

Planejamento Estratégico
Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Federal de Juiz de Fora
2025 – 2028

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1. Diagnóstico Situacional	4
1.1. Síntese dos documentos orientadores da CAPES e PROPP em relação ao planejamento estratégico aplicável à pós-graduação.	4
1.1.1. Governança e Alinhamento Estratégico (Quesito 1: Programa).....	4
1.1.2. Formação e Produção Intelectual (Quesito 2)	5
1.1.3. Impacto, Inovação e Sustentabilidade (Quesito 3 e Eixo 4 PNPG)	6
1.1.4. Internacionalização e Redução de Assimetrias (Quesito 3 e Eixo 5 PNPG)	6
1.1.5. Visibilidade e Ferramentas de Gestão	7
1.1.6. Reflexão Final	8
1.2. Breve histórico e contextualização do PPG Administração	8
1.3. Definição de missão, visão e valores	9
1.3.1. Missão	9
1.3.2. Visão.....	10
1.3.3. Valores.....	10
1.4. Análise SWOT	10
1.4.1. Matriz de Cruzamento SWOT.....	12
1.4.2. Quadro Resumo SWOT PPGA	15
2. Definição de objetivos, indicadores, metas e estratégias	18
2.1. Componentes da Metodologia OKR:	18
2.2. OKRs POR DIMENSÃO CAPES (2025-2028)	18
2.2.1. DIMENSÃO 1: PROGRAMA	18
2.2.2. DIMENSÃO 2: FORMAÇÃO	22

2.2.3.	DIMENSÃO 3: IMPACTO NA SOCIEDADE	24
2.3.	QUADRO RESUMO DE OKRs 2025-2028	29
2.4.	FAIXAS DE DESEMPENHO PARA OS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	32
2.5.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO TRIMESTRAL	34
2.6.	SISTEMA DE MONITORAMENTO E GOVERNANÇA.....	38
2.7.	ALINHAMENTO COM PLANEJAMENTO ANTERIOR	39
2.8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	ANEXO: FLUXOGRAMA DA PROPOSTA	1

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Federal de Juiz de Fora

1. Diagnóstico Situacional

1.1. Síntese dos documentos orientadores da CAPES e PROPP em relação ao planejamento estratégico aplicável à pós-graduação.

O planejamento do PPGA para 2025-2028 deve ser visto como uma evolução do planejamento anterior (2021–2024), mantendo os objetivos estratégicos já alcançados, como a consolidação da política de autoavaliação e o recredenciamento docente, ao mesmo tempo em que incorpora as diretrizes e expectativas da CAPES, do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2024–2028) e da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP) da UFJF.

Neste sentido, a seguir alguns aspectos complementares e reflexões importantes são apresentados, organizados por eixos temáticos, que devem nortear a reformulação do nosso Plano Estratégico.

1.1.1. Governança e Alinhamento Estratégico (Quesito 1: Programa)

O Quesito 1 da Ficha de Avaliação da Área 27 tem um peso de 60% e dedica alta importância à gestão interna, com Planejamento Estratégico (20%) e Autoavaliação (20%) como componentes críticos.

Diretriz Externa	Complemento e Reflexão para o PPGA
Planejamento e PDI	O planejamento do PPGA deve estar explicitamente articulado com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF e com o Plano Estratégico da PROPP 2025–2029. O planejamento deve demonstrar uma visão de longo prazo, ligando os objetivos pretendidos às atividades necessárias para alcançá-los.
Políticas Afirmativas e Equidade	A Ficha de Avaliação exige que o planejamento inclua políticas afirmativas e de promoção de equidade. A PROPP possui como objetivo estratégico a consolidação dessas ações ao longo do quadriênio avaliativo 2025-2024, visando 100% de implementação nos PPGs. O PNPG 2024–2028 reitera a necessidade de promover e monitorar o cumprimento dessas políticas, visando ampliar a representação e participação social, étnico-racial e de gênero na pós-graduação. O PPGA deve garantir que as ações afirmativas na seleção seja plenamente operacionalizada e monitore a permanência dos discentes enquadrados em tais ações.

Autoavaliação (Uso de Resultados)	O PPGA já tem uma política implementada de autoavaliação. Contudo, reconhecemos que o desafio agora é ir além, usando as ferramentas autoavaliativas como instrumentos de análise e aprimoramento de vulnerabilidades e alcance de objetivos estratégicos. Também, para além de seu público-alvo imediato, ou seja, seus discentes e docentes, o PPGA deve monitorar a percepção de públicos externos ao programa (como, por exemplo, eventuais organizações parceiras e a comunidade local), para uma avaliação orgânica e representativa de seu macroambiente.
NDP e Condições de Funcionamento	A Área 27 exige um NDP mínimo de 10 professores para mestrado e 12 para doutorado. O PPGA, após o recredenciamento, ajustou o quadro para 14 professores. Reflexão: Manter a estabilidade do NDP e a aderência da produção à proposta do programa é vital. Deve-se monitorar rigorosamente o limite de 8 orientações simultâneas por docente (com exceções para PCI) e a atuação máxima de 300 horas/ano na graduação, pois o não atendimento implica ajuste qualitativo no conceito.

1.1.2. Formação e Produção Intelectual (Quesito 2)

Embora o PPGA tenha alcançado o alvo de média de pontuação qualificada (Meta 2.1), as novas diretrizes enfatizam a qualidade sobre a quantidade e o impacto social da produção.

Diretriz Externa	Complemento e Reflexão para o PPGA
Qualidade da Produção	A Área 27 busca a transição do modelo ' <i>publish or perish</i> ' para ' <i>publish for purpose</i> ', ou seja, deslocar os programas de uma lógica “produtivista” para entrega de “impacto”. Portanto, o PPGA deve focar em produção de qualidade, aderente à proposta e distribuída de forma equilibrada entre o NDP (Núcleo Docente Permanente). A Área 27 tem desencorajado comportamentos oportunistas, como a inclusão excessiva de coautores discentes em trabalhos, prática que pode levar à redução do conceito.
Teses e Dissertações	É fundamental assegurar a aderência temática dos trabalhos às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa. As teses e dissertações devem gerar produção em anais de congresso ou periódicos.
Política de Bancas Examinadoras	A política de constituição das comissões examinadoras deve ser clara e consistente. O PPGA deve buscar diversidade e coerência, incluindo a participação de docentes permanentes de outras IES ou PPGs, e, se pertinente, professores do exterior.
Acompanhamento de Egressos	O PPGA já implementou a pesquisa de monitoramento. A PROPP estabeleceu a meta de criar um mecanismo para acompanhar 100% dos egressos <i>stricto sensu</i> até 2029. O PPGA deve colaborar na implementação da ferramenta institucional e, na avaliação, detalhar a trajetória profissional de 5 egressos para cada período (2024-2028, 2019-2023, 2014-2018), evidenciando o impacto profissional e científico da titulação. O engajamento de egressos em ações conjuntas com o PPG também será medido.

1.1.3. Impacto, Inovação e Sustentabilidade (Quesito 3 e Eixo 4 PNPG)

O Quesito 3 (Impacto) representa 50% da avaliação do impacto total e a Área 27 tem se dedicado a valorizar o papel da universidade em gerar impacto direto no desenvolvimento econômico e social.

Diretriz Externa	Complemento e Reflexão para o PPGA
Alinhamento com ODS	O PNPG 2024–2028 e o Planejamento da PROPP 2025–2029 priorizam o alinhamento da pós-graduação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Diante de tal contexto, o PPGA deve incentivar que as dissertações se alinhem aos 17 ODS da ONU e promover a pesquisa em temas de sustentabilidade e inovação social..
Casos de Impacto Real	Serão analisados 2 casos de impacto que demonstrem as contribuições do PPG para a sociedade (ensino, pesquisa, políticas públicas, desenvolvimento local/regional). O impacto deve ser real, planejado (ter causalidade) e ter um mecanismo de transferência claro.
Produção Técnica e Inovação (PTT)	Para a modalidade acadêmica, serão valorizados produtos tecnológicos, desde que listados entre os 12 tipos aceitos pela Área, como Cursos para formação profissional ou Empresas/Organizações sociais inovadoras. O PPGA deve identificar e relatar esses PTTs, incluindo-os entre os 10 melhores produtos do programa no quadriênio, demonstrando sua vinculação aos projetos de pesquisa e impacto.
Extensão Universitária	A CAPES (PEI) possui um Projeto Estratégico para elaborar diretrizes de articulação entre extensão e pós-graduação <i>stricto sensu</i> . O PNPG incentiva a incorporação da extensão aos processos formativos da pós-graduação. O PPGA deve planejar ações que promovam a interação com a sociedade em ambientes diversos.
Captação de Recursos	O Planejamento da PROPP tem como meta aumentar em 25% a captação de recursos externos até o final de 2027. O PPGA, que já superou sua meta de projetos financiados no quadriênio anterior (50%), deve agora focar em projetos inter-PPGs com fontes externas para potencializar o financiamento e a colaboração.

1.1.4. Internacionalização e Redução de Assimetrias (Quesito 3 e Eixo 5 PNPG)

A internacionalização é um componente do Quesito 3 (25% do subitem 3.1). Para alcançar os conceitos de excelência (notas 6 e 7), o PPG deve demonstrar maturidade e liderança na internacionalização.

Diretriz Externa	Complemento e Reflexão para o PPGA
------------------	------------------------------------

Política de Internacionalização	O PPGA deve ir além de ações básicas e elaborar um Plano de Internacionalização formal dentro do planejamento estratégico. A análise da internacionalização será relativizada de acordo com o propósito do PPG, sendo que o fato de um programa nível 3 haver menos exigências nesta dimensão deve ser considerado.
Foco em Diversidade e Solidariedade	O PNPG 2024–2028 orienta que a internacionalização seja baseada em equidade, sustentabilidade, diversidade e solidariedade, e com simetria nas parcerias. Reflexão: O PPGA deve fortalecer a cooperação Sul-Sul Global.
Atração de Estrangeiros	Os programas de excelência (visando nota 6 ou 7) devem perseverar na atração de docentes e discentes estrangeiros. O PPGA, dentro de suas limitações orçamentárias e métricas avaliativas, deve utilizar suas estratégias de oferta de disciplinas em língua inglesa para ampliar a atração de discentes e professores visitantes.
Redução de Assimetrias (Solidariedade)	A Área 27 incentiva o uso de mecanismos de solidariedade acadêmica, como os Projetos de Cooperação entre Instituições (PCI - Minter/Dinter), para reduzir assimetrias regionais. Como um programa consolidado, o PPGA deve considerar a liderança na promoção de PCIs em regiões carentes, especialmente porque a UFJF está localizada no interior do país, o que potencializa o impacto.

1.1.5. Visibilidade e Ferramentas de Gestão

A visibilidade do PPG em sua página na internet é um fator auxiliar na análise da inserção local, regional ou nacional.

Diretriz Externa	Complemento e Reflexão para o PPGA
Transparência e Divulgação	A página do PPG deve ser valorizada, fornecendo acesso irrestrito ao texto completo de dissertações, informações sobre regulamentos, processo seletivo, financiamentos recebidos, produção intelectual e resultados da autoavaliação. A ausência de informações mínimas pode levar a um ajuste qualitativo negativo. Portanto, o PPGA deve garantir que sua página web cumpra todos os requisitos de transparência e que esteja atualizada e disponível em mais de um idioma.
Uso de Dados e IA	A PROPP planeja criar e implementar um sistema padronizado de coleta de dados dos PPGs até o final de 2027. Além disso, a PROPP busca incorporar a Inteligência Artificial (IA) de forma ética e estratégica na gestão e pesquisa. Por meio de tal direcionamento, o PPGA deve participar ativamente da implementação dessas ferramentas de gestão e desenvolver diretrizes claras (resolução ou portaria) para o uso ético da IA em trabalhos acadêmicos.

1.1.6. Reflexão Final

Para o PPGA da FACC-UFJF, o quadriênio 2025–2028 representa uma fase de recalibragem estratégica, buscando a excelência e reafirmando o compromisso social. O foco deve ser na institucionalização de políticas (diversidade, impacto, equidade) e na qualificação continuada (qualidade das dissertações, publicações relevantes de seu corpo docente), em vez de apenas atingir indicadores mínimos quantitativos.

Se o planejamento estratégico é o mapa, as diretrizes da CAPES, do PNPG e da PROPP servem como o compasso e o clima. O PPGA já possui um mapa inicial consistente, mas deve ajustar a rota para navegar pelo novo clima, que exige que o programa não apenas *produza conhecimento* (pesquisa de excelência), mas que demonstre, de forma consistente e planejada, como esse conhecimento transforma o ambiente e a sociedade (impacto real e ODS) e como ele é acessível a todos (equidade e visibilidade). O sucesso residirá em transformar a excelência acadêmica alcançada em liderança e solidariedade social.

1.2. Breve histórico e contextualização do PPG Administração

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é o resultado de uma estratégia institucional de longo prazo, iniciada formalmente em 2006. A concepção do programa emergiu de debates e análises aprofundadas entre o corpo docente da FACC, que identificava uma necessidade crescente de fortalecer a pesquisa e a formação qualificada em Administração na região e no país. Essa visão foi consolidada e formalizada nos planejamentos estratégicos da unidade em 2010 e 2014, que previam a criação de um mestrado acadêmico como passo fundamental para a consolidação da pesquisa na área. O contexto nacional era favorável à expansão da pós-graduação, impulsionado pelas políticas de fomento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em universidades federais. Para garantir a qualidade e a sustentabilidade do futuro programa, foram realizados esforços significativos de qualificação docente entre 2012 e 2013, resultando na aprovação de 13 projetos de pesquisa e no envio de 6 docentes para programas de doutorado, fortalecendo a base intelectual e de pesquisa da FACC.

O PPGA iniciou suas atividades em 2016, com a acolhida de sua primeira turma de mestrandos. Inicialmente, o corpo docente permanente era reduzido, uma decisão estratégica para garantir um crescimento prudente e alinhado às diretrizes da CAPES. O programa experimentou um crescimento significativo entre 2016 e 2020, à medida que os docentes que estavam em doutoramento concluíam suas formações e retornavam à instituição. No período pós-pandêmico, entre 2021 e 2024, o corpo docente permanente evoluiu de 14 para 16 professores, além de contar com 4 professores colaboradores. Um marco importante para o programa ocorreu em setembro de 2025, com o credenciamento de 6 novos professores permanentes, altamente qualificados e comprometidos com o desenvolvimento do PPGA.

Portanto, em 2025, o PPGA é composto por 16 professores do quadro permanente (NDP), quatro colaboradores e uma secretária dedicada ao programa, concursada da UFJF, que acompanha o programa desde sua criação. No que diz respeito aos alunos matriculados, até outubro de 2025 o PPGA tem 28 discentes. No último processo de seleção discente, que integrarão a turma de 2026 do programa, o PPGA ofereceu 22 vagas.

O PPGA concentra suas atividades de pesquisa na Área de Concentração “Gestão e Organizações”, que se desdobra em duas linhas de pesquisa:

- Linha 1: Gestão, Tecnologias e Processos Organizacionais
- Linha 2: Indivíduo, Organizações e Sociedade

Essas linhas convergem e se beneficiam da atuação de 6 grupos de pesquisa certificados no CNPq: Descor, GEPPPO, Opus, Socius, Observatório da Estratégia e LOGOS. O objetivo geral do programa é promover a excelência na formação de mestres em Administração, com um compromisso com a geração de conhecimento científico e tecnológico relevante. O PPGA busca desenvolver processos de ensino-aprendizagem inovadores, fomentar a pesquisa aplicada, intensificar a internacionalização, alinhar-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, crucialmente, estabelecer as bases sólidas para a futura criação de um doutorado. Este escopo está em total alinhamento com o Planejamento Estratégico da PROPP 2025-2029, o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2024-2028 e as diretrizes da Ficha de Avaliação da CAPES para a Área 27.

Atualmente, o PPGA conta a nota 3 na avaliação da CAPES. O principal objetivo estratégico do programa é atingir a nota 4 na avaliação quadrienal 2025-2028, um passo fundamental (e necessário) para a submissão de uma Proposta de Curso Novo (APCN) para a criação de um doutorado. Adicionalmente, destaca-se, que o programa demonstrou resiliência durante a pandemia de COVID-19, adaptando-se ao Ensino Remoto Emergencial (ERE) e implementando prorrogações de prazos até 2024, para garantir a continuidade das atividades acadêmicas. A transição do calendário acadêmico de trimestral para bimestral potencializou a eficiência e a flexibilidade do programa.

No âmbito da internacionalização, o PPGA estabeleceu parcerias internacionais com instituições no México e Estados Unidos. Até 2024, o programa formou 68 egressos em 9 turmas, contribuindo significativamente para a qualificação de profissionais na área de Administração. A taxa de reinserção institucional é um indicador de sucesso, com 4 egressos atuando como professores substitutos e 1 como professor efetivo na própria FACC/UFJF, sendo este último integrante do quadro de docentes permanentes do PPGA.

Os professores do PPGA se encontraram no dia 15 de agosto de 2025, das 09h às 17h, em um ambiente fora da UFJF, para que ficassem dedicados, sem interferência, para pensar em mudanças estruturantes do curso. Uma das mais significativas mudanças propostas deste encontro, foi a proposta de um novo formato de entrega da pesquisa de dissertação. Agora, no PPGA, o discente poderá optar por entregar dois formatos: uma dissertação cujos capítulos serão em artigos e, outro formato, em uma versão “tradicional”, condicionando o discente, após sua defesa de dissertação, a entregar uma versão de artigo da dissertação, aprovada pelo seu respectivo professor orientador.

O credenciamento de 6 novos professores permanentes em setembro de 2025 marca um ponto de inflexão e uma transformação significativa para o PPGA. Com um corpo docente ainda mais qualificado e engajado, o programa está solidamente posicionado para atingir seu objetivo estratégico de alcançar a nota 4 na avaliação da CAPES e, conseqüentemente, estruturar e submeter a proposta para um programa de doutorado. O planejamento estratégico para 2025-2028, que integra as diretrizes da PROPP, PNPG e CAPES Área 27, consolida essa trajetória de excelência, inovação e impacto, projetando o PPGA como um centro de referência em pesquisa e formação em Administração.

1.3. Definição de missão, visão e valores

1.3.1. Missão

Promover a excelência em formação de mestres em Administração, gerando conhecimento científico e tecnológico relevante para o desenvolvimento organizacional, social e regional, por meio de pesquisa de qualidade e processos de ensino-aprendizagem inovadores, inclusivos e alinhados aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

1.3.2. Visão

Consolidar-se como programa de excelência reconhecido em nível nacional (Nota 4 CAPES), gerador de conhecimento aplicável às organizações públicas e privadas, com forte atuação em pesquisa interdisciplinar, internacionalização qualificada, e compromisso com a equidade e sustentabilidade, posicionando-se estrategicamente para a expansão ao nível de doutorado.

1.3.3. Valores

Nossos valores são alicerçados nos pilares da ética, respeito e pluralidade de pensamento. Tais pilares são refletidos nos seguintes valores declarados do programa:

- **Excelência Acadêmica:** Compromisso com a qualidade da pesquisa e formação
- **Inovação Responsável:** Geração de conhecimento aplicável e relevante
- **Inclusão e Equidade:** Acesso e permanência de discentes diversos
- **Internacionalização Qualificada:** Colaboração estratégica com instituições de excelência
- **Responsabilidade Social:** Impacto nas organizações e na sociedade
- **Transparência e Avaliação:** Cultura de monitoramento contínuo
- **Multidisciplinaridade:** Integração de perspectivas para problemas complexos

1.4. Análise SWOT

	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (incontroláveis)
Pontos Fortes	Forças Pilar 1: Programa • F1: Credenciamento de 6 novos docentes altamente qualificados (Set/2025), elevando significativamente o capital intelectual e a capacidade produtiva do programa. • F2: Nova e moderna infraestrutura física da FACC (3.452 m²), com espaços adequados para pesquisa, ensino e convivência (salas de aula, laboratórios de informática e prototipagem, podcasts, salas de	Oportunidades Pilar 1: Programa • O1: Diretrizes da CAPES (PEI/PNPG 2024-2027) que incentivam internacionalização, inovação, equidade e impacto social, alinhando-se aos objetivos do PPGA. • O2: Possibilidade de submeter APCN de doutorado após atingir a nota 4, abrindo novas perspectivas de crescimento e consolidação. • O3: Edital de professor de Visitante disponível para o PPGA.

	estudo, método do caso, auditório, salas de vídeo conferência e <i>coworking</i>). ● F3: Corpo docente atual comprometido, com experiência na gestão de programas de pós-graduação e na orientação de mestrado. ● F4: Alinhamento estratégico com a PROPP/UFJF e o PDI, garantindo suporte administrativo e institucional. ● F5: Comissões permanentes que acompanham temas estratégicos de interesse do programa. ● F6: Oferta de disciplinas com temas contemporâneos e língua estrangeira. Pilar 2: Formação ● F6: Duas linhas de pesquisa consolidadas e ativas, com grupos de pesquisa certificados no CNPq, que servem como base para a produção acadêmica. ● F7: Experiência na formação de mestres, com 68 egressos e uma taxa de conclusão satisfatória (28 discentes matriculados, 22 vagas anuais). Pilar 3: Impacto na Sociedade ● F8: Programa inserido em uma universidade federal de prestígio (UFJF), com reconhecimento regional e potencial para impacto local e nacional. ● F9: Parcerias Público-Privadas dentro do ecossistema empreendedor da região. ● F10: Capacidade institucionalizada de projetos de extensão com alcance em pesquisa.	Pilar 2: Formação ● O4: Acesso a editais de fomento à pesquisa (CNPq, FAPEMIG, Finep) para projetos de maior envergadura e com potencial de impacto. ● O5: Crescimento do interesse de metodologias ativas e ensino híbrido, permitindo inovação curricular e maior flexibilidade na formação. Pilar 3: Impacto na Sociedade ● O6: Necessidade de soluções para desafios organizacionais e sociais complexos, especialmente regionais, gerando oportunidades para pesquisa aplicada. ● O7: Potencial para parcerias com empresas, órgãos públicos e terceiro setor para pesquisa aplicada, desenvolvimento de PTT e extensão. ● O8: Demanda crescente por profissionais com capacidade crítica. ● O9: Alinhamento com agenda de ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) ● O10: Colaborações interinstitucionais para redução de assimetrias regionais
Pontos Fracos	Fraquezas Pilar 1: Programa	Ameaças Pilar 1: Programa ● T1: Competição acirrada com programas consolidados (nota 4 e 5) na Área 27, exigindo identidade e excelência (especialmente no

	● W1: Nota 3 CAPES atual, exigindo um esforço concentrado e estratégico para atingir a nota 4, especialmente em critérios de produção e internacionalização. ● W2: Experiência limitada em gestão e oferta de programa de doutorado (ainda não implementado), demandando aprendizado e estruturação. ● W3: Necessidade de aprimorar a cultura de autoavaliação e gestão por indicadores, para monitoramento contínuo e tomada de decisão baseada em dados. ● W4: Baixa atratividade. Pilar 2: Formação ● W5: Produção científica em periódicos de alto impacto ainda insuficiente para os padrões de um programa nota 4. ● W6: Baixa produção de produtos técnicos e tecnológicos (PTT) e de inovação, limitando o impacto prático da pesquisa. ● W7: Internacionalização ainda incipiente, com poucas publicações em coautoria internacional e mobilidade docente/discente limitada. Pilar 3: Impacto na Sociedade ● W8: Visibilidade e reconhecimento nacional do programa ainda restritos, dificultando a atração de talentos de outras regiões. ● W9: Baixa produção científica relevante para a comunidade imediata (impacto regional). ● W10: Disponibilidade limitada de financiamento para de pesquisas de impacto.	“perímetro” das capitais estaduais Belo Horizonte → São Paulo → Rio de Janeiro). ● T2: Restrições orçamentárias e cortes no financiamento público para pós-graduação, impactando bolsas e projetos. ● T3: Burocracia e lentidão nos processos administrativos da UFJF, que podem atrasar a execução de projetos e ações. ● T4: Posição inicial em nota 3 requer significativa elevação de indicadores ● T5: Dedicção ao programa por parte dos discentes. Pilar 2: Formação ● T6: Dificuldade em atrair e reter talentos (docentes e discentes) devido à concorrência e à percepção da nota atual. ● T7: Exigências crescentes da CAPES para internacionalização e produção de alto impacto, demandando adaptação constante. Pilar 3: Impacto na Sociedade ● T8: Desvalorização da pesquisa e da ciência no cenário político-econômico, afetando o reconhecimento e o apoio. ● T9: Dificuldade em mensurar e comunicar de forma eficaz o impacto social e econômico do programa, especialmente para stakeholders externos.
--	--	--

1.4.1. Matriz de Cruzamento SWOT

Forças + Oportunidades (estratégia ofensiva)	COMO PODEMOS USAR NOSSAS FORÇAS PARA APROVEITAR AO MÁXIMO AS OPORTUNIDADES EXTERNAS?
--	--

	● F1 (Novos Docentes) + O1 (Diretrizes CAPES) + O3 (APCN Doutorado): Alavancar a expertise dos novos docentes para desenvolver projetos de pesquisa de alto impacto e internacionalização, visando a consolidação para o doutorado e alinhamento com as diretrizes da CAPES. ● F2 (Nova Infraestrutura) + O5 (Metodologias Ativas): Utilizar os novos espaços físicos da FACC (laboratórios, podcasts, salas de <i>coworking</i>) para implementar metodologias ativas no ensino, potencializando a formação discente e a pesquisa colaborativa. ● F3 (Docente Comprometido) + O4 (Editais Fomento): Incentivar a submissão de projetos de pesquisa em editais de fomento (CNPq, FAPEMIG, Finep, dentre outros), aproveitando a experiência e o comprometimento do corpo docente para captação de recursos e ampliação da pesquisa. ● F5 (Linhas de Pesquisa) + O6 (Desafios Regionais) + O7 (Parcerias): Fortalecer a pesquisa aplicada nas linhas existentes, buscando parcerias estratégicas com organizações regionais para desenvolver soluções inovadoras e gerar Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTT) relevantes. ● F1 (Novos Docentes) + F5 (Linhas de Pesquisa) + O1 (Diretrizes CAPES): Reforçar grupos de pesquisa interdisciplinares, aproveitando a diversidade de expertise dos docentes, para abordar temas relevantes e alinhados às prioridades da CAPES (inovação, sustentabilidade, equidade). ● F7 (Prestígio UFJF) + O2 (Demanda Pós-Graduação): Ampliar a visibilidade e o reconhecimento do programa através de eventos, comunicação estratégica e participação em redes, atraindo discentes de alto potencial e diversificando o perfil de entrada.
Forças + Ameaças (estratégia de confronto)	COMO NOSSAS FORÇAS PODEM NOS PROTEGER OU MITIGAR O IMPACTO DAS AMEAÇAS? ● F1 (Novos Docentes) + T1 (Competição Acirrada) + T5 (Exigências CAPES): Focar a produção científica do NDP em periódicos de alto impacto, diferenciando o programa pela alta qualidade e relevância das publicações para se destacar na competição. ● F3 (Docente Comprometido) + T2 (Restrições Orçamentárias): Otimizar o uso dos recursos existentes e buscar ativamente fontes alternativas de financiamento (projetos e parcerias) para mitigar o impacto das restrições orçamentárias. ● F2 (Nova Infraestrutura) + T4 (Dificuldade em Reter Talentos): Promover a infraestrutura a serviço do programa como um diferencial competitivo para atrair e reter discentes, oferecendo um ambiente de trabalho e estudo de excelência. ● F4 (Alinhamento PROPP/UFJF) + T3 (Burocracia Administrativa): Estabelecer canais de comunicação eficientes e proativos com a PROPP e demais instâncias da UFJF para agilizar processos e minimizar o impacto da burocracia nos projetos e ações do programa.

	• F5 (Linhas de Pesquisa) + T6 (Desvalorização da Ciência): Fortalecer a comunicação dos resultados de pesquisa para a sociedade e <i>stakeholders</i>, demonstrando o valor e o impacto das contribuições do programa para combater a desvalorização da ciência. • F6 (Experiência Formação) + T5 (Exigências CAPES): Revisar e atualizar continuamente o currículo e as metodologias de ensino, garantindo a formação de mestres alinhados às demandas do mercado e às crescentes exigências da CAPES.
Fraquezas + Oportunidades (estratégia de reforço)	O QUE PRECISAMOS DESENVOLVER INTERNAMENTE PARA CONSEGUIR APROVEITAR AS OPORTUNIDADES QUE O AMBIENTE NOS OFERECE? • W1 (Nota 3 CAPES) + O1 (Diretrizes CAPES) + O3 (APCN Doutorado): Implementar um plano de ação intensivo e monitorado para elevação da nota CAPES, com foco nos critérios de formação da ficha de avaliação, visando a aprovação do doutorado. • W4 (Baixa Produção de Alto Impacto) + O4 (Editais Fomento) + O1 (Diretrizes CAPES): Capacitar docentes e discentes em escrita científica para periódicos de alto impacto e incentivar a submissão a editais de fomento para projetos de pesquisa que resultem em publicações de alto impacto. • W5 (Baixa PTT) + O7 (Parcerias) + O6 (Desafios Regionais): Desenvolver projetos de pesquisa aplicada em parceria com empresas e órgãos públicos, focando na geração de produtos técnicos e tecnológicos que respondam a desafios reais. • W6 (Internacionalização Incipiente) + O1 (Diretrizes CAPES): Estabelecer parcerias estratégicas com universidades estrangeiras para coautoria em publicações, mobilidade docente/discente e projetos de pesquisa conjuntos, alinhados às prioridades da CAPES. • W2 (Experiência Doutorado Limitada) + O3 (APCN Doutorado): Realizar <i>benchmarking</i> com programas de doutorado consolidados na Área 27 e buscar mentoria de docentes pesquisadores experientes, para estruturar a proposta de APCN. • W3 (Cultura Autoavaliação) + O1 (Diretrizes CAPES): Implementar um sistema robusto de autoavaliação contínua e gestão por indicadores, alinhado às exigências da CAPES e da PROPP, para monitorar o desempenho e identificar pontos de melhoria.
Fraquezas + Ameaças (estratégia defensiva)	COMO PODEMOS NOS PROTEGER PARA QUE NOSSAS FRAQUEZAS NÃO SEJAM AGRAVADAS PELAS AMEAÇAS EXTERNAS? • W1 (Nota 3 CAPES) + T1 (Competição Acirrada) + T5 (Exigências CAPES): Monitorar constantemente os critérios de avaliação da CAPES e os indicadores de desempenho dos programas concorrentes, ajustando as estratégias do PPGA proativamente para manter a competitividade.

	● W4 (Baixa Produção Qualis A) + T2 (Restrições Orçamentárias): Priorizar o investimento em publicações de alto fator de impacto e em eventos científicos relevantes para área, mesmo com recursos limitados, para potencializar da produção acadêmica. ● W6 (Internacionalização Incipiente) + T4 (Dificuldade em Reter Talentos): Desenvolver um plano de internacionalização focado em parcerias de baixo custo e alto impacto (por exemplo, coorientações, publicações conjuntas, intercâmbios virtuais) para atrair e reter talentos. ● W7 (Visibilidade Restrita) + T6 (Desvalorização da Ciência): Fortalecer a comunicação institucional do programa, divulgando conquistas, pesquisas e o impacto social dos egressos, para combater a desvalorização da ciência e aumentar o reconhecimento. ● W3 (Cultura Autoavaliação) + T3 (Burocracia Administrativa): Simplificar e automatizar processos internos de coleta e análise de dados para a autoavaliação, minimizando o impacto da burocracia e garantindo agilidade na gestão. ● W5 (Baixa PTT) + T7 (Dificuldade em Mensurar Impacto): Implementar um sistema de registro e acompanhamento da produção técnica e tecnológica, com métricas claras de impacto, para evidenciar a contribuição do programa e facilitar a comunicação.
--	--

1.4.2. Quadro Resumo SWOT PPGA

Tipo de Estratégia	F/W	O/A	Ação Estratégica	OE Vinculado	Prazo	Responsável
Ofensiva	F1	O1, O3	Alavancar expertise dos docentes para pesquisa de alto impacto, visando doutorado.	OE 2.1, OE 3.1, OE 4.1	Contínuo (2025-2028)	Coordenação, NDP
Ofensiva	F2	O5	Utilizar a infraestrutura da FACC para implementar metodologias ativas no ensino.	OE 1.1	Q1/2026	Coordenação, Colegiado
Ofensiva	F3	O4	Incentivar submissão de projetos de pesquisa em editais de fomento, aproveitando experiência docente.	OE 2.2	Contínuo	Docentes, Coordenação

Tipo de Estratégia	F/W	O/A	Ação Estratégica	OE Vinculado	Prazo	Responsável
Ofensiva	F5	O6, O7	Fortalecer a pesquisa aplicada nas linhas existentes, buscando parcerias para soluções e PTT.	OE 2.2, OE 2.3	Contínuo	Docentes, Coordenação
Ofensiva	F1, F5	O1	Grupos de pesquisa interdisciplinares, para temas bem avaliados pela CAPES (inovação, sustentabilidade).	OE 2.2, OE 2.3	Q2/2026	Docentes, Coordenação
Ofensiva	F7	O2	Ampliar visibilidade do programa via eventos e comunicação estratégica, atraindo discentes de alto potencial.	OE 1.2, OE 5.2	Contínuo	Coordenação, Assessoria de Comunicação
Confronto	F1	T1, T5	Focar produção científica dos docentes em periódicos de alto impacto.	OE 2.1	Contínuo	Docentes, Coordenação
Confronto	F3	T2	Otimizar uso de recursos e buscar fontes alternativas de financiamento para mitigar restrições orçamentárias.	OE 2.2, OE 5.1	Contínuo	Coordenação, PROPP
Confronto	F2	T4	Promover nova infraestrutura como diferencial para atrair e reter discentes e docentes.	OE 1.2	Q1/2026	Direção da FACC, Coordenação, Secretaria
Confronto	F4	T3	Estabelecer canais de comunicação eficientes com PROPP/UFJF para agilizar processos.	OE 5.1, OE 5.2	Contínuo	Coordenação
Confronto	F5	T6	Fortalecer comunicação dos resultados de pesquisa para a sociedade, demonstrando valor e impacto.	OE 2.2, OE 2.3, OE 5.2	Contínuo	Docentes, Coordenação,
Confronto	F6	T5	Revisar e atualizar continuamente currículo e metodologias de ensino, alinhando-os às demandas CAPES.	OE 1.1	Q2/2026	Colegiado, Docentes
Reforço	W1	O1, O3	Implementar plano de ação para elevação da nota CAPES, focando na formação.	OE 4.1, OE 5.1	Contínuo (2025-2028)	Coordenação, CAA
Reforço	W4	O1, O4	Capacitar docentes e discentes em escrita científica para periódicos de alto impacto e incentivar submissão a editais.	OE 2.1	Q1/2026	Coordenação, Docentes

Tipo de Estratégia	F/W	O/A	Ação Estratégica	OE Vinculado	Prazo	Responsável
Reforço	W5	O6, O7	Desenvolver projetos de pesquisa aplicada em parceria, focando na geração de produtos técnicos e tecnológicos.	OE 2.2, OE 2.3	Contínuo	Docentes, Coordenação
Reforço	W6	O1	Estabelecer parcerias estratégicas com universidades estrangeiras para coautoria, mobilidade e projetos conjuntos.	OE 3.1, OE 3.2	Q2/2026	Coordenação, Docentes
Reforço	W2	O3	Realizar benchmarking com programas de doutorado consolidados e buscar mentoria para estruturar APCN.	OE 4.1	Q3/2026	Coordenação, Docentes
Reforço	W3	O1	Implementar sistema de autoavaliação contínua e gestão por indicadores, alinhado CAPES/PROPP.	OE 5.1, OE 5.2	Q4/2025	Coordenação
Defensiva	W1	T1, T5	Monitorar constantemente critérios CAPES e indicadores de programas concorrentes, ajustando estratégias.	OE 5.1	Contínuo	Coordenação,
Defensiva	W4	T2	Priorizar investimento em publicações de alto impacto e eventos científicos estratégicos, mesmo com recursos limitados.	OE 2.1	Contínuo	Coordenação, Docentes
Defensiva	W6	T4	Desenvolver plano de internacionalização focado em parcerias de baixo custo e alto impacto para atrair/reter talentos.	OE 3.1	Q1/2026	Coordenação, Docentes
Defensiva	W7	T6	Fortalecer comunicação institucional, divulgando conquistas, pesquisas e impacto social dos egressos.	OE 5.2	Contínuo	Coordenação
Defensiva	W3	T3	Simplificar e automatizar processos internos de coleta e análise de dados para autoavaliação.	OE 5.1	Q1/2026	Coordenação, Secretaria
Defensiva	W5	T7	Implementar sistema de registro e acompanhamento da produção técnica e tecnológica com métricas claras de impacto.	OE 2.2, OE 5.1	Q2/2026	Coordenação, Docentes

2. Definição de objetivos, indicadores, metas e estratégias

A metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) é uma abordagem de gestão ágil de desempenho com foco em resultados, amplamente adotado por organizações que buscam clareza, alinhamento e mensuração de progresso. Para o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da FACC/UFJF, a implementação dos OKRs visa traduzir o planejamento estratégico em ações concretas e monitoráveis, impulsionando a transição da nota 3 para a nota 4 na avaliação CAPES e a subsequente submissão de proposta de doutorado.

2.1. Componentes da Metodologia OKR:

- **Objetivo (O):** O que se deseja alcançar. É uma declaração inspiradora, qualitativa, ambiciosa e com prazo definido. Responde à pergunta “**O QUÊ queremos alcançar?**”.
- **Key Results (KRs):** Como o progresso em direção ao objetivo será medido. São métricas quantitativas, específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo. Respondem à pergunta “COMO saberemos que alcançamos o objetivo?”.
- **Metas:** A quantificação específica do objetivo, com prazos e quantidades detalhadas para cada KR.
- **Estratégias/Ações:** O conjunto de iniciativas e atividades que serão realizadas para alcançar os *Key Results* e, conseqüentemente, o Objetivo. Respondem à pergunta “COMO faremos para alcançar o objetivo e as metas?”.

Características Principais dos OKRs:

- **Comunicação:** Os OKRs servem como uma ferramenta de comunicação interna, alinhando as expectativas e o foco de toda a equipe do programa.
- **Números:** Todos os *Key Results* devem ser obrigatoriamente quantitativos e mensuráveis, permitindo um acompanhamento objetivo do progresso.
- **Simplicidade:** A linguagem dos OKRs deve ser clara e de fácil compreensão por todos os envolvidos, promovendo engajamento e minimizando esforços desnecessários.

Este planejamento OKR está totalmente alinhado com a análise SWOT previamente desenvolvida, utilizando as estratégias adequadas para guiar a formulação dos Objetivos e *Key Results*, buscando permitir que o PPGA capitalize suas forças, mitigue fraquezas, aproveite oportunidades e se proteja de ameaças.

2.2. OKRs POR DIMENSÃO CAPES (2025-2028)

Os Objetivos e Key Results são estruturados de acordo com as três dimensões de avaliação da CAPES (Programa, Formação e Impacto na Sociedade), garantindo que todas as áreas críticas para a elevação da nota sejam abordadas de forma sistemática. **DIMENSÃO 1: PROGRAMA**

(Esta dimensão abrange gestão, planejamento, infraestrutura, alinhamento institucional)

OE 1.1: Consolidar planejamento estratégico formal e sistema de autoavaliação contínua

- **Objetivo:** Implementar a política e gestão estratégica de autoavaliação institucional que direcione o PPGA para a excelência e a nota 4 CAPES.
- **Key Results (KRs):**
- **KR1.1.1:** Dashboard de inteligência competitiva com 20+ indicadores de desempenho implementado e em operação até Q2/2026.

- **KR1.1.2:** Comissão de Autoavaliação (CAA) ativa, com reuniões trimestrais e atas documentadas, a partir de Q4/2025 até 2028.
- **KR1.1.3:** Relatório de autoavaliação anual documentado e alinhado com 100% dos critérios CAPES, com o primeiro relatório entregue em Q2/2026.
- **KR1.1.4:** Fator H agregado do programa aumentado de 9 (baseline 2024) para 15 até Q4/2028.

Metas (quantificação com prazos):

- **Meta 1.1a:** Aprovação formal do planejamento estratégico pelo Colegiado e PROPP até Q4/2025.
- **Meta 1.1b:** Dashboard configurado com dados coletados e atualizados mensalmente a partir de Q1/2026.
- **Meta 1.1c:** CAA formada e reunindo regularmente (4 reuniões/ano) a partir de Q4/2025.
- **Meta 1.1d:** Primeiro relatório de autoavaliação concluído e apresentado em Q2/2026, com revisões anuais subsequentes.

Estratégias/Ações:

1. Realizar oficina com os professores do programa para validação final do planejamento estratégico (Coordenação - Q4/2025).
2. Contratar ou configurar plataforma de *Business Intelligence (BI)* para o dashboard de indicadores, em parceria com a PROPP (Coordenação + PROPP - Q4/2025-Q1/2026).
3. Definir e nomear os membros da CAA (Coordenação - Q4/2025).
4. Criar e implementar um protocolo de autoavaliação alinhado com os requisitos da CAPES (CAA - Q4/2025).
5. Estabelecer e seguir um calendário trimestral de monitoramento dos OKRs e indicadores (Coordenação + CAA - a partir de Q1/2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), Docentes (apoio), PROPP (recursos e apoio institucional).

Quando: Início em Q4/2025, com execução contínua e monitoramento até 2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F2 (Experiência em gestão) + O1 (Diretrizes CAPES para planejamento e avaliação) = Estratégia Ofensiva.

OE 1.2: Fortalecer infraestrutura física e tecnológica do programa

- **Objetivo:** Adequar e expandir a infraestrutura física e tecnológica do PPGA para suportar o crescimento da nota 3 para 4 e a preparação para o doutorado.
- **Key Results (KRs):**
- **KR1.2.1:** 100% das salas de aula do PPGA equipadas com tecnologia atualizada (projektor, áudio, videoconferência de alta qualidade) até Q2/2026.
- **KR1.2.2:** Laboratório de pesquisa com 10+ estações de trabalho equipadas com softwares específicos e acesso à internet de alta velocidade até Q2/2026.
- **KR1.2.3:** Plataforma de educação a distância/híbrida (LMS) implementada e integrada ao sistema UFJF até Q1/2026.
- **KR1.2.4:** Acesso a espaços de estudo e coworking para discentes, com segurança e conectividade, até Q3/2026.

Metas:

- **Meta 1.2a:** Concluir o diagnóstico detalhado das necessidades de infraestrutura em Q4/2025.

- **Meta 1.2b:** Modernizar 4 salas de aula prioritárias até Q2/2026.
- **Meta 1.2c:** Ter o laboratório de pesquisa funcional e disponível para uso até Q2/2026.
- **Meta 1.2d:** Plataforma digital integrada e com treinamento para uso por docentes e discentes até Q1/2026.

Estratégias/Ações:

1. Realizar levantamento de demandas de infraestrutura com discentes e docentes (Coordenação - Q4/2025).
2. Elaborar projeto detalhado de modernização de infraestrutura, incluindo custos e cronograma (Coordenação + PROPP - Q4/2025).
3. Submeter solicitação de recursos via editais como, por exemplo, o CAPES ProMestrado ou similares (Coordenação - Q1/2026).
4. Implementar as melhorias de infraestrutura de forma faseada, priorizando as mais críticas (PROPP + Diretor FACC - Q2/2026-Q4/2026).
5. Oferecer treinamento para docentes e discentes sobre o uso das novas tecnologias e espaços (Coordenação - Q2/2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), PROPP (apoio na infraestrutura e recursos), Diretor FACC (apoio orçamentário).

Quando: Diagnóstico em Q4/2025; Implementação principal de Q2/2026 a Q4/2026.

Conexão SWOT: Ação sobre W3 (Infraestrutura com limites para crescimento) + O4 (Oportunidade de investimentos em educação superior) = Estratégia de Reforço.

OE 1.3: Formalizar e expandir parcerias estratégicas (nacionais e internacionais)

- **Objetivo:** Estabelecer uma rede robusta de colaborações estratégicas, nacionais e internacionais, para impulsionar a internacionalização qualificada e a pesquisa aplicada.
- **Key Results (KRs):**
- **KR1.3.1:** 5+ convênios internacionais formalizados com universidades de excelência (nota 4+ ou equivalente) até Q4/2027.
- **KR1.3.2:** 3+ parcerias com organizações (públicas ou privadas) para desenvolvimento de pesquisa aplicada e PTTs até Q3/2027.
- **KR1.3.3:** 30% de artigos científicos do programa com coautoria internacional até Q4/2028.
- **KR1.3.4:** Receber 2+ pesquisadores visitantes internacionais por ano a partir de 2027.

Metas:

- **Meta 1.3a:** Mapear potenciais parceiros nacionais e internacionais até Q1/2026.
- **Meta 1.3b:** Assinar 2 convênios internacionais até Q2/2026.
- **Meta 1.3c:** Formalizar 1 parceria com organização para pesquisa aplicada até Q3/2026.
- **Meta 1.3d:** Desenvolver e aprovar um protocolo de mobilidade docente/discente até Q2/2026.

Estratégias/Ações:

1. Realizar análise de *benchmarking* com programas nota 5 em administração para identificar modelos de parceria (Coordenação - Q1/2026).
2. Identificar pesquisadores afins em universidades alvo para colaborações (NDP - Q1/2026).
3. Elaborar e submeter propostas formais de convênios com as primeiras 3 universidades internacionais (Coordenação + PROPP - Q2/2026).
4. Explorar a submissão de projetos para cátedras ou programas similares de internacionalização (Coordenação - Q2/2026).
5. Estruturar um programa de estâncias pós-doutorais e de professores visitantes para atrair talentos (Coordenação - Q3/2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (identificação de pesquisadores e contatos iniciais), PROPP (formalização de convênios).

Quando: Mapeamento em Q1/2026; Assinatura de convênios de Q2/2026 a Q4/2027; Operacionalização contínua 2027-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F1 (Novos docentes altamente qualificados) + O2 (Prioridades CAPES para internacionalização) = Estratégia Ofensiva.

OE 1.4: Atualizar currículo e disciplinas alinhadas com linhas de pesquisa e critérios CAPES

- **Objetivo:** Revisar ementa e oferta de disciplinas para garantir maior coerência com as linhas de pesquisa do programa, inovação pedagógica e alinhamento aos critérios CAPES.
- **Key Results (KRs):**
- **KR1.4.1:** 100% das disciplinas com ementas atualizadas e alinhadas com as linhas de pesquisa do PPGA até Q2/2026.
- **KR1.4.2:** Oferta de 3-4 novas disciplinas anualmente (2026-2028) em temas de inovação, ODS, métodos avançados e tendências da área.
- **KR1.4.3:** 50% das disciplinas com componentes de metodologias ativas e inovadoras (ex: PBL - *Problem Based Learning* -, estudos de caso, gamificação) até Q4/2027.
- **KR1.4.4:** Integração de 80% de temas ESG/ODS nas disciplinas do programa até Q4/2027.

Metas:

- **Meta 1.4a:** Concluir a análise de todas as 8-10 disciplinas atuais do programa até Q1/2026.
- **Meta 1.4b:** Ter as ementas de 100% das disciplinas revisadas e aprovadas pelo Colegiado até Q2/2026.
- **Meta 1.4c:** Ofertar 2 novas disciplinas no segundo semestre de 2026.
- **Meta 1.4d:** Implementar um programa de capacitação docente em metodologias ativas até Q2/2026.

Estratégias/Ações:

1. Designar docentes revisores para cada disciplina existente (Coordenação - Q4/2025).
2. Realizar análise de *benchmarking* com programas nota 5 para identificar melhores práticas curriculares (NDP - Q1/2026).
3. Promover oficina de design curricular com o NDP para reestruturação e criação de novas disciplinas (Coordenação - Q1/2026).
4. Implementar as novas disciplinas e as ementas revisadas a partir do segundo semestre de 2026 (NDP + Docentes - Q2/2026).

5. Realizar acompanhamento e ajustes semestrais na oferta e conteúdo das disciplinas (Coordenação + NDP - 2026-2028).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (execução e revisão), Docentes revisores (análise e proposta).

Quando: Análise de Q4/2025 a Q1/2026; Implementação a partir de Q2/2026; Ajustes contínuos 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre W2 (Limites curriculares e ementas desatualizadas) + O2 (Diretrizes CAPES para inovação curricular) = Estratégia de Reforço.

2.2.2. DIMENSÃO 2: FORMAÇÃO

(Qualidade de formação, desempenho discente, qualidade de dissertações)

OE 2.1: Elevar qualidade de formação por meio de metodologias ativas

- **Objetivo:** Garantir uma formação de excelência para os mestrandos, com processos de ensino-aprendizagem inovadores, inclusivos e que promovam o desenvolvimento integral do discente.
- **Key Results (KRs):**
- **KR2.1.1:** Taxa de satisfação discente com a qualidade do ensino e das disciplinas $\geq 4.2/5.0$ (em avaliação institucional) até Q4/2027.
- **KR2.1.2:** 100% das disciplinas com critérios de avaliação alinhados com os requisitos da CAPES e com feedback construtivo até Q2/2026.
- **KR2.1.3:** Taxa de permanência de discentes no programa $\geq 95\%$ até 2028.
- **KR2.1.4:** Tempo médio de conclusão do mestrado mantido em ≤ 24 meses até 2028.

Metas:

- **Meta 2.1a:** Implementar sistema de avaliação de ensino em 100% das disciplinas a partir de Q1/2026.
- **Meta 2.1b:** Atingir score médio de satisfação de 4.0+ na avaliação de ensino em Q1/2026.
- **Meta 2.1c:** Atingir score médio de satisfação de 4.2+ na avaliação de ensino em Q4/2027.
- **Meta 2.1d:** Reduzir a taxa de evasão por problemas pedagógicos para zero até 2028.

Estratégias/Ações:

1. Implementar um sistema de avaliação de ensino online e anônimo para todas as disciplinas (Coordenação - Q4/2025).
2. Oferecer treinamento contínuo para docentes em feedback construtivo e metodologias ativas (NDP - Q1/2026).
3. Realizar avaliações semestrais dos resultados das avaliações de ensino e promover revisão das disciplinas com baixo desempenho (Coordenação + NDP - 2026-2028).
4. Criar um grupo de apoio pedagógico com mentores (docentes e discentes mais avançados) para auxiliar novos alunos (Coordenação - Q1/2026).
5. Desenvolver um programa de nivelamento para discentes com dificuldades em áreas específicas (NDP - Q2/2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (capacitação e revisão), Docentes (implementação em sala de aula).

Quando: Sistema em Q4/2025; Treinamento em Q1/2026; Aplicação e acompanhamento contínuos 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F2 (Docentes experientes e comprometidos) + O2 (Diretrizes CAPES para qualidade da formação) = Estratégia Ofensiva.

OE 2.2: Garantir permanência e sucesso de discentes por meio de políticas inclusivas

- **Objetivo:** Implementar uma política de busca por apoio financeiro, pedagógico e psicossocial para garantir a permanência e o sucesso de todos os discentes, promovendo a inclusão e a diversidade.
- **Key Results (KRs):**
- **KR2.2.1:** 100% dos discentes identificados como necessitados com acesso a bolsas ou auxílios financeiros até 2026.
- **KR2.2.2:** Taxa de evasão do programa reduzida para menos de 10% até 2028 (redução da baseline atual).
- **KR2.2.3:** Representação de mulheres $\geq 50\%$ e negros $\geq 25\%$ no corpo discente até 2028.
- **KR2.2.4:** 100% dos discentes com acesso a um programa de mentoria (docente-discente ou discente-discente) até Q4/2026.

Metas:

- **Meta 2.2a:** Concluir o mapeamento de discentes necessitados em Q4/2025.
- **Meta 2.2b:** Garantir que 95%+ dos discentes necessitados tenham bolsa ou auxílio até Q2/2026.
- **Meta 2.2c:** Identificar as principais barreiras de permanência dos discentes até Q1/2026.
- **Meta 2.2d:** Ter o programa de mentoria operacional e com participação ativa até Q4/2026.

Estratégias/Ações:

1. Realizar levantamento socioeconômico detalhado dos discentes (Coordenação + Secretaria - Q4/2025).
2. Negociar e buscar bolsas CAPES ProMestrado, bolsas de agências de fomento e outras fontes de auxílio (Coordenação - Q4/2025-Q1/2026).
3. Estruturar um programa de mentoria (docente-discente) com protocolo claro e treinamento para mentores (Coordenação + NDP - Q1/2026).
4. Estabelecer parceria com os serviços de saúde mental da UFJF para oferecer apoio psicossocial aos discentes (Coordenação - Q2/2026).
5. Manter e aprimorar a política de ações afirmativas na seleção de discentes (50% de cotas) (Coordenação - Implementada a partir de 2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), Secretaria (execução administrativa), UFJF Assistência Social (apoio e parcerias).

Quando: Diagnóstico em Q4/2025; Implementação principal de Q1/2026 a Q2/2026; Acompanhamento contínuo 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre O3 (Diretrizes de equidade e inclusão da CAPES) + W5 (Potencial de evasão e dificuldades de permanência) = Estratégia de Reforço.

OE 2.3: Aumentar qualidade de dissertações e alinhamento com linhas de pesquisa

- **Objetivo:** Garantir que 100% das dissertações produzidas estejam alinhadas com as linhas de pesquisa do programa e atendam a critérios de excelência acadêmica, com potencial de publicação.

- **Key Results (KRs):**

- **KR2.3.1:** 100% das dissertações analisadas e avaliadas quanto ao alinhamento com as linhas de pesquisa do programa até Q4/2027.
- **KR2.3.2:** Score médio de qualidade das dissertações (em avaliação interna por comitê) $\geq 8.5/10$ até Q4/2027.
- **KR2.3.3:** 60% das dissertações resultando em artigo publicável (como razoável/bom) até Q4/2028.
- **KR2.3.4:** 60% das bancas de defesa de dissertação com a participação de avaliadores externos ao programa até 2028.

Metas:

- **Meta 2.3a:** Definir colaborativamente os critérios de qualidade de dissertação em Q4/2025.
- **Meta 2.3b:** Implementar uma rubrica de avaliação de dissertações com feedback estruturado em Q1/2026.
- **Meta 2.3c:** Identificar 50% das dissertações com potencial de publicação de artigo até Q4/2026.
- **Meta 2.3d:** Atingir 60% das dissertações com potencial de publicação de artigo até Q4/2028.

Estratégias/Ações:

1. Definir colaborativamente os critérios de excelência para dissertações com o NDP (NDP - Q4/2025).
2. Criar uma rubrica de avaliação de dissertações com feedback estruturado para orientadores e discentes (NDP - Q4/2025).
3. Promover workshop com orientadores sobre como elevar a qualidade das dissertações e o potencial de publicação (NDP - Q1/2026).
4. Implementar um programa de pré-defesa com feedback de um painel de docentes antes da defesa final (Coordenação - Q1/2026).
5. Oferecer apoio e incentivo para a publicação de artigos derivados de dissertações em periódicos qualificados (Orientadores + Coordenação - 2026-2028).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (definição de critérios e workshops), Orientadores (implementação e acompanhamento).

Quando: Definição de critérios em Q4/2025; Implementação a partir de Q1/2026; Acompanhamento contínuo 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F3 (NDP qualificado e comprometido) + O1 (Critérios CAPES para qualidade da produção) = Estratégia Ofensiva.

2.2.3. DIMENSÃO 3: IMPACTO NA SOCIEDADE

(Impacto acadêmico, profissional, social, econômico)

OE 3.1: Ampliar produção científica qualificada em periódicos de alto impacto

- **Objetivo:** Aumentar significativamente o número e a qualidade de artigos publicados em periódicos fator de impacto relevante, com ênfase em colaboração internacional, para elevar o impacto acadêmico do programa.
- **Key Results (KRs):**
- **KR3.1.1:** Publicar 25+ artigos em periódicos nível [MB – R] da Ficha CAPES Área 27 anualmente até 2028 (meta total: 100 artigos no quadriênio).

- **KR3.1.2:** 60-70% dos artigos publicados em periódicos [MB-B] até 2028 (aumento da baseline de 40-50% atual).
- **KR3.1.3:** Média de 4-5 artigos por docente permanente por ano até 2028.
- **KR3.1.4:** 45% dos artigos publicados com coautoria internacional até 2028.
- **KR3.1.5:** Fator H agregado do programa ≥ 15 e i10-index ≥ 25 até Q4/2028.

Metas:

- **Meta 3.1a:** Publicar 20 artigos [MB – R] em 2026.
- **Meta 3.1b:** Publicar 22 artigos [MB – R] em 2027.
- **Meta 3.1c:** Publicar 25 artigos [MB – R] em 2028.
- **Meta 3.1d:** Atingir 50% de artigos em [MB-B] até Q4/2027.
- **Meta 3.1e:** Atingir 60% de artigos em [MB-B] até Q4/2028.

Estratégias/Ações:

1. Oferecer capacitação intensiva para docentes em escrita científica para periódicos MB (NDP - Q1/2026).
2. Implementar programa de mentorado: docente experiente orientando docente novo na produção de alto impacto (NDP - Q1/2026).
3. Realizar seminários mensais de discussão de pesquisas em desenvolvimento, com feedback de pares (NDP - 2026-2028).
4. Criar política de incentivo financeiro ou reconhecimento formal para publicações em MB (Coordenação - Q2/2026).
5. Identificar potenciais colaboradores internacionais para cada docente, com base em suas linhas de pesquisa (NDP - Q1/2026).
6. Desenvolver um plano individualizado de publicação para cada docente, com metas de 4-5 artigos/ano (Docentes + Coordenação - Q1/2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (mentorado e seminários), Docentes (execução da pesquisa e publicação).

Quando: Capacitação em Q1/2026; Implementação e acompanhamento contínuos 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F1 (Novos docentes altamente qualificados) + O1 (Critérios CAPES para produção científica) = Estratégia Ofensiva.

OE 3.2: Desenvolver pesquisa aplicada com impacto em organizações e políticas

- **Objetivo:** Gerar produtos técnicos e tecnológicos (PTT) relevantes e demonstrar impacto direto em organizações públicas e privadas, e na formulação de políticas.
- **Key Results (KRs):**
- **KR3.2.1:** 2-3 grupos de pesquisa interdisciplinares formalizados e certificados no CNPq até Q4/2026.
- **KR3.2.2:** Gerar 8-10 produtos técnicos/tecnológicos (PTT) no quadriênio (média de 2-3 por ano).
- **KR3.2.3:** Formalizar 3+ parcerias com organizações (públicas/privadas) para pesquisa aplicada operando até Q4/2027.

- **KR3.2.4:** Obter 3-4 projetos com financiamento externo (CNPq, FAPEMIG, Finep) financiados até 2028.

Metas:

- **Meta 3.2a:** Concluir levantamento de interesses de pesquisa e potenciais grupos em Q4/2025.
- **Meta 3.2b:** Formalizar 2 grupos de pesquisa no CNPq até Q2/2026.
- **Meta 3.2c:** Assinar 1 parceria com organização para pesquisa aplicada até Q3/2026.
- **Meta 3.2d:** Desenvolver e entregar o 1º PTT (relatório técnico, guia, software) até Q4/2026.
- **Meta 3.2e:** Obter 2 projetos com financiamento externo aprovados até Q4/2026.

Estratégias/Ações:

1. Mapear linhas de pesquisa e interesses comuns entre docentes para formação de grupos (NDP - Q4/2025).
2. Formalizar os grupos de pesquisa no CNPq (NDP - Q1/2026).
3. Identificar potenciais parceiros organizacionais (empresas, órgãos públicos, ONGs) para pesquisa aplicada (Coordenação + NDP - Q4/2025).
4. Assinar convênios e termos de cooperação com a primeira organização parceira (Coordenação + PROPP - Q2/2026).
5. Oferecer capacitação em captação de recursos e elaboração de projetos para editais (CNPq, FAPEMIG, Finep) (Coordenação - Q1/2026).
6. Submeter propostas a editais de fomento (CNPq Produtividade, FAPEMIG etc.) (Docentes - a partir de Q2/2026).
7. Prototipar e testar o 1º PTT, com foco em aplicabilidade e impacto (Grupos de Pesquisa - Q3-Q4/2026).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (liderança dos grupos), Docentes pesquisadores (execução).

Quando: Mapeamento em Q4/2025; Formalização de Q1/2026 a Q2/2026; Execução contínua 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre O2 (Prioridades CAPES para PTTs e impacto) + W4 (Limitada produção de PTTs) = Estratégia de Reforço.

OE 3.3: Fortalecer alinhamento com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

- **Objetivo:** Integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas pesquisas e no currículo do programa, garantindo visibilidade estratégica e contribuição para a agenda global.
- **Key Results (KRs):**
- **KR3.3.1:** 100% das pesquisas do programa mapeadas e alinhadas com pelo menos 1 ODS até Q4/2026.
- **KR3.3.2:** Publicar 4-5 artigos anuais em temas de sustentabilidade/ESG (Environmental, Social, and Governance) até 2028.
- **KR3.3.3:** 80% das disciplinas do programa com conteúdo ODS integrado até Q4/2027.
- **KR3.3.4:** Liderar ou participar de 1 projeto de pesquisa interinstitucional em ODS até 2027.

Metas:

- **Meta 3.3a:** Concluir o mapeamento de pesquisas existentes versus ODS em Q1/2026.
- **Meta 3.3b:** Integrar conteúdo ODS em 50% das disciplinas até Q4/2026.
- **Meta 3.3c:** Publicar 1 artigo sobre ODS em Q4/2026.
- **Meta 3.3d:** Publicar 1-2 artigos sobre ODS por semestre em 2027-2028.

Estratégias/Ações:

1. Oferecer capacitação para o NDP sobre os ODS e como mapear pesquisas (Coordenação - Q4/2025).
2. Realizar mapeamento colaborativo das pesquisas do programa versus os ODS (NDP - Q1/2026).
3. Inserir módulos ou tópicos específicos sobre ODS em 4-5 disciplinas do currículo (Docentes - Q2/2026).
4. Buscar parcerias com outras universidades e centros de pesquisa para desenvolver projetos em ODS (Coordenação - Q1/2026).
5. Promover a divulgação das pesquisas e iniciativas relacionadas aos ODS no website e redes sociais do programa (Coordenação - 2026-2028).

Responsáveis: Coordenação (primária), NDP (capacitação e mapeamento), Docentes (integração curricular e pesquisa).

Quando: Capacitação em Q4/2025; Mapeamento em Q1/2026; Integração curricular 2026-2027; Consolidação 2028.

Conexão SWOT: Ação sobre O2 (Diretrizes CAPES/PNPG para sustentabilidade) + O3 (Oportunidade de impacto regional e social) = Estratégia Ofensiva.

OE 3.4: Ampliar internacionalização através de colaborações e mobilidades

- **Objetivo:** Aumentar significativamente a participação do PPGA em redes internacionais, promovendo colaborações de pesquisa e mobilidade de docentes e discentes.
- **Key Results (KRs):**
- **KR3.4.1:** 45% dos artigos publicados com coautoria internacional até Q4/2028 (aumento da baseline de 20%).
- **KR3.4.2:** 5+ universidades internacionais com parceria formalizada e ativa até Q4/2027.
- **KR3.4.3:** 2-3 docentes em estância pós-doutoral ou pesquisa no exterior anualmente até 2028.
- **KR3.4.4:** 4+ discentes em mobilidade internacional (intercâmbio ou pesquisa) por ano até 2028.
- **KR3.4.5:** Receber 1-2 pesquisadores visitantes internacionais por ano até 2028.

Metas:

- **Meta 3.4a:** Mapear potenciais parceiros internacionais em Q1/2026.
- **Meta 3.4b:** Assinar 2 convênios internacionais até Q2/2026.
- **Meta 3.4c:** Enviar 1º docente para estância internacional até Q4/2026.
- **Meta 3.4d:** Enviar 2+ discentes para mobilidade internacional até Q4/2026.

- **Meta 3.4e:** Receber 1º pesquisador visitante internacional em Q2/2026.

Estratégias/Ações:

1. Identificar pesquisadores afins em universidades nota 4+ para colaborações (NDP - Q1/2026).
2. Propor e formalizar convênios com universidades internacionais estratégicas (Coordenação + PROPP - Q1-Q2/2026).
3. Submeter projetos de cooperação internacional em editais de fomento (CAPES/PRINT, CNPq) (Coordenação + Docentes - Q2/2026).
4. Estruturar um programa de estâncias pós-doutorais com apoio financeiro (CAPES/PRINT, agências de fomento) (Coordenação - Q1/2026).
5. Oferecer auxílio financeiro e logístico para discentes participarem de conferências internacionais (Coordenação - Q2/2026).
6. Divulgar amplamente as oportunidades para pesquisadores visitantes internacionais (Coordenação - 2026-2028).

Responsáveis: Coordenação (primária), PROPP (formalização e apoio), NDP (identificação de parceiros e mobilidade).

Quando: Identificação em Q1/2026; Formalização de Q1/2026 a Q2/2026; Operacionalização contínua 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F1 (Novos docentes altamente qualificados) + O1 (Prioridades CAPES para internacionalização) = Estratégia Ofensiva.

OE 3.5: Consolidar rede de egressos e demonstrar impacto profissional

- **Objetivo:** Mapear a trajetória profissional dos egressos, consolidar uma rede ativa e evidenciar o impacto do programa na inserção qualificada e no desenvolvimento de suas carreiras.
- **Key Results (KRs):**
- **KR3.5.1:** 90%+ dos egressos com inserção profissional qualificada (em cargos de gestão, pesquisa, docência) até Q4/2026.
- **KR3.5.2:** Base de dados de egressos atualizada e operacional, com informações de contato e atuação profissional, até Q4/2026.
- **KR3.5.3:** 80%+ dos egressos participando ativamente da rede de relacionamento do programa (eventos, mentorias) até Q4/2027.
- **KR3.5.4:** 3-5 histórias de sucesso de egressos documentadas e divulgadas anualmente (vídeos, entrevistas, artigos).

Metas:

- **Meta 3.5a:** Mapear 100% dos 68 egressos atuais (2016-2024) em Q4/2025.
- **Meta 3.5b:** Ter a base de dados de egressos com informações atualizadas e acessíveis até Q1/2026.
- **Meta 3.5c:** Lançar um programa de networking com reuniões trimestrais até Q2/2026.
- **Meta 3.5d:** Documentar 3 histórias de sucesso de egressos em vídeo/texto até Q4/2026.

Estratégias/Ações:

1. Realizar levantamento de dados de todos os egressos (2016-2024) (Secretaria - Q4/2025).
2. Criar uma plataforma ou base de dados online para gerenciar as informações dos egressos (Secretaria - Q4/2025-Q1/2026).

3. Lançar um programa de networking trimestral (presencial ou online) para egressos e discentes (Coordenação - Q2/2026).
4. Realizar entrevistas e produzir vídeos/textos com egressos que se destacaram em suas carreiras (Coordenação - Q2/2026).
5. Promover a divulgação do impacto dos egressos no website, redes sociais e eventos do programa (Coordenação - 2026-2028).
6. Utilizar a rede de egressos para indicação de discentes talentosos e para oportunidades de pesquisa aplicada (Coordenação - 2026-2028).

Responsáveis: Coordenação (primária), Secretaria (base de dados e comunicação), Egressos (participação e colaboração).

Quando: Diagnóstico em Q4/2025; Plataforma em Q1/2026; Operacionalização contínua 2026-2028.

Conexão SWOT: Ação sobre F4 (Histórico de egressos bem-sucedidos) + O4 (Reputação regional e demanda por qualificação) = Estratégia Ofensiva.

2.3. QUADRO RESUMO DE OKRs 2025-2028

Este quadro consolida todos os Objetivos, *Key Results*, Metas e Estratégias Principais, fornecendo uma visão geral do plano de ação para o quadriênio.

OE	Objetivo	Key Results (KRs)	Metas	Estratégias Principais	Responsável	Q	Ano
PROGRAMA							
OE 1.1	Consolidar planejamento estratégico formal e sistema de autoavaliação contínua	KR1.1.1: Dashboard com 20+ indicadores implementados (Q2/2026). KR1.1.2: CAA ativa (reuniões trimestrais) (Q4/2025-2028). KR1.1.3: Relatório autoavaliação anual (Q2/2026). KR1.1.4: Fator H agregado de 9 para 15 (Q4/2028).	Meta 1.1a: Aprovação PE (Q4/2025). Meta 1.1b: Dashboard configurado (Q1/2026). Meta 1.1c: CAA formada (Q4/2025). Meta 1.1d: 1º relatório autoavaliação (Q2/2026).	1. Oficina NDP validação PE. 2. Configuração plataforma BI. 3. Definição membros CAA. 4. Protocolo autoavaliação CAPES. 5. Calendário monitoramento.	Coordenação	Q4	2025
OE 1.2	Fortalecer infraestrutura física e tecnológica do programa	KR1.2.1: 100% salas com tecnologia atualizada (Q2/2026). KR1.2.2: Lab pesquisa com 10+ estações (Q2/2026). KR1.2.3: Plataforma EAD/híbrida (Q1/2026). KR1.2.4: Acesso 24/7 espaços estudo (Q3/2026).	Meta 1.2a: Diagnóstico infra (Q4/2025). Meta 1.2b: 4 salas modernizadas (Q2/2026). Meta 1.2c: Lab funcional (Q2/2026). Meta 1.2d: Plataforma digital integrada (Q1/2026).	1. Levantamento demandas. 2. Projeto modernização. 3. Solicitação recursos CAPES. 4. Implementação faseada. 5. Treinamento uso tecnologias.	Coordenação	Q4	2025
OE 1.3	Formalizar e expandir parcerias estratégicas	KR1.3.1: 5+ convênios internacionais (Q4/2027). KR1.3.2: 3+ parcerias org. pesquisa aplicada	Meta 1.3a: Mapeamento parceiros (Q1/2026). Meta 1.3b: 2 convênios assinados	1. Benchmarking programas nota 4. 2. Identificação pesquisadores afins. 3.	Coordenação	Q1	2026

OE	Objetivo	Key Results (KRs)	Metas	Estratégias Principais	Responsável	Q	Ano
	(nacionais e internacionais)	(Q3/2027). KR1.3.3: 30% artigos coautoria internacional (Q4/2028). KR1.3.4: 2+ pesquisadores visitantes/ano (2027-2028).	(Q2/2026). Meta 1.3c: 1 org. parceira (Q3/2026). Meta 1.3d: Protocolo mobilidade (Q2/2026).	Propostas formais convênios. 4. Submissão Cátedra UNESCO. 5. Programa estâncias pós-doutorais.			
OE 1.4	Atualizar currículo e disciplinas alinhadas com linhas de pesquisa e critérios CAPES	KR1.4.1: 100% disciplinas ementas atualizadas (Q2/2026). KR1.4.2: 3-4 novas disciplinas/ano (2026-2028). KR1.4.3: 50% disciplinas metodologias ativas (Q4/2027). KR1.4.4: 80% temas ESG/ODS em disciplinas (Q4/2027).	Meta 1.4a: Análise 100% disciplinas (Q1/2026). Meta 1.4b: Ementas revisadas (Q2/2026). Meta 1.4c: 2 novas disciplinas (2026). Meta 1.4d: Capacitação docente metodologias ativas (Q2/2026).	1. Designação docentes revisores. 2. Benchmarking curricular. 3. Oficina design curricular NDP. 4. Implementação novas disciplinas. 5. Acompanhamento e ajustes semestrais.	Coordenação	Q4	2025
FORMAÇÃO							
OE 2.1	Elevar qualidade de formação através de metodologias inovadoras e inclusivas	KR2.1.1: Satisfação discente $\geq$ 4.2/5.0 (Q4/2027). KR2.1.2: 100% disciplinas avaliação CAPES (Q2/2026). KR2.1.3: Permanência discentes $\geq$ 95% (2028). KR2.1.4: Conclusão $\leq$ 24 meses (2028).	Meta 2.1a: Avaliação ensino 100% disciplinas (Q1/2026). Meta 2.1b: Satisfação 4.0+ (Q1/2026). Meta 2.1c: Satisfação 4.2+ (Q4/2027). Meta 2.1d: Zero evasão pedagógica (2028).	1. Sistema avaliação ensino. 2. Treinamento docentes feedback. 3. Avaliações semestrais e revisão. 4. Grupo apoio pedagógico. 5. Programa nivelamento.	Coordenação	Q4	2025
OE 2.2	Garantir permanência e sucesso de discentes através de políticas inclusivas	KR2.2.1: 100% discentes necessitados com bolsa (2026). KR2.2.2: Evasão $<$ 10% (2028). KR2.2.3: Representação mulheres $\geq$ 50%, negros $\geq$ 25% (2028). KR2.2.4: 100% discentes com mentoria (Q4/2026).	Meta 2.2a: Mapeamento necessitados (Q4/2025). Meta 2.2b: 95%+ com bolsa (Q2/2026). Meta 2.2c: Barreiras permanência (Q1/2026). Meta 2.2d: Mentoria operacional (Q4/2026).	1. Levantamento socioeconômico. 2. Negociação bolsas CAPES. 3. Programa mentoria docente-discente. 4. Acesso saúde mental UFJF. 5. Política ações afirmativas.	Coordenação	Q4	2025
OE 2.3	Aumentar qualidade de dissertações e	KR2.3.1: 100% dissertações alinhadas (Q4/2027). KR2.3.2: Score qualidade $\geq$ 8.5/10	Meta 2.3a: Critérios qualidade dissertação (Q4/2025). Meta 2.3b:	1. Definição critérios excelência NDP. 2. Rubrica avaliação feedback. 3. Workshop	Coordenação	Q4	2025

OE	Objetivo	Key Results (KRs)	Metas	Estratégias Principais	Responsável	Q	Ano
	alinhamento com linhas de pesquisa	(Q4/2027). KR2.3.3: 60% dissertações publicáveis (Q4/2028). KR2.3.4: 60% bancas com avaliadores externos (2028).	Rubrica avaliação (Q1/2026). Meta 2.3c: 50% potencial artigo (Q4/2026). Meta 2.3d: 60% potencial artigo (Q4/2028).	orientadores qualidade. 4. Programa pré-defesa. 5. Apoio publicação dissertações.			
IMPACTO NA SOCIEDADE							
OE 3.1	Ampliar produção científica qualificada em periódicos de alto impacto	KR3.1.1: 25+ artigos Qualis A/B/ano (2028). KR3.1.2: 60-70% artigos Qualis A (2028). KR3.1.3: 4-5 artigos/docente/ano (2028). KR3.1.4: 45% artigos coautoria internacional (2028). KR3.1.5: Fator H ≥ 15 , i10-index ≥ 25 (Q4/2028).	Meta 3.1a: 20 artigos A/B (2026). Meta 3.1b: 22 artigos A/B (2027). Meta 3.1c: 25 artigos A/B (2028). Meta 3.1d: 50% Qualis A (Q4/2027). Meta 3.1e: 60% Qualis A (Q4/2028).	1. Capacitação escrita científica. 2. Programa mentorado docente. 3. Seminários discussão pesquisas. 4. Incentivo Qualis A1/A2. 5. Identificação colaboradores internacionais. 6. Plano individualizado publicação.	Coordenação	Q1	2026
OE 3.2	Desenvolver pesquisa aplicada com impacto em organizações e políticas	KR3.2.1: 2-3 grupos pesquisa interdisciplinares (Q4/2026). KR3.2.2: 8-10 PTTs no quadriênio. KR3.2.3: 3+ parcerias org. pesquisa aplicada (Q4/2027). KR3.2.4: 3-4 projetos financiamento externo (2028).	Meta 3.2a: Levantamento interesses (Q4/2025). Meta 3.2b: 2 grupos pesquisa (Q2/2026). Meta 3.2c: 1 parceria org. (Q3/2026). Meta 3.2d: 1º PTT (Q4/2026). Meta 3.2e: 2 projetos financiados (Q4/2026).	1. Mapeamento linhas e interesses. 2. Formalização grupos CNPq. 3. Identificação parceiros organizacionais. 4. Assinatura convênios. 5. Capacitação captação recursos. 6. Submissão propostas editais. 7. Prototipagem e teste PTT.	Coordenação	Q4	2025
OE 3.3	Fortalecer alinhamento com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	KR3.3.1: 100% pesquisas mapeadas ODS (Q4/2026). KR3.3.2: 4-5 publicações ODS/ano (2028). KR3.3.3: 80% disciplinas conteúdo ODS (Q4/2027). KR3.3.4: 1 projeto pesquisa interinstitucional ODS (2027).	Meta 3.3a: Mapeamento pesquisas vs ODS (Q1/2026). Meta 3.3b: Integração ODS 50% disciplinas (Q4/2026). Meta 3.3c: 1 artigo ODS (Q4/2026). Meta 3.3d: 1-2 artigos ODS/semestre (2027-2028).	1. Capacitação NDP em ODS. 2. Mapeamento colaborativo pesquisas vs ODS. 3. Inserção módulos ODS disciplinas. 4. Busca parcerias pesquisa ODS. 5. Divulgação pesquisas ODS.	Coordenação	Q4	2025

OE	Objetivo	Key Results (KRs)	Metas	Estratégias Principais	Responsável	Q	Ano
OE 3.4	Ampliar internacionalização através de colaborações e mobilidades	KR3.4.1: 45% artigos coautoria internacional (Q4/2028). KR3.4.2: 5+ universidades internacionais parceiras (Q4/2027). KR3.4.3: 2-3 docentes mobilidade/ano (2028). KR3.4.4: 4+ discentes mobilidade/ano (2028). KR3.4.5: 1-2 pesquisadores visitantes/ano (2028).	Meta 3.4a: Mapeamento parceiros (Q1/2026). Meta 3.4b: 2 convênios assinados (Q2/2026). Meta 3.4c: 1º docente estância (Q4/2026). Meta 3.4d: 2+ discentes mobilidade (Q4/2026). Meta 3.4e: 1º pesquisador visitante (Q2/2026).	1. Identificação pesquisadores afins. 2. Proposição convênios formais. 3. Submissão projetos cooperação. 4. Programa estâncias pós-doutorais. 5. Auxílio discentes conferências. 6. Divulgação oportunidades visitantes.	Coordenação	Q1	2026
OE 3.5	Consolidar rede de egressos e demonstrar impacto profissional	KR3.5.1: 90%+ egressos inserção qualificada (Q4/2026). KR3.5.2: Base dados egressos atualizada (Q4/2026). KR3.5.3: 80%+ egressos rede relacionamento (Q4/2027). KR3.5.4: 3-5 histórias sucesso/ano.	Meta 3.5a: Mapeamento 100% egressos (Q4/2025). Meta 3.5b: Base dados atualizada (Q1/2026). Meta 3.5c: Programa networking trimestral (Q2/2026). Meta 3.5d: 3 histórias sucesso (Q4/2026).	1. Levantamento dados egressos. 2. Plataforma/base dados egressos. 3. Programa networking trimestral. 4. Entrevistas/vídeos egressos. 5. Divulgação impacto. 6. Utilização rede para indicação.	Coordenação	Q4	2025

2.4. FAIXAS DE DESEMPENHO PARA OS OBJETIVOS PROPOSTOS

O próximo quadro, inspirada no *template* da PROPP, define as faixas de desempenho para os principais indicadores de cada Objetivo Estratégico, permitindo um acompanhamento claro do progresso em direção à nota 4 da CAPES.

OE	Indicador	Cálculo/Fonte	Faixa 1 (Crítica)	Faixa 2 (Insuficiente)	Faixa 3 (Adequado)	F4 (Bom)	Faixa 5 (Excelente)	Meta 2028	2025 (Baseline)	2026	2027	2028
1.1	Fator H Agregado do Programa	Scopus/Web of Science	< 8	8-10	11-13	14-15	> 15	15	9	11	13	15
1.1	% KRs de Gestão Implementados	Relatório CAA	< 50%	50-69%	70-84%	85-94%	95-100%	100%	0%	50%	80%	100%
1.2	% Infraestrutura Atualizada	Relatório Coordenação	< 40%	40-59%	60-79%	80-94%	95-100%	100%	20%	60%	85%	100%

OE	Indicador	Cálculo/Fonte	Faixa 1 (Crítica)	Faixa 2 (Insuficiente)	Faixa 3 (Adequado)	F4 (Bom)	Faixa 5 (Excelente)	Meta 2028	2025 (Baseline)	2026	2027	2028
1.3	Nº Convênios Internacionais Ativos	Secretaria/PROPP	< 1	1-2	3-4	5-6	> 6	5	0	2	4	5
1.3	% Artigos com Coautoria Internacional	Scopus/Web of Science	< 15%	15-24%	25-34%	35-44%	> 45%	45%	20%	25%	35%	45%
1.4	% Disciplinas com Ementas Atualizadas	Relatório NDP	< 50%	50-79%	80-94%	95-99%	100%	100%	30%	80%	100%	100%
2.1	Satisfação Discente (Ensino)	Avaliação Interna	< 3.5	3.5-3.9	4.0-4.1	4.2-4.4	> 4.4	4.2	3.8	4.0	4.1	4.2
2.2	Taxa de Evasão Discente	Secretaria	> 15%	10-15%	7-9%	5-6%	< 5%	< 10%	12%	10%	8%	7%
2.3	% Dissertações Publicáveis (B2+)	Relatório Orientadores	< 30%	30-49%	50-59%	60-69%	> 70%	60%	35%	45%	55%	60%
3.1	Nº Artigos Qualis A/B (Anual)	Coleta Sucupira	< 15	15-19	20-24	25-29	> 29	25	12	20	22	25
3.1	% Artigos Qualis A	Coleta Sucupira	< 40%	40-49%	50-59%	60-69%	> 70%	60%	40%	45%	55%	60%
3.2	Nº Produtos Técnicos/Tecnológicos (PTT)	Relatório Coordenação	< 2	2-4	5-7	8-9	> 9	8	1	3	6	8
3.3	% Pesquisas Mapeadas ODS	Relatório NDP	< 50%	50-79%	80-94%	95-99%	100%	100%	30%	70%	90%	100%
3.4	Nº Docentes em Mobilidade Internacional	Relatório Coordenação	< 1	1	2	3	> 3	2	0	1	2	2

OE	Indicador	Cálculo/Fonte	Faixa 1 (Crítica)	Faixa 2 (Insuficiente)	Faixa 3 (Adequado)	F4 (Bom)	Faixa 5 (Excelente)	Meta 2028	2025 (Baseline)	2026	2027	2028
3.5	% Egressos Inserção Qualificada	Pesquisa Egressos	< 70%	70-79%	80-89%	90-94%	> 95%	90%	75%	85%	88%	90%

2.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO TRIMESTRAL

Este cronograma detalha as ações principais para cada Objetivo Estratégico ao longo do quadriênio 2025-2028, com responsáveis e metas trimestrais.

Q	Ano	Objetivo	Ação Principal	Responsável	Meta Trimestral	Status
Q4	2025	OE 1.1	Oficina NDP validação PE	Coordenação	PE aprovado pelo Colegiado	
		OE 1.1	Definição membros CAA	Coordenação	CAA formada e nomeada	
		OE 1.2	Levantamento demandas infra	Coordenação	Diagnóstico de infraestrutura concluído	
		OE 1.4	Designação docentes revisores	Coordenação	Docentes revisores designados	
		OE 2.1	Sistema avaliação ensino	Coordenação	Sistema de avaliação online implementado	
		OE 2.2	Levantamento socioeconômico	Coordenação	Mapeamento de discentes necessitados concluído	
		OE 2.3	Definição critérios excelência	NDP	Critérios de qualidade de dissertação definidos	
		OE 3.2	Mapeamento linhas e interesses	NDP	Levantamento de interesses de pesquisa concluído	
		OE 3.3	Capacitação NDP em ODS	Coordenação	Capacitação NDP em ODS realizada	
		OE 3.5	Levantamento dados egressos	Secretaria	Mapeamento 100% egressos concluído	
Q1	2026	OE 1.1	Configuração plataforma BI	Coordenação	Dashboard configurado e em teste	
		OE 1.1	Protocolo autoavaliação CAPES	CAA	Protocolo de autoavaliação elaborado	
		OE 1.3	Benchmarking programas nota 4	Coordenação	Análise de benchmarking concluída	
		OE 1.3	Identificação pesquisadores afins	NDP	Lista de pesquisadores afins elaborada	

Q	Ano	Objetivo	Ação Principal	Responsável	Meta Trimestral	Status
		OE 1.4	Análise 100% disciplinas	NDP	Análise curricular concluída	
		OE 1.4	Oficina design curricular NDP	Coordenação	Oficina de design curricular realizada	
		OE 2.1	Treinamento docentes feedback	NDP	Treinamento em feedback e metodologias ativas realizado	
		OE 2.2	Negociação bolsas CAPES	Coordenação	95%+ discentes necessitados com bolsa	
		OE 2.2	Programa mentoria docente-discente	Coordenação	Programa de mentoria estruturado	
		OE 2.3	Rubrica avaliação feedback	NDP	Rubrica de avaliação de dissertações implementada	
		OE 3.1	Capacitação escrita científica	NDP	Capacitação em escrita científica realizada	
		OE 3.1	Programa mentorado docente	NDP	Programa de mentorado iniciado	
		OE 3.2	Formalização grupos CNPq	NDP	2 grupos de pesquisa formalizados no CNPq	
		OE 3.2	Capacitação captação recursos	Coordenação	Capacitação em captação de recursos realizada	
		OE 3.3	Mapeamento colaborativo pesquisas vs ODS	NDP	Mapeamento pesquisas vs ODS concluído	
		OE 3.4	Identificação pesquisadores afins	NDP	Lista de pesquisadores afins para internacionalização	
		OE 3.4	Proposição convênios formais	Coordenação	Propostas de convênios submetidas	
		OE 3.5	Plataforma/base dados egressos	Secretaria	Base de dados de egressos operacional	
Q2	2026	OE 1.1	1º relatório autoavaliação	CAA	Relatório de autoavaliação entregue	
		OE 1.2	4 salas modernizadas	PROPP	4 salas de aula modernizadas	
		OE 1.2	Lab funcional	PROPP	Laboratório de pesquisa funcional	
		OE 1.3	2 convênios assinados	Coordenação	2 convênios internacionais assinados	

Q	Ano	Objetivo	Ação Principal	Responsável	Meta Trimestral	Status
		OE 1.4	Ementas revisadas	NDP	100% ementas revisadas e aprovadas	
		OE 1.4	Implementação novas disciplinas	NDP	2 novas disciplinas ofertadas	
		OE 2.1	Score satisfação 4.0+	Coordenação	Score médio de satisfação 4.0+	
		OE 2.2	Acesso saúde mental UFJF	Coordenação	Parceria com serviços de saúde mental estabelecida	
		OE 3.2	Assinatura convênios org.	Coordenação	1 parceria com organização assinada	
		OE 3.2	Submissão propostas editais	Docentes	Propostas submetidas a editais de fomento	
		OE 3.3	Inserção módulos ODS disciplinas	Docentes	Módulos ODS inseridos em 4-5 disciplinas	
		OE 3.4	1º pesquisador visitante	Coordenação	1º pesquisador visitante recebido	
		OE 3.5	Programa networking trimestral	Coordenação	Programa de networking lançado	
Q3	2026	OE 1.2	Acesso 24/7 espaços estudo	PROPP	Espaços de estudo 24/7 disponíveis	
		OE 3.2	Prototipagem e teste PTT	Grupos Pesquisa	1º PTT prototipado e testado	
Q4	2026	OE 1.1	Dashboard em operação	Coordenação	Dashboard com 20+ indicadores em operação	
		OE 1.3	1 org. parceira	Coordenação	1 parceria com organização para pesquisa aplicada	
		OE 2.2	Mentoria operacional	Coordenação	Programa de mentoria operacional	
		OE 2.3	50% potencial artigo	Orientadores	50% dissertações com potencial de publicação	
		OE 3.2	1º PTT entregue	Grupos Pesquisa	1º PTT entregue	
		OE 3.2	2 projetos financiados	Docentes	2 projetos com financiamento externo aprovados	
		OE 3.3	1 artigo ODS	Docentes	1 artigo sobre ODS publicado	
		OE 3.4	1º docente estância	Coordenação	1º docente em estância internacional	

Q	Ano	Objetivo	Ação Principal	Responsável	Meta Trimestral	Status
		OE 3.4	2+ discentes mobilidade	Coordenação	2+ discentes em mobilidade internacional	
		OE 3.5	3 histórias sucesso	Coordenação	3 histórias de sucesso de egressos documentadas	
Q1-Q4	2027	OE 1.1	Reuniões CAA trimestrais	CAA	4 reuniões CAA realizadas	
		OE 1.3	4 convênios assinados	Coordenação	4 convênios internacionais assinados	
		OE 1.4	3-4 novas disciplinas	NDP	3-4 novas disciplinas ofertadas	
		OE 2.1	Satisfação 4.1+	Coordenação	Score médio de satisfação 4.1+	
		OE 3.1	22 artigos A/B	Docentes	22 artigos Qualis A/B publicados	
		OE 3.2	2-3 PTTs entregues	Grupos Pesquisa	2-3 PTTs entregues	
		OE 3.3	1-2 artigos ODS/semestre	Docentes	1-2 artigos ODS publicados por semestre	
		OE 3.4	2-3 docentes mobilidade	Coordenação	2-3 docentes em mobilidade internacional	
		OE 3.4	4+ discentes mobilidade	Coordenação	4+ discentes em mobilidade internacional	
		OE 3.5	80%+ egressos rede	Coordenação	80%+ egressos participando da rede	
		OE 3.5	80%+ egressos rede	Coordenação	80%+ egressos participando da rede	
Q1-Q4	2028	OE 1.1	Fator H agregado 15	Coordenação	Fator H agregado do programa = 15	
		OE 1.3	5+ convênios internacionais	Coordenação	5+ convênios internacionais ativos	
		OE 1.4	3-4 novas disciplinas	NDP	3-4 novas disciplinas ofertadas	
		OE 2.1	Satisfação 4.2+	Coordenação	Score médio de satisfação 4.2+	
		OE 2.2	Evasão < 10%	Coordenação	Taxa de evasão < 10%	
		OE 2.3	60% potencial artigo	Orientadores	60% dissertações com potencial de publicação	
		OE 3.1	25 artigos A/B	Docentes	25 artigos Qualis A/B publicados	

Q	Ano	Objetivo	Ação Principal	Responsável	Meta Trimestral	Status
		OE 3.1	60% Qualis A	Docentes	60% artigos em Qualis A	
		OE 3.2	8-10 PTTs entregues	Grupos Pesquisa	8-10 PTTs entregues no quadriênio	
		OE 3.3	4-5 publicações ODS/ano	Docentes	4-5 publicações ODS anuais	
		OE 3.4	45% artigos coautoria internacional	Docentes	45% artigos com coautoria internacional	
		OE 3.5	90%+ egressos inserção qualificada	Coordenação	90%+ egressos com inserção qualificada	

2.6. SISTEMA DE MONITORAMENTO E GOVERNANÇA

Para garantir o sucesso da implementação dos OKRs, será estabelecido um sistema de monitoramento e governança, evitando o “*Set it and Forget it*”.

- **Frequência de Monitoramento:**
- **Mensal:** Acompanhamento dos *Key Results* e Metas mais dinâmicos (ex: número de artigos submetidos, status de convênios, satisfação discente).
- **Trimestral:** Reuniões de revisão dos OKRs com o NDP e a Coordenação, para avaliar o progresso, identificar desvios e ajustar estratégias.
- **Semestral:** Relatório de progresso para o Colegiado do PPGA, com análise dos resultados e planos de ação.
- **Anual:** Relatório de autoavaliação abrangente (CAA) para a PROPP e a comunidade acadêmica, com base nos OKRs e critérios CAPES.

Responsáveis pela Coleta de Dados:

- **Secretaria do PPGA:** Dados de discentes (matrículas, evasão, conclusão), convênios, infraestrutura.
- **Coordenação do PPGA:** Consolidação de dados, monitoramento do dashboard, relatórios.
- **NDP:** Dados de produção científica (Lattes, Scopus, Web of Science), qualidade de dissertações, atividades de pesquisa.
- **CAA:** Coleta de dados de autoavaliação, satisfação discente, impacto.

Reuniões de Revisão OKR:

- **Reuniões Trimestrais do NDP:** Foco na análise dos KRs, discussão de desafios e proposição de ajustes nas estratégias.
- **Reuniões Anuais do Colegiado:** Apresentação do relatório anual de progresso, validação dos OKRs para o próximo ciclo e discussão de direcionamentos estratégicos.
- **Workshops de Planejamento (Q4 de cada ano):** Revisão dos OKRs do ano corrente e definição dos OKRs para o próximo ciclo, com participação ampliada (docentes, discentes, egressos, TAEs).

Tratamento de OKRs “em risco” e Ajustes:

- Será implementado um sistema de sinalização (verde, amarelo, vermelho) no dashboard para indicar o status de cada KR.
- KRs em “amarelo” (progresso abaixo do esperado) ou “vermelho” (sem progresso ou regresso) acionarão discussões imediatas no NDP para identificar causas e propor ações corretivas.
- A flexibilidade da metodologia OKR permite ajustes nas estratégias e, em casos extremos, nos próprios KRs, desde que justificado e aprovado pelo Colegiado.

Dashboard e Relatórios:

- O dashboard de inteligência competitiva (KR1.1.1) será a ferramenta central para visualização do progresso dos OKRs.
- Relatórios periódicos serão gerados automaticamente pelo sistema, facilitando a comunicação e a tomada de decisão.

2.7. ALINHAMENTO COM PLANEJAMENTO ANTERIOR

Este planejamento baseado em OKRs é a materialização e a operacionalização de todo o trabalho estratégico desenvolvido anteriormente, garantindo coerência e sinergia.

- **Conexão com Eixos Estratégicos (1-5):** Cada Objetivo (O) neste documento corresponde diretamente a um ou mais Objetivos Estratégicos (OE) definidos na fase inicial do planejamento. Os 5 Eixos Estratégicos (Formação de Excelência, Pesquisa de Qualidade, Internacionalização Qualificada, Consolidação para Doutorado, Gestão e Governança) são a base conceitual que guia a formulação dos OKRs.
- **Mapeamento de OKRs → Cronograma Trimestral:** O cronograma de implementação trimestral detalha as ações e prazos para cada OE, e agora será preenchido com as ações específicas (Estratégias/Ações) e metas (KRs) definidas neste documento OKR.
- **Mapeamento de OKRs → Matriz SWOT:** Cada Estratégia/Ação dentro dos OKRs foi explicitamente conectada a um cruzamento da Matriz SWOT (Ofensiva, Confronto, Reforço, Defensiva), garantindo que as ações propostas capitalizem forças, mitiguem fraquezas, aproveitem oportunidades e se protejam de ameaças.
- **Mapeamento de OKRs → Responsabilidades e Indicadores:** A matriz de responsabilidades e indicadores de desempenho por OE é a base para a definição dos Responsáveis e dos *Key Results* (KRs) neste documento OKR, assegurando que as métricas e as atribuições estejam claras desde o início.

2.8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico do PPGA para 2025-2028, agora detalhado através da metodologia OKR, representa um compromisso firme com a excelência acadêmica e o avanço do programa. Reconhecemos as restrições e dificuldades inerentes ao contexto universitário, mas a lógica exequível e não mirabolante deste plano demonstra nossa dedicação em melhorar continuamente.

Este documento não é apenas um conjunto de metas, mas um roteiro prático e monitorável que guiará as ações de docentes, discentes e técnicos administrativos. A transparência e o acompanhamento rigoroso dos OKRs serão fundamentais para garantir que cada esforço contribua para o objetivo maior de alcançar a nota 4 na CAPES e consolidar o PPGA como um centro de referência em Administração.

Próximas Etapas:

1. **Validação pelo Colegiado:** Apresentação e discussão deste documento OKR com o Colegiado do PPGA para validação e aprovação formal.
2. **Comunicação Ampliada:** Divulgação dos OKRs para toda a comunidade do PPGA (docentes, discentes, egressos, TAEs) para garantir alinhamento e engajamento.
3. **Início da Implementação:** Lançamento das primeiras ações e monitoramento dos KRs a partir de Q4/2025, conforme o cronograma.

Com dedicação e um plano bem estruturado, o PPGA da FACC/UFJF está preparado para trilhar o caminho da excelência e alcançar seus objetivos estratégicos.

ANEXO: FLUXOGRAMA DA PROPOSTA

