familiar ou empresarial	5,4	5,4	4,4	6,0	6,0	6,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agroindustriais	4,9	4,8	4,3	6,0	5,8	3,0	6,0	5,5
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos de distribuição de produtos agroalimentares	4,4	4,6	3,0	6,0	4,5	3,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em organizações públicas relacionados ao agronegócio	5,3	5,0	3,5	4,0	4,0	3,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em organizações do setor (associações, cooperativas etc.) relacionadas ao agronegócio	5,3	5,0	4,3	5,0	4,3	5,0	6,0	5,0
Análise e avaliação de serviços de assistência técnica a empreendimentos agropecuários de agricultura familiar	4,4	4,0	3,2	6,0	4,8	5,0	4,0	5,0
Análise e avaliação de sistemas de inovação tecnológica agropecuária	5,0	5,0	5,6	6,0	5,5	5,0	6,0	6,0
Análise de mercados e consumidores de produtos agropecuários	5,6	5,2	5,6	5,0	5,5	4,0	6,0	6,0
Análise de operações logísticas de interesse do agronegócio	5,3	5,4	4,4	3,0	4,5	5,0	6,0	5,0
Análise de mercados de produtos agropecuários no âmbito local	4,4	4,6	4,3	0,0	4,5	3,0	5,0	5,0
Análise de mercados e políticas internacionais de produtos do agronegócio	5,4	5,4	4,6	0,0	5,0	3,0	4,0	5,5
Análise de mercados de produtos não convencionais no agronegócio (agroecologia, produtos orgânicos, <i>slow food</i> , <i>fair trade</i> etc.)	4,7	4,8	5,3	4,0	5,3	3,0	4,0	5,5
Análise de governança e de transações que envolvam as cadeias produtivas agropecuárias	5,7	4,8	4,4	5,0	5,0	5,0	6,0	5,5
Gerenciamento de programas e projetos de desenvolvimento agropecuário familiar ou empresarial	5,1	5,0	4,0	6,0	4,8	5,0	4,0	5,0
Análise de comportamento do consumidor de alimentos e derivados do agronegócio	5,0	4,4	4,2	5,0	4,5	4,0	4,0	5,5
Análise de desempenho de territórios produtivos (Agropolos, Arranjos Produtivos Locais etc.)	5,0	4,8	5,3	6,0	5,3	5,0	5,0	5,0
Análise de redes e ação coletiva entre atores do agronegócio	5,1	4,6	3,5	5,0	5,3	5,0	6,0	5,5
Gestão e economia da qualidade no contexto do agronegócio	5,3	5,0	4,2	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0
Métodos de pesquisa nos diversos contextos do agronegócio	5,0	4,0	5,2	5,0	4,5	3,0	6,0	4,0
Formação de recursos humanos para gestão do agronegócio	4,9	5,0	3,6	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0
Gestão do trabalho e emprego no agronegócio	4,9	4,4	2,8	3,0	4,8	3,0	5,0	5,5
Sistemas de informação gerencial em organizações e/ou redes do agronegócio	5,4	5,6	5,2	3,0	5,8	5,0	6,0	5,5
Análise microeconômica aplicada a organizações do agronegócio	5,4	4,8	4,0	5,0	4,0	4,0	6,0	5,0
Análise de formação de preços de produtos agropecuários e suas alternativas	4,9	5,2	3,8	5,0	4,3	5,0	5,0	5,0
Políticas nacionais e internacionais segurança alimentar	5,6	5,4	4,5	0,0	5,0	3,0	5,0	5,5

*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 3 - Atitudes para o desempenho do profissional mestre em agronegócios

ATITUDES A SEREM DESENVOLVIDAS PARA O DESEMPENHO DO PROFISSIONAL MESTRE EM AGRONEGÓCIOS	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Capacidade de integração a equipes de trabalho	5,7	5,2	5,8	0,0	5,8	6,0	6,0	6,0
Capacidade de negociação com diferentes grupos (clientes, representantes do setor público, fornecedores, etc.)	5,9	5,6	5,5	0,0	6,0	5,0	5,0	6,0
Capacidade de construção de alternativas para a superação de dificuldades de distintas naturezas (recursos financeiros, falta de mão de obra, deficiências de infraestrutura, etc.)	5,4	5,5	5,4	0,0	5,8	6,0	6,0	6,0
Capacidade de organização e persistência para alcance de metas no trabalho	5,4	5,4	5,0	0,0	5,5	6,0	4,0	6,0
Compromisso com a organização	5,6	5,8	5,8	0,0	5,3	5,0	6,0	6,0
Capacidade de compreensão e incorporação de ideias de outros profissionais (gerentes e colegas de trabalho)	5,6	5,6	5,4	0,0	5,3	5,0	6,0	5,5
Capacidade de liderar projetos e equipes de trabalho	5,4	4,8	4,8	0,0	6,0	5,0	4,0	5,5
Capacidade de propor novos projetos, processos ou produtos relevantes para a missão da organização	5,9	5,2	5,3	0,0	6,0	5,0	6,0	6,0
Capacidade de relacionamento cordial com outros colegas de trabalho	5,6	5,6	4,5	0,0	5,3	5,0	5,0	6,0
Atuação com responsabilidade social e compromisso ético no desenvolvimento de suas atividades profissionais.	5,4	5,4	5,8	0,0	6,0	5,0	6,0	6,0
Atuação com rigor metodológico no desenvolvimento de suas atividades profissionais.	4,7	5,0	5,5	0,0	5,0	5,0	5,0	6,0

*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 4 - Serviços que o PROPAGA deveria oferecer (além do Mestrado)

SERVIÇOS QUE O PROPAGA DEVERIA OFERECER, ALÉM DO MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Mestrado Profissionalizante	4,4	6,0	3,8	3,0	5,0	4,0	6,0	5,0
Doutorado em Agronegócios	5,3	4,4	4,8	3,0	4,8	2,0	6,0	3,0
Especialização/MBA	4,4	5,8	4,4	5,0	5,8	6,0	6,0	5,0
Cursos a distância	3,6	4,6	3,8	5,0	4,8	5,0	4,0	5,5
Cursos <i>in house</i> (<i>in-company</i>) sobre agronegócios	4,4	4,6	4,4	4,0	5,0	6,0	5,0	5,5
Treinamento gerencial	4,3	4,6	4,0	4,0	4,8	3,0	4,0	4,0
Consultorias em gestão do agronegócio	5,1	5,5	4,3	5,0	4,4	3,0	5,0	4,5
Análises econômicas sobre mercados e transações	4,7	4,2	4,3	5,0	4,4	5,0	6,0	5,5
Bases de dados sobre desempenho do agronegócio	5,4	5,0	4,4	5,0	4,8	4,0	6,0	4,0
Publicação de livros e capítulos de livros sobre o agronegócio	4,6	4,2	3,8	5,0	3,8	3,0	5,0	4,5
Publicação de boletins técnicos periódicos sobre o agronegócio	4,7	4,6	4,4	5,0	4,8	5,0	6,0	5,0
Congressos sobre o agronegócio	4,4	4,8	3,4	5,0	4,8	5,0	5,0	4,0
Seminários sobre temas específicos do agronegócio	4,9	5,2	5,0	5,0	4,5	5,0	6,0	4,5
Palestras técnicas sobre o agronegócio	5,0	5,2	4,8	5,0	5,8	5,0	6,0	4,0
Artigos técnico-científicos em revistas científicas	4,4	3,8	4,2	4,0	4,0	3,0	6,0	4,5
Artigos técnicos em revistas de não científicas	4,3	3,4	4,0	5,0	3,8	4,0	6,0	4,5
Notícias em jornal	4,1	3,2	3,0	4,0	4,3	4,0	4,0	2,5
Notícias em televisão	4,6	3,8	3,0	4,0	4,8	4,0	4,0	5,0
Incubação de empresas de prestação de serviços para o agronegócio	4,4	3,4	4,8	4,0	4,3	4,0	5,0	4,5
Observatório de desempenho de cadeias produtivas e complexos agroindustriais	5,4	4,6	5,2	5,0	4,5	3,0	6,0	4,5

Estudos prospectivos sobre o futuro de cadeias produtivas e temas do agronegócio	5,3	5,0	5,4	5,0	5,5	4,0	6,0	5,0
Projetos de pesquisa por demanda	4,7	3,8	5,3	5,0	5,0	2,0	6,0	5,0

*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; GDF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.