



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

RESOLUÇÃO VPA/UFF N.º 1 DE 21 DE NOVEMBRO DE 2023.

Aprova o Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFF.

**O COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**, no uso das suas atribuições estatutárias e regimentais e considerando a reunião de colegiado de curso realizada no dia 16 de outubro de 2023,

**RESOLVE:**

Artigo 1º **Aprovar** o Planejamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Administração - MPA/PPGA, que contemplará o período de 2024 a 2028.

Artigo 2º - O referido documento encontra-se anexo a esta Resolução.

Artigo 3º - Esta Resolução entrará em vigor a partir da data de sua publicação.

MÁRCIO MOUTINHO ABDALLA  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFF  
#####

# Planejamento Estratégico

# 2024-2028

Programa Profissional de Pós-Graduação em Administração

**Universidade Federal Fluminense**  
**Instituto de Ciências Humanas e Sociais – Volta Redonda**  
**Programa Profissional de Pós-Graduação em Administração**

Reitoria: Antônio Claudio Lucas da Nóbrega  
Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: Monica Maria Guimarães Savedra  
Coordenação de Pós-Graduação Stricto Sensu: Lisiane Veiga Mattos  
Direção do ICHS: Luís Henrique Abegão  
Coordenação do PPGA: Márcio Moutinho Abdalla  
Vice Coordenação do PPGA: André Ferreira

**Grupo de Trabalho**

André Ferreira  
Marcelo Gonçalves do Amaral  
Márcio Moutinho Abdalla

**Relator**

Márcio Moutinho Abdalla

**Corpo Docente**

André Ferreira  
Cecília Toledo Hernández  
Ilton Curty Leal Junior  
Joysinett Moraes da Silva  
Júlio Cesar Andrade de Abreu  
Marcelo Gonçalves do Amaral  
Márcio Moutinho Abdalla  
Murilo Alvarenga Oliveira  
Pauli Adriano de Almada Garcia  
Pítias Teodoro Lacerda  
Raphael Jonathas da Costa Lima  
Ricardo César da Silva Guabiroba  
Robson Moreira Cunha  
Sandra Regina Holanda Mariano  
Ualison Rébula de Oliveira

**Secretaria**

Thamires Domingos Paredes

# Sumário

|  |    |
|--|----|
| 1. Apresentação .....                              | 5  |
| 2. Resultados Alcançados .....                     | 6  |
| 3. Elementos Preliminares .....                    | 9  |
| 4. Diagnóstico.....                                | 11 |
| 4.1. Análise Interna .....                         | 16 |
| 4.2. Análise Externa.....                          | 19 |
| 5. Proposta Estratégica .....                      | 24 |
| 6. Objetivos, Metas e Indicadores.....             | 28 |
| 6.1. Mestrado Profissional em Administração .....  | 28 |
| 6.2. Doutorado Profissional em Administração ..... | 29 |
| 6.3. Metas e Indicadores de Desempenho.....        | 31 |
| 6.4. Mapa Estratégico .....                        | 35 |
| 7. Metodologia de Implementação.....               | 37 |
| 8. Considerações Finais .....                      | 42 |
| Referências.....                                   | 43 |

# 1. Apresentação

É fundamental ressaltar que o Mestrado Profissional em Administração tem o planejamento em sua gênese. Desde a elaboração da proposta do curso, em 2011, e sua consequente autorização de funcionamento, em 2013, são realizadas ações norteadas por fundamentos de planejamento.

No ano de 2016, foi realizado um processo sistematizado de revisão do planejamento, que consistia na rodada de levantamento da opinião dos docentes e representantes discentes. Esse levantamento ocorreu em formulário eletrônico, acrescido de uma atividade presencial, que ocorreu em dois dias, como forma de consolidação das respostas. Em 2018, foi realizada a última grande atualização do planejamento estratégico do PPGA, em que seus objetivos e políticas foram revisados a partir de uma investigação com o Núcleo Docente Permanente (NDP) e com representantes discentes, além do íntimo alinhamento com os propósitos estratégicos institucionais da Universidade Federal Fluminense (UFF). Mais especificamente, é possível verificar a materialidade desse alinhamento, continuamente perseguido, por meio dos Objetivos e Metas previstos nas edições do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF (UFF, 2017, 2023), na Perspectiva “Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação”: (i) elevar a qualidade do ensino da pós-graduação *Stricto Sensu*; (ii) formar grupos de excelência com vistas ao aumento da competitividade da UFF no cenário nacional e internacional; (iii) cumprir as metas e objetivos do Plano Institucional de Internacionalização; (iv) consolidar o potencial de inovação da UFF.

Em função das adversidades impostas pela pandemia de COVID-19 em 2020, que culminou em atrasos nas mais variadas atividades técnico-administrativas nos anos de 2020 e 2021, incluindo a última avaliação quadrienal da CAPES, referente ao período 2017 a 2020, a revisão do planejamento estratégico do PPGA, prevista para o ano de 2022, teve de ser adiada para o ano de 2023, com perspectiva de horizonte de planejamento entre os anos de 2024-2028. Esta revisão foi aprimorada e contou com um conjunto sem precedentes de dados, já que no ano de 2023, o PPGA completou 10 anos de existência. Dessa forma, não apenas se valeu de um conjunto de dados maior e de maior qualidade, mas também de mais experiência e conhecimento acumulado, além do emprego de outros ferramentais analíticos. É válido mencionar que a Missão do programa sofreu um pequeno incremento. Além disso, sua Visão de Futuro, Valores e Objetivos foram atualizados, em consonância com os achados e com as constatações recém realizadas. Por fim, cabe destacar que nesta versão do Planejamento Estratégico, o PPGA propõe um passo em direção ao seu crescimento, tanto do ponto de vista quantitativo, quanto qualitativo, ao sugerir a abertura do curso de Doutorado Profissional em Administração. No tópico seguinte são apresentados os principais resultados alcançados.

## 2. Resultados Alcançados

A partir do acompanhamento realizado, é apresentada a seguir uma síntese dos principais resultados alcançados e das respectivas ações que vem sendo sistematicamente tomadas, com o propósito de aprimorar os indicadores de desempenho do PPGA. Na edição anterior do Planejamento Estratégico do PPGA, as metas foram categorizadas em oito “Fatores”, sendo eles: Proposta do Programa; Interação com instituições; Infraestrutura; Planejamento do Programa; Corpo Docente; Corpo Discente; Produção Intelectual; e Inserção Social.

**Proposta do Programa:** Este é um elemento estratégico para o PPGA e é mensalmente debatido nas reuniões de colegiado do programa. Após o resultado da quadrienal 2017-2020, identificou-se que as ementas das disciplinas demandavam por atualização de suas referências. Houve um esforço coletivo e sistematizado para que a ação fosse concluída com êxito. Além da atualização, houve um esforço para que as referências estivessem mais alinhadas com a modalidade (profissional) do programa, estreitando a relação da teoria com a prática. Acredita-se que ainda há espaço para melhor integrar as linhas, grupos e projetos de pesquisa.

**Interação com Instituições:** Conforme proposto no documento anterior, todas as ações de parcerias vêm sendo formalizadas, contudo, é válido destacar que a ocorrência da pandemia de Covid-19 arrefeceu muitas das relações que vinham sendo construídas, e que somente vem sendo retomadas neste momento. Atualmente o PPGA segue em tratativas avançadas com a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ) para a formação de duas turmas em sede; além de tratativas com a Universidade Federal do Mato Grosso, para a formação de uma segunda turma de mestrado para capacitar seu quadro de servidores – esta, fora de sede. O debate para a criação de uma universidade regional independente da UFF não prosseguiu e o grupo decidiu por não dar continuidade à empreitada. Embora a internacionalização não seja uma vocação do programa, há esforços empreendidos, como o do professor Murilo Oliveira, que esteve ao longo de um ano na Universidade de Vitória, no Canadá, como professor visitante, promovendo o estreitamento de relações.

**Infraestrutura:** A ideia de instituir uma área de projetos na secretaria do programa, com a finalidade minimizar o esforço docente com questões burocráticas não se mostrou viável, em função da falta de recursos para custear pessoal capacitado. Todavia, em virtude da pandemia da Covid-19, a secretaria se estruturou para o atendimento remoto, que funcionou muito bem. Dessa forma, os atendimentos administrativos são majoritariamente realizados de maneira remota, conferindo agilidade e segurança aos processos.

**Planejamento do Programa:** Assim como o fator “Proposta do Programa”, este é um elemento compreendido como central para o sucesso do PPGA. Após 10 anos de trajetória, o programa se consolidou e alcançou elevado grau de maturidade, contando com maior compreensão sobre suas potencialidades e sua vocação, materializados neste documento.

**Corpo Docente:** O corpo docente segue dentro dos parâmetros anteriormente definidos sobre o alinhamento em relação ao programa e à dedicação ao mesmo, contando com pequenas variações que não impactam na proposta do curso. O único elemento que segue classificado como “menos ajustado” se refere à “distribuição das atividades entre docentes do NDP” e é um fator que pode ser melhorado.

**Corpo Discente:** O corpo discente segue com distribuição de projetos adequada. Além disso, entre os anos de 2019 e 2022, o tempo médio de conclusão do curso foi de 25 meses. Considerando a ocorrência da pandemia de Covid-19 nesse intervalo, o resultado foi considerado muito bom, já que se encontra abaixo da meta estipulada, de 26 meses. A aplicabilidade dos projetos e trabalhos finais é um ponto sinalizado que vem sendo aprimorada, especialmente a partir da conscientização de discentes e docentes em relação à produção técnica e tecnológica. A criação do Seminário dos PPGs Profissionais em Administração ([Sppa](#)) e da Plataforma [RepTec](#) (Repositório Tecnológico do PPGA) são pontos chave no aprimoramento deste quesito. Além disso, diversas reuniões e conversas informais vem sendo desenvolvidas com o propósito de refinar a compreensão de todos sobre os Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) e o papel do programa profissional, de promover a transferência de conhecimento útil e aplicável, de forma materializada, para a sociedade.

**Produção Intelectual:** Havia sido constatado que a produção bibliográfica qualificada precisava melhorar. A partir do acompanhamento realizado por meio do “Dashboard de Indicadores de Gestão Acadêmica” ([DIGA](#)) – solução desenvolvida dentro do próprio PPGA – verificou-se que o quantitativo da produção bibliográfica sofreu pequeno acréscimo quantitativo, mas expressiva ampliação na qualidade, materializada pela publicação de trabalhos de docentes em periódicos com estratos mais elevados que no quadriênio anterior. Sobre a produção Técnica e Tecnológica, a partir do processo de conscientização sobre os PTTs, se observam melhorias expressivas. Conforme anteriormente mencionado, a realização de reuniões e *workshops*, além da concepção do Seminário dos PPGs Profissionais em Administração, e a criação da plataforma [RepTec](#), vem fomentando não apenas a ampliação da concepção de PTTs, mas especialmente, sua divulgação e a consequente transferência de tecnologias para a sociedade.

**Inserção Social:** A inserção social do PPGA é um elemento que ainda possui espaço para aprimoramentos. O programa segue envidando esforços de integração e cooperação com outros cursos e programas, além da construção e consolidação de importantes relações institucionais. Contudo, é preciso destacar que o relacionamento com atores da iniciativa privada ainda é um ponto a ser aprimorado. No que diz respeito

à transparência das informações, o PPGA vem aprimorando sua comunicação com a sociedade. O novo site será lançado ainda em 2023 (momento que este documento é produzido), as atas de todas as reuniões de colegiado se encontram publicadas no próprio site do programa, e são acessíveis, sem qualquer tipo de restrição. A criação de um perfil no Instagram reforçou a visibilidade dada pelo perfil do Facebook. Além disso, com o lançamento da Plataforma [RepTec](#) (Repositório Tecnológico do PPGA) e do “*Dashboard* de Indicadores de Gestão Acadêmica” ([DIGA](#)), com disponibilização de dados públicos, se compreende que a inserção social do PPGA vem sendo sistematicamente aprimorada.

Cabe ressaltar que o PPGA é o primeiro e segue como único programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração a atuar no interior do estado do Rio de Janeiro, fora de regiões metropolitanas. O programa considera os critérios para a formação dos arranjos populacionais do IBGE e segue empreendendo esforços sistemáticos para que sua produção científica e tecnológica possa promover transformações reais em seu *lócus* de atuação.



## 3. Elementos Preliminares

São apresentados aqui os elementos preliminares do Planejamento Estratégico, que norteiam a concepção do documento, bem como direcionam as partes interessadas no PPGA, ou seja, todos os seus *stakeholders*. Cabe destacar que não apenas estes elementos, mas todo o documento se encontra em perfeito alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Fluminense (2023-2027) (UFF, 2023); com as diretrizes da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Federal Fluminense; com as diretrizes da CAPES, especificamente com a área 27 (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) e sua respectiva Ficha de Avaliação (CAPES, 2020); e com o resultado e as recomendações recebidas por meio do parecer da comissão de área, referente à última avaliação quadrienal.

### Missão

Proporcionar aos profissionais uma formação de excelência na área de Administração, com desenvolvimento do pensamento crítico, competências gerenciais e tecnológicas, e compromisso social para os desafios do milênio.

### Visão de Futuro

Ser, até 2035, um programa profissional de pós-graduação em Administração de referência nos âmbitos regional e nacional, que una teoria e prática nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração, para a formação de profissionais gestores e pesquisadores de organizações públicas e privadas.

### Valores

Os valores compartilhados pelo PPGA são os seguintes:

- ✓ **Excelência** no que fazemos - envolve atuar com qualidade, rigor teórico, empírico e metodológico e eficiência.
- ✓ **Comprometimento** com a universidade pública e com a relevância social dos conhecimentos e práticas.
- ✓ **Harmonia** interna e externa.

- ✓ **Honestidade** – partimos sempre da boa-fé, agindo com ética, transparência e integridade.
- ✓ **Vanguarda** – envolve atitudes empreendedoras e inovativas.
- ✓ **Transformação** por meio da educação, da ciência e da tecnologia.

## Objetivos do PPGA

### Objetivo Geral

Formar profissionais com excelência e postura empreendedora, inovadora e responsável, que contribuam para a ampliação do conhecimento científico e tecnológico aplicado, além da realização de negócios e do desenvolvimento socioeconômico sustentáveis.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Gerar, coletar, organizar e disseminar conhecimentos teóricos e aplicados, buscando acompanhar as principais tendências e discussões internacionais, combinados com as necessidades dos discentes, das organizações e da sociedade, por meio da oferta de cursos regulares, *in-company* e de extensão, eventos e publicações, além do engajamento com entidades e iniciativas do campo da gestão pública, empresarial e do terceiro setor.
- ✓ Produzir, proteger e disseminar novos conhecimentos teóricos e aplicados, por meio de cursos, projetos de pesquisa, atividades de extensão, eventos e publicações, contribuindo para o avanço da ciência e da prática gerencial.
- ✓ Agir no desenvolvimento de competências organizacionais, orquestração de ecossistemas, e desenvolvimento socioeconômico, principalmente se apoiando na interação entre atores das esferas universidade, governo, empresa e sociedade.
- ✓ Promover o desenvolvimento acadêmico/profissional de docentes e discentes associados ao programa.
- ✓ Fomentar o desenvolvimento de docentes e pesquisadores na área de Administração.

## 4. Diagnóstico

Como forma de subsidiar as análises e proposições desde documento, materializados por seus objetivos, metas e indicadores de desempenho, foram realizadas três coletas de dados primários distintas ao longo do ano de 2023, sendo a primeira delas, com o Núcleo Docente Permanente (NDP) do PPGA, a segunda com discentes, e a terceira com egressos do curso.

A primeira coleta de dados, realizada com o NDP, contou com o suporte de um formulário eletrônico que continha 16 questões discursivas e duas questões objetivas, todas voltadas ao diagnóstico e aos objetivos estratégicos do PPGA. Foram obtidas 10 respostas válidas. Além deste instrumento formal, diversas conversas foram realizadas com membros do NDP, como forma de obter melhor compreensão sobre os resultados.

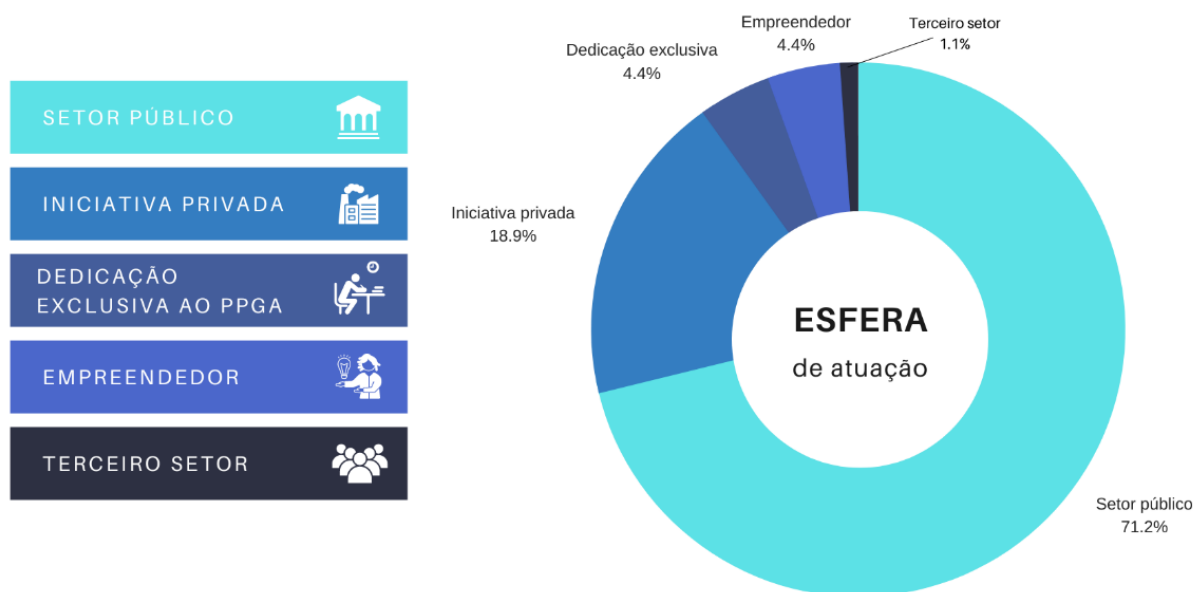
A segunda coleta foi realizada por meio de conversas informais com discentes do curso, e registradas oportunamente num caderno de campo, que contém categorias analíticas similares às adotadas nas demais coletas. Ao todo, foram 14 conversas registradas, que foram de extrema relevância para melhor compreender alguns resultados obtidos por meio da coleta com egressos.

Por fim, a terceira coleta de dados, realizada com egressos do curso, contou com o suporte de um formulário eletrônico que continha 17 questões objetivas e 10 questões discursivas não obrigatórias. Cerca de dois terços do instrumento continham questões voltadas à autoavaliação do PPGA e as demais foram direcionadas às questões estratégicas. Até o fechamento da coleta havia uma população de 169 egressos, e 90 formulários válidos foram respondidos. Dessa forma, pouco mais da metade dos egressos respondeu ao instrumento, configurando uma amostragem relevante.

Além das coletas de dados primários, contou-se com diversas outras fontes documentais de informação, conforme relatado no primeiro item deste planejamento. Dentre essas fontes, cabe destacar a minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Fluminense (2023-2027) (UFF, 2023); os documentos com diretrizes da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Federal Fluminense; as diretrizes da CAPES, especificamente da área 27 (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) e sua respectiva Ficha de Avaliação (CAPES, 2020); os resultados e as recomendações recebidas na última avaliação quadrienal, por meio do parecer da comissão de área; as informações contidas na versão anterior do Planejamento Estratégico do PPGA (PPGA, 2020), bem como os resultados das ações de autoavaliação.

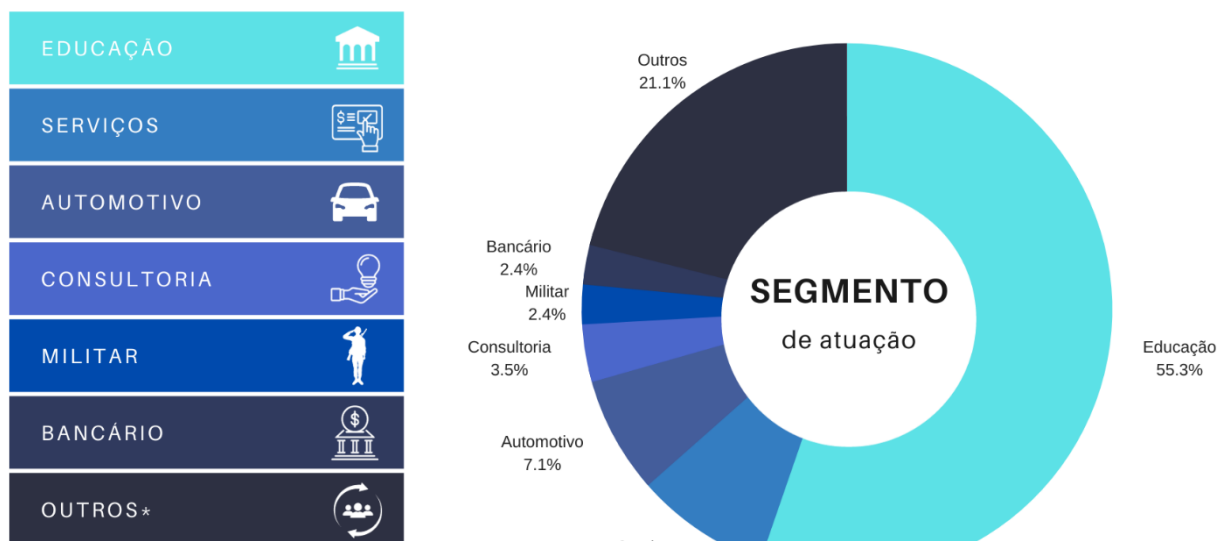
Antes propriamente de empregar ferramentas analíticas, são apresentados a seguir a síntese das principais informações coletadas com os egressos nas figuras 1 a 5.

Figura 01 – Esfera de atuação durante o curso



Fonte: dados do levantamento com egressos (2023)

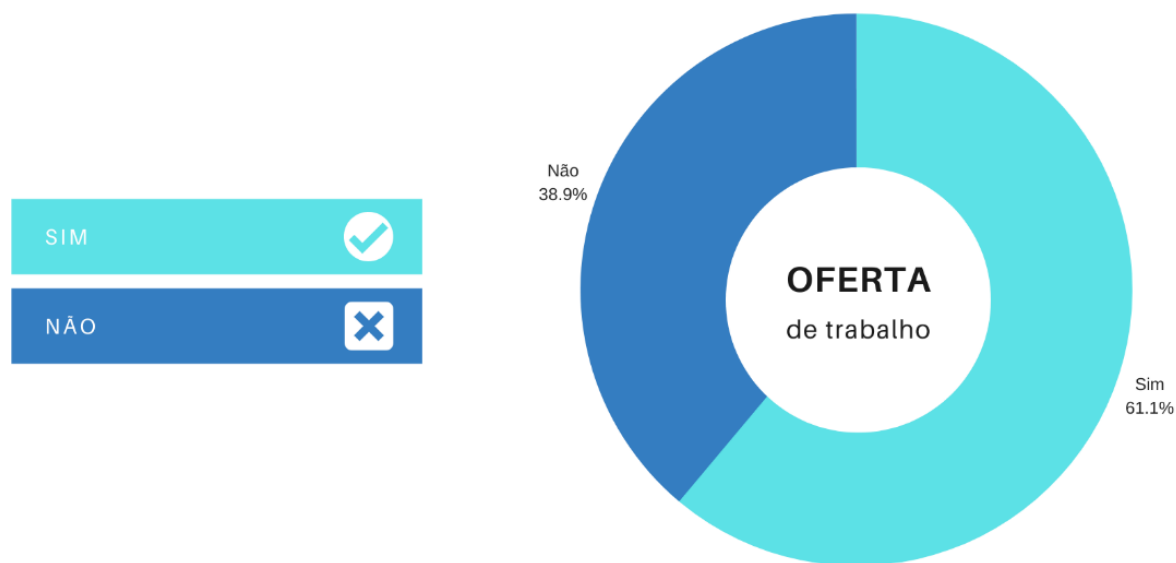
Figura 02 – Segmento de atuação durante o curso



\* Comércio, química, alimentos e bebidas, siderurgia, energia, tecnologia, hospitalar, informática, finanças, ind. farmacêutica, saúde e gráfica.

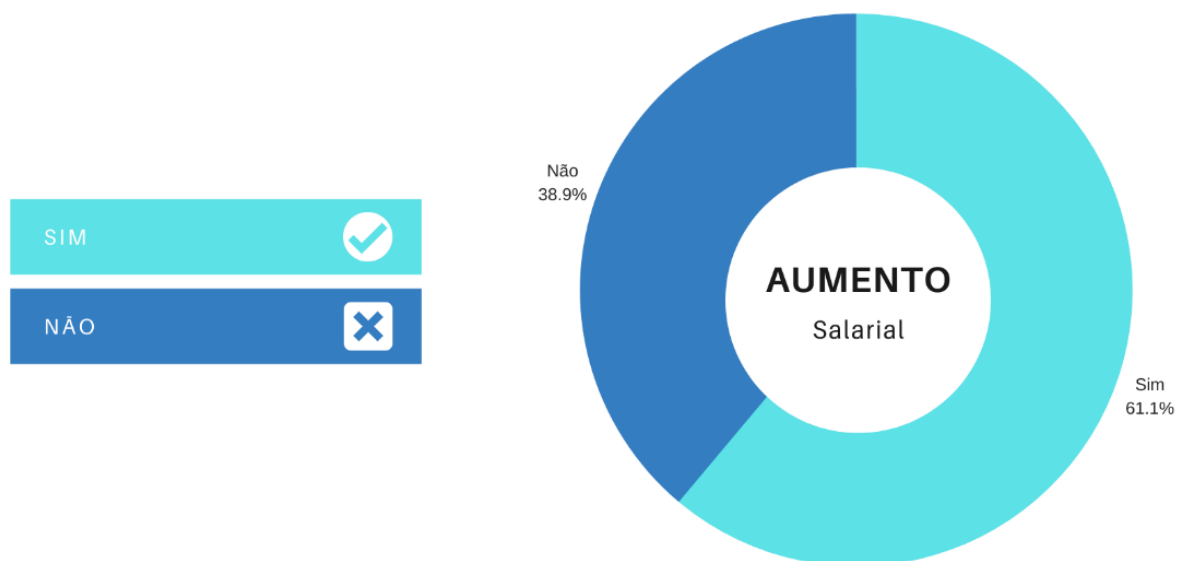
Fonte: dados do levantamento com egressos (2023)

Figura 03 – Recebimento de oferta de trabalho durante o curso



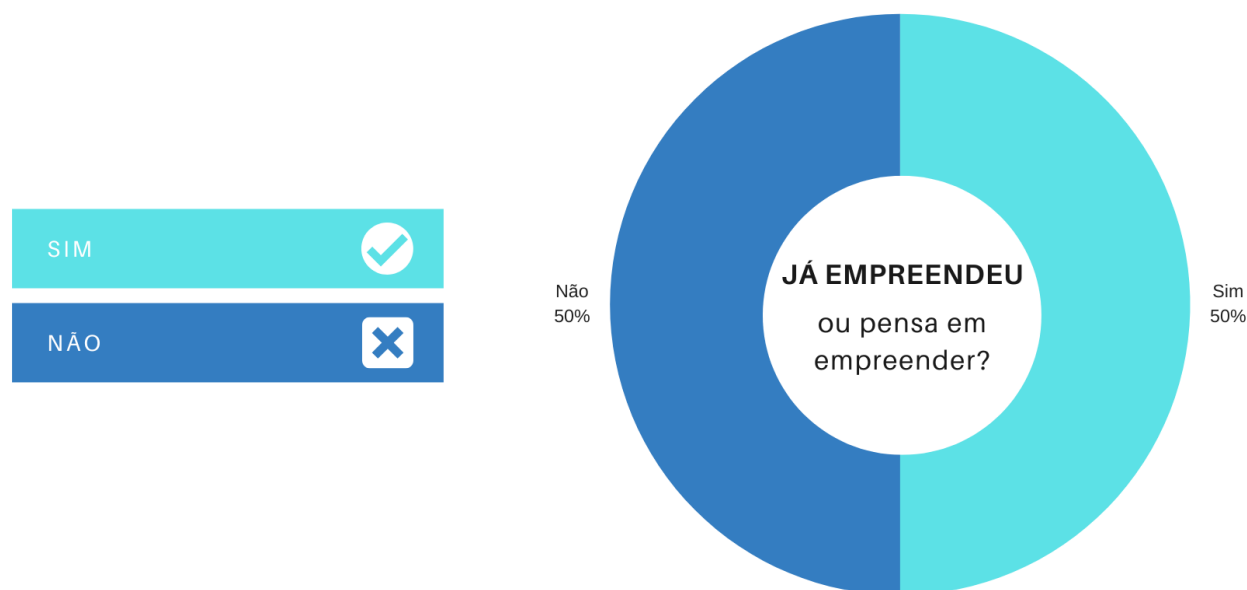
Fonte: dados do levantamento com egressos (2023)

Figura 04 – Aumento salarial após a conclusão do curso



Fonte: dados do levantamento com egressos (2023)

Figura 05 – Potencial empreendedor



Fonte: dados do levantamento com egressos (2023)

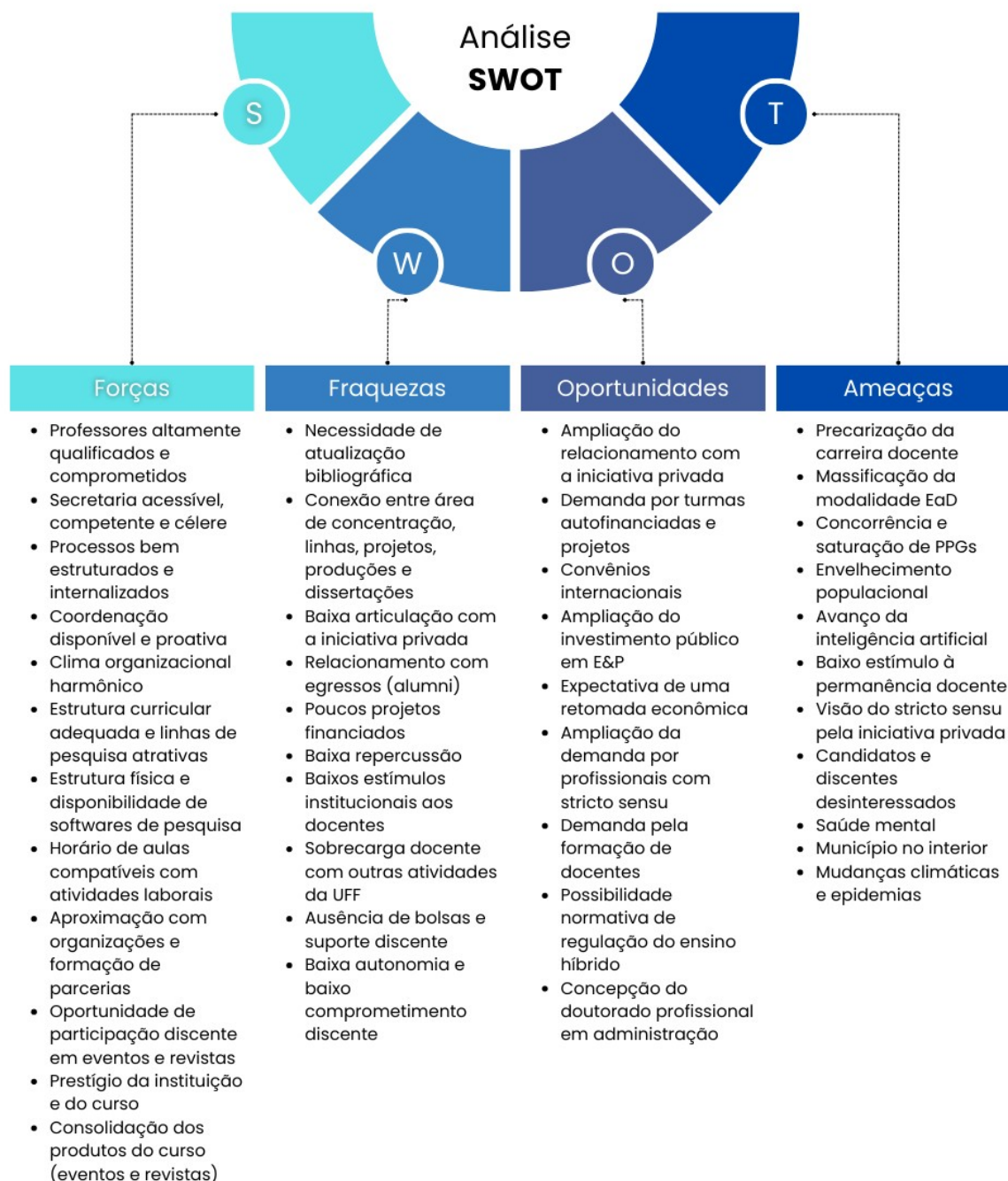
Conforme apontado nas figuras 1 a 5, é possível observar que a amostra selecionada sugere forte concentração de egressos oriundos do setor público (71,2% - figura 1), sendo o segmento de educação, o mais expressivo, com 55,3% de participação da amostra (figura 2). Vale mencionar que não se trata especificamente de viés amostral, mas um forte indicativo da composição populacional de egressos, amplamente povoado pelas turmas sob demanda (*in company*). Ao longo de seus 10 anos, o PPGA contou com duas turmas fechadas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas (IF Sudeste MG), com respectivamente 26 e 27 egressos; uma turma do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT), com 23 egressos, além de uma turma em curso, da Universidade Federal do Mato Grosso, que não fez parte desta amostra.

Também vale apontar que, da amostra investigada, parcela de quase 40% dos egressos afirmou ter recebido oferta de trabalho durante o curso (figura 3), mostrando-se um forte indicativo de relevância da formação. Além disso, pouco mais de 60% dos respondentes afirmaram ter obtido aumento salarial após a conclusão do curso (figura 4), o que aparenta ser fruto dos planos de carreira majoritariamente do serviço público, mas não exclusivamente. Um dado surpreendente indica o potencial empreendedor da amostra de egressos, já que 50% dos respondentes informa que já empreendeu ou que pensa em empreender (figura 5). Além disso, da parcela que pensa em empreender, apenas dois respondentes não consideraram a UFF como potencial parceira.

A figura 6 sintetiza os resultados da análise entre os ambientes interno e externo do PPGA, tomando por base os dados coletados. Na análise, é possível verificar os principais elementos que compõem o ambiente interno, ou seja, as forças (*strengths*) e fraquezas

(*weaknesses*) identificadas; e as principais variáveis que compõem o ambiente externo, divididas entre oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Figura 06 – Análise SWOT do PPGA



Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

#### 4.1. Análise Interna

Em relação às **FORÇAS** observadas, ou seja, em relação às potencialidades do PPGA, cabem algumas colocações, a começar pela invariável menção à qualidade do corpo docente, reconhecida pelos discentes, docentes e pelo próprio parecer da comissão de área, relatado na última avaliação quadrienal. A atuação competente e célere da secretaria, norteadas por processos bem estruturados e internalizados também é um dos pontos destacados pela investigação. A disponibilidade e a proatividade da coordenação de curso parecem fechar duas dimensões reconhecidas como potencialidades do curso – o corpo docente e sua estrutura administrativa e processual, ou seja, sua gestão, que é fortalecida pelo ambiente harmônico e construtivo, já que o grupo é bastante coeso.

O programa em si, e sua estrutura curricular, também são vistos como potencialidade, contando com currículo adequado e linhas de pesquisa atrativas e conectadas com seu entorno. Por fim, em termos estruturais, o programa conta com boa infraestrutura física; disponibilidade de softwares de pesquisa; horário de aulas compatíveis com as atividades laborais dos discentes, ocorrendo sempre em período noturno; além de oportunidades de participação de discentes e egressos em eventos promovidos pelo PPGA e revistas editadas pelo programa.


































A localização geográfica do campus sede do curso surgiu tanto como uma potencialidade, especialmente pelo fato de Volta Redonda se situar no eixo Rio de Janeiro – São Paulo – Belo Horizonte, quanto como uma fragilidade do curso, por não se situar em um grande centro. Outro ponto que surgiu tanto como potencialidade, quanto como fragilidade, foi a proximidade institucional do PPGA com as organizações. De fato, é notório o melhor relacionamento do programa com o setor público (potencialidade), ao passo que se faz necessária maior articulação com a iniciativa privada (fragilidade).

Por fim, a reputação e o prestígio da Universidade Federal Fluminense são vistos como potencialidades do programa. A característica é ampliada pelo próprio prestígio que o programa alcançou, apresentando, de forma consistente, aprimoramento de sua qualidade, materializada pelos conceitos obtidos nas avaliações quadrienais, tendo iniciado com o conceito 3, em 2013; alcançando conceito 4 na avaliação quadrienal seguinte; e, por fim, o conceito 5 na última avaliação quadrienal (2017-2020). Reforça este quadro a consolidação dos eventos promovidos pelo programa, com destaque para o Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI), que chega à sua décima quinta edição em 2023, e para o recém-criado Seminário dos PPGs Profissionais em Administração (Sppa), que promoveu sua terceira edição no ano de 2023. Além disso, os periódicos associados ao PPGA reforçam o prestígio e a consolidação do programa, sendo eles: a Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (A3); a Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RASI) (B2); e a Revista Lagos (B3).

Na figura 7 é apresentada uma análise dos principais recursos e capacidades identificados no PPGA, por meio da análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e capacidade de organização).



Figura 07 – Análise VRIO do PPGA

|                        |  |  |  |  |  |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| RECURSOS & CAPACIDADES | VALIOSO   | RARO  | DIFÍCIL DE IMITAR   | EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO  | IMPLICAÇÃO COMPETITIVA  |
| Corpo docente          |  |  |  |  | Vantagem Competitiva Sustentável  |
| Gestão                 |  |  |  |  | Vantagem Competitiva Sustentável  |
| Ambiente harmônico     |  |  |  |  | Vantagem Competitiva Sustentável  |
| Prestígio              |  |  |  |  | Vantagem Competitiva Sustentável  |
| Eventos e Periódicos   |  |  |  |  | Vantagem Competitiva Sustentável  |
| Estrutura curricular   |  |  |  |  | Paridade Competitiva  |
| Estrutura física       |  |  |  |  | Paridade Competitiva  |

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

É válido mencionar que somente foram consideradas as potencialidades que realmente diferenciam o PPGA e o colocam em situação de vantagem competitiva sustentável, com exceção das estruturas física e curricular que, embora sejam vistas como forças do programa, são facilmente imitáveis. O grande ponto a ser destacado é a coesão do time, que é algo difícil de ser copiado e reforça um dos valores do PPGA: “Harmonia interna e externa”. Entende-se também que o prestígio e a consolidação da UFF e do PPGA não sejam elementos de fácil imitação, assim como os produtos do programa (eventos e periódicos).

Ainda na análise interna, em relação às **FRAQUEZAS** observadas no PPGA, cabe elucidar que parte delas vem sendo tratadas desde que foram identificadas. Além disso, as fraquezas aqui destacadas subsidiaram a elaboração dos objetivos específicos, metas e indicadores de desempenho que são apresentados no tópico 5 deste documento (Objetivos, Metas e Indicadores). Ainda assim, é cabível elucidar alguns pontos, a começar pela necessidade de atualização bibliográfica, que foi apontada pelo parecer da comissão de área, relatado na última avaliação quadrienal e já foi corrigida em sua totalidade. Outro ponto que serviu de alerta e precisa ser acompanhado de perto é a conexão, ou seja, o alinhamento entre a área de concentração, as linhas e os projetos de pesquisa, as produções científico-tecnológicas, e as dissertações defendidas.

Outro ponto sinalizado foi a baixa articulação do programa com a iniciativa privada. É válido destacar que esse quadro não é fruto de qualquer tipo de desinteresse por parte do PPGA. Ao contrário, desde a concepção do programa, tanto a coordenação atual, quanto as coordenações anteriores e também os docentes do NDP, vem envidando

esforços sistemáticos de aproximação com a iniciativa privada, a exemplo do recém lançado [Painel do Setor Automotivo](#), o primeiro do Brasil a ser desenvolvido por uma universidade, idealizado pelo prof. Raphael Lima. Naturalmente há muito espaço para aprimoramentos, razão pela qual se propôs, na figura 14, a ação de “Discutir oportunidades de aproximação e ações desempenhadas no ano”, no item 7 deste documento (Metodologia de Implementação). Ainda sobre o quesito relacionamento, a necessidade de aprimorar o diálogo com egressos, possivelmente por meio de uma rede *alumni*, manifestou-se como uma fragilidade a ser corrigida. Outros dois pontos que requerem atenção são a quantidade de projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico financiados e a baixa repercussão social das ações do PPGA, ou seja, se faz necessário ampliar as evidências de impacto do corpo docente permanente não apenas por meio de citações, mas também a partir de outras métricas de repercussão tais como menções na mídia, disseminação em redes sociais, montante de leitores, tiragens/reedições de material, dentre outros.

Do ponto de vista institucional, alguns elementos emergiram como fragilidades a serem observadas e, dentro do possível, corrigidas. O primeiro ponto que se deve chamar a atenção é a qualidade da conexão com a internet disponibilizada no campus. Embora seja suficiente e atenda integralmente às demandas de discentes e docentes, experimentou-se certa instabilidade no período do levantamento, movendo o item à uma baixa avaliação, contudo enviesada pelas circunstâncias. Outra questão a ser considerada são os baixos estímulos institucionais aos docentes permanentes membros de PPGs. Em função da sobrecarga docente com outras atividades da instituição, somada à quase inexistência de contrapartidas, vem fazendo com que muitos professores se sintam desestimulados a permanecerem no programa. Adicionalmente, chama-se a atenção para a necessidade de haver um maior equilíbrio de esforços dentro do próprio programa.

As pesquisas com discentes e egressos revelaram, de forma recorrente, o descontentamento desse público com o fato de o programa profissional não contar com bolsas ou qualquer outro tipo de auxílio financeiro. Registra-se como um ponto encontrado, mas como se trata de um elemento estrutural e normativo, não se vê meios imediatos de mitigá-lo. Por outro lado, a pesquisa com docentes revelou descontentamento com a baixa autonomia dos discentes no desenvolvimento de suas pesquisas, além do baixo comprometimento com o programa, seja por questões laborais, pessoais, ou mesmo por desinteresse. Esse baixo comprometimento também é observado em candidatos, já que a procura pela formação em nível de mestrado vem decaindo sistematicamente ao longo do tempo.

As pesquisas com discentes e egressos também indicaram pontos fracos que não foram considerados nesta análise, por serem elementos característicos do próprio curso, a exemplo do nível de exigência (inerente à pós-graduação *stricto sensu*); da carga-horária; da distância do campus aos seus respectivos locais de trabalho e residência; dos prazos acadêmicos; do desejo de discentes de abordarem temas desconexos com a proposta do programa; da inexistência de aulas on-line (pois se trata de um programa

presencial); além de situações paradoxais como o fato de que enquanto alguns discentes demandavam por mais participação do professor e menos apresentações de trabalhos, outros solicitavam maior prática por meio de metodologias ativas.

## 4.2. Análise Externa

Como forma de obter uma melhor compreensão sobre as dimensões de análise, os elementos relativos ao ambiente externo foram reorganizados numa “Matriz Pestel” (figura 8), que categoriza as oportunidades e ameaças em aspectos políticos (*political*), econômicos (*economic*), sociais (*social*), tecnológicos (*technological*), ambientais (*environmental*) e legais (*legal*). Cada um dos elementos foi cuidadosamente revisado, e novas questões, que não haviam sido apontadas na coleta de dados, foram consideradas.

Figura 08 – Matriz Pestel do PPGA



Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Os fatores **POLÍTICOS** tanto podem consistir em ameaças, quanto em oportunidades. Para o PPGA, que se configura como um programa de pós-graduação profissional de uma universidade federal, políticas públicas de contenção/corte de gastos em educação

e pesquisa se traduzem em ameaça à sua manutenção. Esse tipo de contexto tende a deslocar a relevância da pós-graduação para a iniciativa privada, ameaçando a sustentabilidade do programa. Nesse sentido, é importante que docentes sejam constantemente estimulados a buscarem alternativas diversificadas de captação de projetos e recursos. Por outro lado, políticas públicas de incentivo à educação, ciência e tecnologia são relevantes oportunidades não apenas ao PPGA, mas também à pós-graduação brasileira, de uma forma geral. No âmbito municipal, é oportuno contar com gestores públicos mais capacitados, que costumam estabelecer laços mais fortes com a Universidade.

A modalidade “profissional” em que se enquadra o PPGA, que outrora foi vista com reserva pela academia, vem se revelando como um importante elemento fomentador dos processos de desenvolvimento social e econômico, sobretudo pelo incentivo às pesquisas aplicadas, que visem à solução de problemas e necessidades locais e regionais, por meio da produção tecnológica. Nesse sentido, entende-se que haverá crescente estímulo à manutenção da modalidade profissional dos PPGs, especialmente pela sinalização da própria CAPES, que passou a requerer menos foco em produção exclusivamente científica e mais estímulo ao impacto societal (Costa, Machado, & Câmara, 2022). Em função dessa ampliação de relevância, é natural que os processos regulatórios referentes aos PPGs profissionais se tornam a cada dia mais rigorosos.

Fechando a dimensão política, um dos elementos que mais ameaça o PPGA são as políticas públicas e institucionais relativas ao corpo docente, que pouco estimulam a permanência de professores em PPGs, sobretudo de modalidade profissional, que não contam com financiamento público (a exemplo do PROAP - Programa de Apoio à Pós-graduação), tampouco com bolsas para seus estudantes. O quadro produz algumas situações como as que levam programas a buscarem turmas autofinanciadas, como meio de assegurarem sua respectiva sustentabilidade. Além disso, como discentes não contam com financiamento de seus estudos (bolsas e auxílios), raramente têm condições de se dedicarem integralmente ao programa (vide figura 01), fazendo com que suas atividades laborais concorram com o tempo de dedicação ao mesmo. É necessário que haja políticas institucionais que promovam maiores estímulos à permanência docente em PPGs, com destaque aos programas profissionais.

Em relação aos fatores **ECONÔMICOS**, compreende-se a expectativa de retomada no crescimento econômico, ainda que moderada, como uma oportunidade ao PPGA, especialmente pela possibilidade de ampliação das parcerias, sobretudo por meio de turmas autofinanciadas, além de parcerias relativas aos projetos do programa. Uma retomada no crescimento econômico também seria relevante para fomentar melhorias no relacionamento com a iniciativa privada. A relação do PPGA com o setor privado foi identificada como uma das fragilidades e, ao mesmo tempo, como uma ameaça ao programa. Vale esclarecer a sobreposição de fragilidade (já abordada no ambiente interno) e ameaça (ambiente externo) por se tratar de uma relação que depende, tanto

das ações do programa, no que diz respeito ao seu ambiente interno, quanto da receptividade e demanda da iniciativa privada (ambiente externo).

Do ponto de vista **SOCIAL**, tanto a Universidade Federal Fluminense, quanto o PPGA gozam de um posicionamento prestigioso. Em outras palavras, tanto a instituição, quanto o programa em questão, não apenas contam com relevantes entregas à sociedade, mas também são reconhecidos como tal, o que confere ao PPGA importantes oportunidades. Por outro lado, como já indicado na dimensão “política”, a precarização da carreira docente e a falta de estímulos que assegurem sua permanência no programa, constituem ameaças ao programa.

Em que pese a boa reputação do PPGA, a visão distanciada da iniciativa privada, sobretudo da região, em relação à formação em nível de *stricto sensu*, se traduz em uma ameaça direta à formação de parcerias. A manutenção desse distanciamento afeta diretamente a demanda e o interesse em formação por profissionais do campo da administração. Por outro lado, o reconhecimento da relevância da formação em nível de *stricto sensu* pode se tornar uma oportunidade para captação de candidatos e discentes praticantes.

Nessa mesma linha, a ampliação e a exigência de melhor qualificação de professores do ensino superior demandarão pela formação em nível de *stricto sensu*. Por outro lado, o Brasil experimenta um envelhecimento populacional e esta questão demográfica afeta diretamente a demanda pelo curso. A soma desses dois fatores pode estimular o crescimento na abertura de cursos de mestrado e doutorado profissionais<sup>1</sup>, acarretando ampliação da concorrência, saturação do mercado e forte ameaça à sustentabilidade do PPGA.

Outro conjunto de questões relevantes referentes à dimensão social trata da intensa mudança no estilo de vida de candidatos e discentes. Aparentemente, o interesse social por conhecimentos mais densos e aprofundados sofre acelerada diminuição. Além disso, parte das pessoas não se apresentam dispostas a percorrerem o processo de aprendizagem, trazendo como consequência direta, o esvaziamento de processos seletivos; o desinteresse de discentes pelas aulas, por seus próprios projetos e pelo programa de uma forma geral; além do crescimento de problemas relativos à saúde mental dos discentes. Parte expressiva dos casos de comprometimento da saúde mental dos discentes é resultado de expectativas frustradas e da dificuldade de equilibrar atividades acadêmicas, vida laboral e vida social.

Sobre os fatores **TECNOLÓGICOS**, é válido destacar que a humanidade experimentou avanços sem precedentes no setor, em função da pandemia do coronavírus. Assim,

---

<sup>1</sup> Dados do fórum de coordenadores de PPGs da área 27 das regiões Sul e Sudeste do ano de 2023 indicam que o ritmo de crescimento na abertura de cursos desacelerou. Todavia, houve um aumento de quase 10% do número de programas de doutorado profissional entre os anos de 2017 e 2020.

tanto as práticas educacionais, quanto os processos de pesquisa foram diretamente impactados, rompendo crenças e paradigmas até então cristalizados. Nesse sentido, o surgimento de ferramentas que auxiliem docentes e discentes em trabalhos operacionais constitui-se de oportunidade, ao passo que o avanço de ferramentas de pesquisa que minimizem, ou mesmo excluam, os processos de reflexão, análise e avaliação se traduzem em fortes ameaças aos processos de aprendizado. Nesse contexto, cabe destaque ao mau uso das ferramentas de inteligência artificial. Portanto, havendo constante atualização de conhecimentos no programa, o mesmo estará em condições de aproveitar as oportunidades. Do contrário, ou seja, a falta de atualização tecnológica tende a se transformar em uma ameaça.

A partir do direcionamento da área 27 da CAPES, é relevante considerar a possibilidade de ampliação do leque de produtos tecnológicos válidos a partir das novas tendências tecnológicas. Adicionalmente, o monitoramento das mudanças tecnológicas e das práticas de inovação permitirão a produção de pesquisas e projetos mais aderentes aos desafios organizacionais. Nesse ínterim, em que pese uma maior vocação local/regional do PPGA, ferramentas tecnológicas que viabilizem parcerias e ações internacionais serão sempre bem-vindas.

No que diz respeito aos aspectos **AMBIENTAIS**, a localização da sede do PPGA, no campus Aterrado, em Volta Redonda, surge tanto como uma oportunidade, quanto como uma ameaça. A cidade de Volta Redonda, do ponto de vista logístico, conta com uma enorme vantagem geográfica, por se situar no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, localizando-se às margens da rodovia Presidente Dutra (BR116), além de ser relativamente próxima à cidade de Belo Horizonte – MG (440km). Apesar da vantagem logística, a proximidade com duas das principais regiões metropolitanas do país (SP e RJ) faz com que a área de influência territorial do PPGA seja reduzida.

Do ponto de vista local, em que pese o fato de a cidade estar entre as mais poluídas do Brasil, o município conta com o quarto maior IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) do estado do Rio de Janeiro (0,771)<sup>2</sup>. Todavia, por se tratar de uma cidade do interior, o programa não desfruta das vantagens inerentes àqueles que se encontram nas capitais, a exemplo de maior demanda e, conseqüentemente, possibilidade de melhor seleção de discentes; maiores oportunidades de relacionamento com empresas e organizações; redução dos grandes deslocamentos de discentes e de docentes; além de outros.

Por fim, há que se considerar nesta dimensão as ameaças inerentes às mudanças climáticas e epidemias. Há fortes tendências de o clima se tornar cada vez menos previsível, propenso às crescentes catástrofes ambientais. A partir disso, não se pode desconsiderar o fato de a sede do PPGA se situar às margens do rio Paraíba do Sul, que possui histórico de enchentes. No que tange à ameaça de epidemias, felizmente o último

---

<sup>2</sup> Dados obtidos no site da Prefeitura Municipal de Volta Redonda: <https://tinyurl.com/3ksbzdmk> (URL encurtada). Acesso em 19 ago 2023. (PMVR, 2023).

evento (pandemia de Covid-19) não produziu impactos significativos na gestão e na operação do programa, mas é um elemento que demanda por atenção.

Os fatores **LEGAIS** concluem a análise externa a partir da Matriz Pestel. Basicamente foram observados três elementos que podem impactar o PPGA diretamente, dos quais dois deles estão intimamente relacionados. O primeiro aspecto vislumbrado é a possibilidade de inclusão de atividades remotas no PPGA, a partir de uma possível regulação da matéria, que vem sendo mobilizada pelo GT Ensino Híbrido CAPES, designado pela Portaria CAPES Nº 89, de 15 de maio de 2023, DOU de 17/05/2023. Ainda não há direcionamentos nesse sentido, mas a possibilidade suavizaria algumas ameaças e algumas fragilidades do programa, já que possibilitaria uma melhor dinâmica pedagógica, sem perder de vista os debates e relacionamentos estabelecidos presencialmente. Além da potencial oportunidade, a discussão também fomenta uma ameaça, à medida que poderia operar como um combustível para a massificação indiscriminada e sensível da modalidade EaD no *stricto sensu*, tal qual vem sendo experimentado pelos cursos de graduação no país.

Por fim, do ponto de vista legal e normativo, tomando por base informações oriundas de diversas fontes de dados, compreende-se como oportuna a abertura de um doutorado profissional em administração, integrando os esforços empreendidos no mestrado profissional em administração.

No tópico seguinte é apresentada a proposta estratégica do PPGA para o intervalo entre os anos de 2024 e 2028 e o desenvolvimento do modelo de negócios a partir da ferramenta *Business Model Canvas*.

## 5. Proposta Estratégica

A partir das análises desenvolvidas e, tomando por base os resultados alcançados pelo PPGA ao longo de sua existência, ou seja, ao longo dos últimos 10 anos, compreende-se que a constante busca pela consolidação do programa vem se mostrando acertada. Fundamentado nesta exitosa trajetória e, levando em consideração a consolidação do programa, materializada pela obtenção do conceito máximo na última avaliação quadrienal (2017-2020), chegou o momento de dar um passo adiante, por meio da proposição de um **DOCTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**. Sempre existirão questões a serem aprimoradas, portanto, a proposta de ampliação de cursos no programa seguirá paralelamente à constante busca por qualidade e aprimoramento de suas práticas e processos, especialmente norteadas pela autoavaliação. Assim, optou-se pela adoção da ferramenta **BUSINESS MODEL CANVAS**, como forma de melhor compreender e explicitar este novo cenário, a partir do mapa visual apresentado na figura 9.

Figura 09 – *Business Model Canvas*



Fonte: dados da pesquisa

A partir da figura 9 é possível evidenciar uma síntese dos principais elementos que compõem o “modelo de negócio” do PPGA, com vias à aprovação de um doutorado profissional em administração. Cada um dos itens será mais bem explicado a seguir.



Compreende-se a relevância de iniciar a descrição pela **PROPOSTA DE VALOR**, que sintetiza os principais elementos que podem não apenas diferenciar o doutorado profissional em administração do mestrado profissional em administração, mas também diferenciar o doutorado ofertado pelo PPGA de outros doutorados profissionais em administração. Nesses termos, entende-se que um dos principais diferenciais do curso será a necessidade de validação e implantação dos resultados da tese. Enquanto no mestrado profissional basta apresentar uma proposta tecnológica (a exemplo de um relatório técnico conclusivo) e os potenciais resultados de sua implantação; no doutorado profissional em administração, o produto tecnológico oriundo da tese deverá minimamente ser testado em um grupo selecionado, sendo desejável que tal solução se encontre implantada e em uso, com a possibilidade de analisar seus respectivos resultados. Essa articulação com a prática será enriquecida, de forma transversal, por meio de perspectivas empreendedoras.

A estrutura curricular atraente e compatível com esses diferenciais, aliada a uma formação de excelência, viabilizada pelo experiente e competente corpo docente, consiste em outro importante elemento da proposta de valor. Complementam esta proposta o próprio prestígio da instituição e a reputação alcançada pelo PPGA. Por fim, a confiabilidade nos processos consolida a proposta de valor do curso.

Em relação às **PARCERIAS CHAVE**, é possível destacar, especialmente a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPi-UFF), que embora faça parte da mesma instituição, não apenas fornece apoio ao programa, mas também guia o direcionamento de seus esforços. O Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI), assim como o recém consolidado Seminário dos Programas Profissionais em Administração (Sppa), podem ser vistos como importantes espaços de debates e crescimento científico/tecnológico, sobretudo para discentes. Da mesma forma, organizações parceiras, a exemplo o IF Sudeste MG, do IFMT, e da UFMT, se mostram importantes campos de práticas, especialmente para os discentes que laboram nestas instituições. Por fim, mas não menos importante, a Fundação Euclides da Cunha (FEC) vem se revelando um parceiro chave no auxílio operacional referente à execução dos projetos financiados.

As **ATIVIDADES CHAVE** se traduzem nas tarefas essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor. No PPGA, as principais atividades se resumem a uma formação de alto nível, especialmente pela oferta de uma estrutura curricular atraente e compatível com as demandas sociais e mercadológicas contemporâneas; à articulação com a prática, por meio do desenvolvimento de produtos tecnológicos direcionados à resolução de problemas de alta complexidade e, por fim; à relevância societal, especialmente pelo direcionamento dos esforços de investigação e produção científico-

tecnológica à resolução de problemas reais, contribuindo diretamente com a sociedade e com o mercado.

No que se refere aos **RECURSOS CHAVE**, não restam dúvidas que o principal recurso do PPGA é o recurso humano, consubstanciado por um corpo docente experiente e qualificado, orientado por processos sólidos de gestão. Adicionalmente, é relevante apontar a alta capacidade adaptativa desses profissionais (docentes e técnico-administrativo) que, ao longo da existência do PPGA, tendo se revelado extremamente ágeis e efetivos em todos os momentos de adversidade. A cultura organizacional é outro recurso chave no sucesso dos relacionamentos internos e externos do PPGA, convergindo com a formação de um ambiente harmônico, ou seja, um dos valores do programa. Por fim, a infraestrutura adequada é outro recurso essencial para o sucesso do programa.

Em relação aos **SEGMENTOS DE “CLIENTES”** focados pelo PPGA, é possível destacar quatro grandes grupos. O primeiro deles é formado pelos potenciais candidatos que integram a chamada ampla concorrência. É possível dizer que é composto tipicamente por recém egressos de cursos de graduação, com especial destaque para os egressos do próprio curso de graduação em administração da UFF; por docentes com especialização (pós-graduação *lato-sensu*) que desejam incrementar sua titulação; e por praticantes de setores administrativos de organizações e empresas públicas e privadas. O segundo grupo é formado por empresas e organizações que desejam capacitar seus funcionários e servidores, por meio de uma turma fechada (autofinanciada). O terceiro grupo ao qual o PPGA direciona sua atenção consiste particularmente de um “cliente” externo e de um “cliente” interno. O “cliente” externo representa o ambiente institucional regulatório, tendo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) como o seu principal representante. A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI-UFF) representa o “cliente” interno. Por fim, o PPGA direciona sua atenção às questões da sociedade civil, promovendo protagonismo, especialmente em âmbito local e regional.

O **RELACIONAMENTO COM “CLIENTES”** é desenvolvido de diversas maneiras, mas se direciona especificamente por três dimensões de ações: 1) Como atrair novos “clientes”; 2) Como mantê-los; 3) E como ampliar o alcance e os resultados a partir da base de “clientes” formada. Assim, a coordenação de curso procura estar atenta e disponível à todas as demandas, promovendo desde atendimentos particulares, seja em formato presencial ou remoto para todos os grupos, sejam eles candidatos ao programa, discentes, egressos, empresas e organizações interessadas no PPGA, atores institucionais e sociedade civil. Além disso, procura estabelecer diálogos com os diversos atores da sociedade, como forme de induzir a demanda. Adicionalmente, o programa tem investido esforços no fortalecimento de seus processos de autoavaliação, como

forma de aprimorar suas ações de relacionamento, especialmente com empresas da região. O PPGA também conta com dois eventos científicos/tecnológicos: o Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI), que chega à sua décima quinta edição em 2023, e o recém-criado Seminário dos PPGs Profissionais em Administração (Sppa), que teve sua terceira edição no ano de 2023. Por fim, o programa dispõe de perfis no Facebook, Instagram e Youtube, como forma de melhorar o diálogo com a sociedade civil.

Quanto aos **CANAIS**, o PPGA conta com instalações físicas adequadas, que comportam satisfatoriamente todos os processos do curso de mestrado e também no caso de ampliação para um curso de doutorado. Em outras palavras, é possível atender plenamente todas as atividades de ensino, pesquisa, orientação, extensão ou qualquer outra ação que venha se desenvolvida no âmbito dos cursos de mestrado e doutorado. Além disso, o programa conta com adequada estrutura de tecnologia da informação e comunicação (TIC), além de docentes capacitados e experientes, aptos a atuarem com desenvoltura na modalidade híbrida, caso a mesma seja regulamentada.

Como se trata de um curso oriundo de uma universidade federal, toda a **ESTRUTURA DE CUSTOS** é suportada pelo Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda, ou seja, os custos inerentes à infraestrutura, já que a folha de pagamentos é custeada pela Universidade Federal Fluminense. Todavia, é possível vislumbrar outras despesas, essenciais para assegurar a manutenção do corpo docente, tais como bolsas; despesas de financiamento de pesquisas, a exemplo de traduções e custos editoriais; diárias e passagens; além de custos com material de consumo, fundamental para assegurar a qualidade da operação.

Para suportar a estrutura de custos apresentada, é relevante que o PPGA conte com **FONTES DE RECEITA** que assegurem a sustentabilidade do programa. Como se trata de um programa profissional, que não faz jus aos financiamentos públicos voltados à pós-graduação como o PROAP (Programa de Apoio à Pós-graduação), os recursos são especialmente obtidos por meio de parcerias autofinanciadas, ou seja, por meio de turmas fechadas; por meio de agências de fomento, tais como FAPERJ, CNPq, CAPES, dentre outras; e por outros projetos.

## 6. Objetivos, Metas e Indicadores

Antes propriamente de apresentar as metas e respectivos indicadores de desempenho, faz-se necessário especificar os objetivos do Mestrado Profissional em Administração e os objetivos do Doutorado Profissional em Administração, bem como seus respectivos públicos-alvo e perfis dos egressos.

### 6.1. Mestrado Profissional em Administração

#### Objetivo Geral

Formar mestres para atuarem nos mais diversos contextos organizacionais, com competências para contribuir ativamente com esses ambientes, por meio da ampliação do conhecimento científico e tecnológico aplicado e a partir do desenvolvimento de negócios sustentáveis.

#### Objetivos Específicos:

- ✓ Assegurar a formação de excelência aos mestres, de modo que eles sejam capazes de promover práticas profissionais transformadoras, voltadas ao atendimento das demandas sociais e organizacionais.
- ✓ Estimular a transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade para a sociedade e para as organizações, com vias ao atendimento de demandas locais, regionais e nacionais.
- ✓ A partir de conhecimentos científicos e tecnológicos, desenvolver soluções para problemas sociais e organizacionais empíricos, contribuindo com o aperfeiçoamento de processos em organizações públicas, privadas e no terceiro setor.
- ✓ Contribuir com as organizações, por meio da promoção de resultados competitivos a partir da aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos.

#### Público-Alvo

O público-alvo do Mestrado Profissional em Administração é composto por gestores e praticantes do setor público, da iniciativa privada e do terceiro setor, empreendedores, docentes e egressos de cursos de graduação interessados na aquisição e ampliação de conhecimentos científicos e tecnológicos orientados à contribuição ativa e aplicada aos seus respectivos ambientes laborais e à realidade social.

## Perfil do Egresso

O perfil do egresso do Mestrado Profissional em Administração esperado pelo PPGA deve reunir competências e habilidades que configurem:

- ✓ Pensamento estratégico e tomada de decisão: capacidade de identificar e propor soluções inovadoras para problemas empíricos, a partir de fundamentação científica e tecnológica que viabilizem práticas e decisões exitosas nos mais diversos contextos organizacionais.
- ✓ Contribuição científica e tecnológica: capacidade de contribuir com o desenvolvimento científico, tecnológico e social por meio da transferência de conhecimentos técnicos e científicos da universidade para os mais diversos contextos organizacionais.
- ✓ Competências analíticas e reflexivas: capacidade de desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico que possibilite identificar, refletir, analisar e selecionar correntes e abordagens teóricas e metodológicas que mais se adequem às questões práticas observadas, objetivando sua resolução.
- ✓ Comunicação eficiente: habilidade de converter e sintetizar a linguagem acadêmico/científica, tornando-a adequada e palatável aos diversos contextos profissionais, permitindo que a comunicação e a negociação ocorram de maneira fluida e eficiente.
- ✓ Responsabilidade, ética, liderança e atitude empreendedora: capacidades cognitivas e socioafetivas que possibilitem não apenas a apreensão de conhecimentos, mas especialmente o desenvolvimento de habilidades e atitudes que fomentem práticas baseadas em valores de responsabilidade, ética e liderança, fortalecendo as atitudes empreendedoras nos mais diversos contextos organizacionais.

## 6.2. Doutorado Profissional em Administração

### Objetivo Geral

Formar doutores capazes de atuar nos mais diversos ambientes organizacionais, com competências tecnológicas e científicas para lidarem com problemas práticos de alta complexidade e para liderarem a produção de conhecimentos originais, inovadores, relevantes, úteis e aplicados aos seus respectivos contextos de atuação.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Garantir a formação de excelência aos doutores, de modo que eles sejam capazes de desenvolver, a partir de conhecimentos científicos e tecnológicos, soluções inovadoras para problemas complexos, estabelecendo novas práticas profissionais que visem transformar a realidade social, de organizações e de empresas.
- ✓ Desenvolver, disseminar e implementar conhecimentos científicos e tecnológicos que atendam às demandas de alta complexidade da sociedade, empresas e organizações, nos níveis local, regional e nacional.
- ✓ Contribuir com a sociedade, com as empresas e com as organizações, por meio do desenvolvimento e da promoção de práticas originais e inovadoras, suportadas por conhecimentos científicos e tecnológicos, que visem o aprimoramento de processos, projetos, rotinas e políticas, além do desenvolvimento de novos arranjos e modelos organizacionais.

### Público-Alvo

O público-alvo do Doutorado Profissional em Administração é composto por mestres que atuem como executivos ou gestores das esferas públicas, privadas e do terceiro setor, igualmente por docentes e empreendedores que buscam competências científicas e tecnológicas para lidarem com problemas práticos de alta complexidade, além de competências e habilidades para liderarem a produção de conhecimentos aplicados.

### Perfil do Egresso

O perfil do egresso do Doutorado Profissional em Administração esperado pelo PPGA deve reunir competências e habilidades que configurem:

- ✓ Resolução de problemas complexos: egressos do doutorado profissional em administração deverão demonstrar competências avançadas para identificar, desenvolver e implementar soluções originais e inovadoras para desafios práticos de alta complexidade, por meio de rigorosa fundamentação científica e tecnológica.
- ✓ Produção de conhecimento relevante: capacidade de liderar a produção de conhecimentos científicos e tecnológicos originais, inovadores, relevantes, úteis e aplicados aos mais diversos contextos e arranjos sociais e organizacionais.
- ✓ Liderança em Inovação: competências para desenvolver e disseminar práticas originais, inovadoras e relevantes baseadas em conhecimentos científicos e tecnológicos, possibilitando impulsionar a concepção e o aprimoramento de

processos, projetos, rotinas e políticas, tanto em empresas e em organizações, quanto em outros arranjos organizacionais.

- ✓ Transformação da realidade social e organizacional: egressos do doutorado profissional em administração deverão desenvolver práticas profissionais originais e inovadoras, capazes de promoverem a transformação da realidade social, assim como melhorarem o funcionamento de organizações e empresas nas mais diversas esferas de atuação.
- ✓ Engajamento com o impacto societal: os egressos do doutorado profissional em administração deverão estar engajados não apenas com a produção de conhecimento científico e tecnológico, mas que estes conhecimentos sejam capazes de produzir impactos sociais relevantes, norteados pelo comportamento e pelas intenções éticas e responsáveis de seus produtores.

### 6.3. Metas e Indicadores de Desempenho

A partir dos objetivos propostos, tanto para o Mestrado Profissional em Administração, quanto para o Doutorado Profissional em Administração, é apresentado a seguir um conjunto de metas e respectivos indicadores de desempenho que tanto fundamentam os processos de autoavaliação do PPGA, quanto se baseiam em seus resultados, ou seja, se retroalimentam. Vale mencionar que o Plano de Autoavaliação conta com maior detalhamento sobre metodologias a serem empregadas, periodicidade de coletas, além de outras métricas e resultados a serem investigados. Como forma de direcionar os esforços do programa, este conjunto de metas foi dividido em três dimensões analíticas, tal qual instruído na ficha de avaliação da área 27 da CAPES (CAPES, 2020), e que contemplam tanto as metas e indicadores de desempenho do mestrado, quanto as metas e indicadores de desempenho do doutorado. Essas dimensões são as seguintes: (i) Programa; (ii) Formação; e (iii) Impacto na sociedade. Para que as dimensões sejam mais bem compreendidas, as metas e respectivos indicadores de desempenho serão apresentadas separadamente. A tabela 1 apresenta as metas e os indicadores de desempenho da dimensão Programa.

Tabela 01 – Metas e Indicadores de Desempenho do Programa

| Metas   | Nível | Indicador  |
|---|-------|--|
| Orientar simultaneamente o máximo de 8 discentes em nível de <i>stricto sensu</i>   | M/D   | Quantitativo de orientandos por docente  |
| Mínimo de duas orientações concluídas no quadriênio   | M/D   | Quantidade de orientações concluídas por docente no quadriênio   |
| Oferta mínima de duas disciplinas integrais no quadriênio   | M/D   | Quantidade de disciplinas ofertadas por docente no quadriênio  |
| Produzir, no mínimo, dois produtos tecnológicos válidos no quadriênio.  | M     | Quantidade de produtos tecnológicos válidos produzidos no quadriênio por docente                               |
| Produzir, no mínimo, três produtos tecnológicos válidos no quadriênio.  | D     | Quantidade de produtos tecnológicos válidos produzidos no quadriênio por docente                               |
| Publicar, no mínimo, dois artigos em estrato A no quadriênio.   | M     | Quantidade de artigos científicos publicados em estrato A no quadriênio por docente                            |
| Manter pelo menos 70% do NDP com o mínimo de 210 pontos em periódicos Qualis/Capes em suas 3 melhores produções               | M     | Percentual de docentes do NDP com pelo menos 210 pontos no quadriênio (considerando suas 3 melhores produções) |
| Publicar, no mínimo, três artigos em estrato A no quadriênio.   | D     | Quantidade de artigos científicos publicados em estrato A no quadriênio por docente                            |
| Manter pelo menos 90% do NDP com o mínimo de 210 pontos em periódicos Qualis/Capes em suas 3 melhores produções               | D     | Percentual de docentes do NDP com pelo menos 210 pontos no quadriênio (considerando suas 3 melhores produções) |
| Ao menos 50% do NDP com projetos de pesquisa, inovação ou desenvolvimento tecnológico financiados por agências externas à UFF | M     | Quantidade de docentes com projetos financiados.   |
| Ao menos 70% do NDP com projetos de pesquisa, inovação ou desenvolvimento tecnológico financiados por agências externas à UFF | D     | Quantidade de docentes com projetos financiados  |
| Manter entre uma avaliação quadrienal e outra, o mínimo de 85% do corpo docente no programa.                                  | M/D   | Percentual de manutenção do NDP entre quadrienais  |
| Manter o mínimo de 60% do NDP com dedicação exclusiva (mínimo de 20 horas) ao PPGA  | M/D   | Percentual do NDP com dedicação exclusiva ao PPGA  |

Fonte: dados da pesquisa

M = Mestrado

D = Doutorado

M/D = Mestrado e Doutorado

Este conjunto de metas deverá contar com contínuo acompanhamento, tanto pela coordenação de curso, quanto pela Comissão de Autoavaliação. Instrumentos e ferramentais de acompanhamento deverão ser empregados, tais como o **Dashboard de Indicadores de Gestão Acadêmica (DIGA)** - ferramenta desenvolvida por docentes do NDP por meio do Power BI. Além disso, indicadores adicionais poderão ser empregados. Por exemplo, na meta “Orientar simultaneamente o máximo de 8 discentes em nível de *stricto sensu*”, além do indicador de desempenho “Quantitativo de orientandos por docente”, adicionalmente pode-se adotar o indicador de desempenho “Média de orientandos por docente”. O mesmo ocorre em boa parte das metas apresentadas.

Ainda sobre a dimensão “Programa”, além das metas apresentadas, se faz necessária a adoção da seguinte lista de verificação:

- ✓ Verificar anualmente o alinhamento, a coerência e o quantitativo por Linhas de Atuação Científico-Tecnológica (LACT) entre projetos de pesquisa, disciplinas



ofertadas, dissertações e teses defendidas e produção científica e tecnológica desenvolvidas no âmbito do programa.

- ✓ Verificar a cada dois anos a atualidade e a pertinência de ementas e bibliografia das disciplinas.
- ✓ Revisar anualmente o planejamento estratégico e, a cada ciclo avaliativo, promover profunda revisão, pautada nos resultados da autoavaliação.
- ✓ Revisar o plano de autoavaliação a cada dois anos, com base nas avaliações da autoavaliação.

A tabela 2 apresenta as metas e os indicadores de desempenho da dimensão Formação.

**Tabela 02 – Metas e Indicadores de Desempenho da Dimensão Formação**

| Metas  | Nível | Indicador  |
|--|-------|--|
| Garantir 80% dos egressos com publicação em periódicos qualis/capes resultante de dissertações | M     | Média de egressos com publicações científicas resultante de dissertações   |
| Garantir 90% dos egressos com produção tecnológica resultante de dissertações                  | M     | Média de egressos com produções tecnológicas resultante de dissertações    |
| Garantir 100% dos egressos com produção em eventos acadêmicos                                  | M/D   | Média de egressos com participação em eventos acadêmicos                   |
| Garantir 100% dos egressos com publicação em periódicos qualis/capes resultante de teses       | D     | Média de egressos com publicações científicas resultante de teses          |
| Garantir 100% dos egressos com produção tecnológica resultante de teses                        | D     | Média de egressos com produções tecnológicas resultante de teses           |
| Garantir prazo médio de defesas de até 24 meses  | M     | Tempo médio de conclusão no mestrado                                       |
| Garantir prazo médio de defesas de até 48 meses  | D     | Tempo médio de conclusão no doutorado                                      |
| Ofertar, no mínimo, 3 atividades acadêmicas ou tecnológicas extracurriculares por ano          | M/D   | Quantidade de atividades extracurriculares ofertadas por ano pelo programa |
| Mínimo de uma visita técnica em empresas e organizações por ano                                | M/D   | Quantidade de visitas técnicas promovidas por ano.                         |

Fonte: dados da pesquisa

M = Mestrado

D = Doutorado

M/D = Mestrado e Doutorado

É importante ressaltar que as metas e indicadores de desempenho apresentados nesta sessão constituem os principais meios de acompanhamento para que os objetivos propostos sejam alcançados. Naturalmente outras formas de acompanhamento são empregadas, sobretudo formas menos objetivas e, por vezes, inviáveis de serem quantificadas. Isso vale para cada uma das três dimensões analíticas. A tabela 3, a seguir, apresenta as metas e os indicadores de desempenho da dimensão Impacto na Sociedade.

### Tabela 03 – Metas e Indicadores de Desempenho da Dimensão Impacto na Sociedade

| Metas   | Nível | Indicador  |
|---|-------|--|
| Mínimo de 80% do NDP referenciados em pelo menos duas bases de citação com pontuação diferente de zero.                       | M     | Percentual de docentes do NDP referenciados em pelo menos duas bases de citação com pontuação diferente de zero  |
| 100% do NDP referenciados em pelo menos duas bases de citação com pontuação diferente de zero.                                | D     | Percentual de docentes do NDP referenciados em pelo menos duas bases de citação com pontuação diferente de zero. |
| Mínimo de 80% do NDP com repercussões e impactos sociais como menções na mídia, disseminação em redes sociais, além de outros | M     | Percentual de docentes do NDP com repercussões e impactos sociais  |
| Mínimo de 90% do NDP com repercussões e impactos sociais como menções na mídia, disseminação em redes sociais, além de outros | D     | Percentual de docentes do NDP com repercussões e impactos sociais  |
| Mínimo de 50% do NDP envolvido em ações de impacto em outras esferas da sociedade   | M     | Percentual do NDP envolvido em ações de impacto em outras esferas da sociedade                                   |
| Mínimo de 70% do NDP envolvido em ações de impacto em outras esferas da sociedade   | D     | Percentual do NDP envolvido em ações de impacto em outras esferas da sociedade                                   |
| Mínimo de 50% do NDP envolvido em ações internacionalização   | M     | Percentual do NDP envolvido em ações internacionalização   |
| Mínimo de 60% do NDP envolvido em ações internacionalização   | D     | Percentual do NDP envolvido em ações internacionalização   |
| Mínimo de 50% do NDP envolvido em ações de inserção local, regional e/ou nacional.  | M     | Percentual do NDP envolvido em ações de inserção local, regional e/ou nacional.                                  |
| Mínimo de 60% do NDP envolvido em ações de inserção local, regional e/ou nacional.  | D     | Percentual do NDP envolvido em ações de inserção local, regional e/ou nacional.                                  |

Fonte: dados da pesquisa

M = Mestrado

D = Doutorado

M/D = Mestrado e Doutorado

Para além das metas e indicadores de desempenho apresentados na dimensão “Impactos na Sociedade”, as seguintes ações se mostram de grande importância e devem ser consideradas rotineiramente, além de debatidas ao menos uma vez por ano, como forma de busca sistemática por aprimoramento:

- ✓ Avaliar anualmente a eficiência dos canais de comunicação do PPGA, incluindo redes sociais.
- ✓ Avaliar anualmente os mecanismos de relacionamento com a sociedade, empresas e organizações.
- ✓ Avaliar anualmente o relacionamento e a articulação com egressos do programa.
- ✓ Ampliar e fortalecer as parcerias empresariais e organizacionais, especialmente na região de atuação do programa;
- ✓ Fomentar a integração com outros programas por meio do Seminário dos PPGs Profissionais em Administração (Spa) e do CASI (Congresso de Administração, Sociedade e Inovação);
- ✓ Fortalecer as relações com egressos e viabilizar a criação de uma rede *alumni*;
- ✓ Fortalecer as políticas e ações de inclusão e diversidade.

No tópico seguinte é apresentado um mapa estratégico, que sintetiza as principais metas do PPGA e seus respectivos relacionamentos.

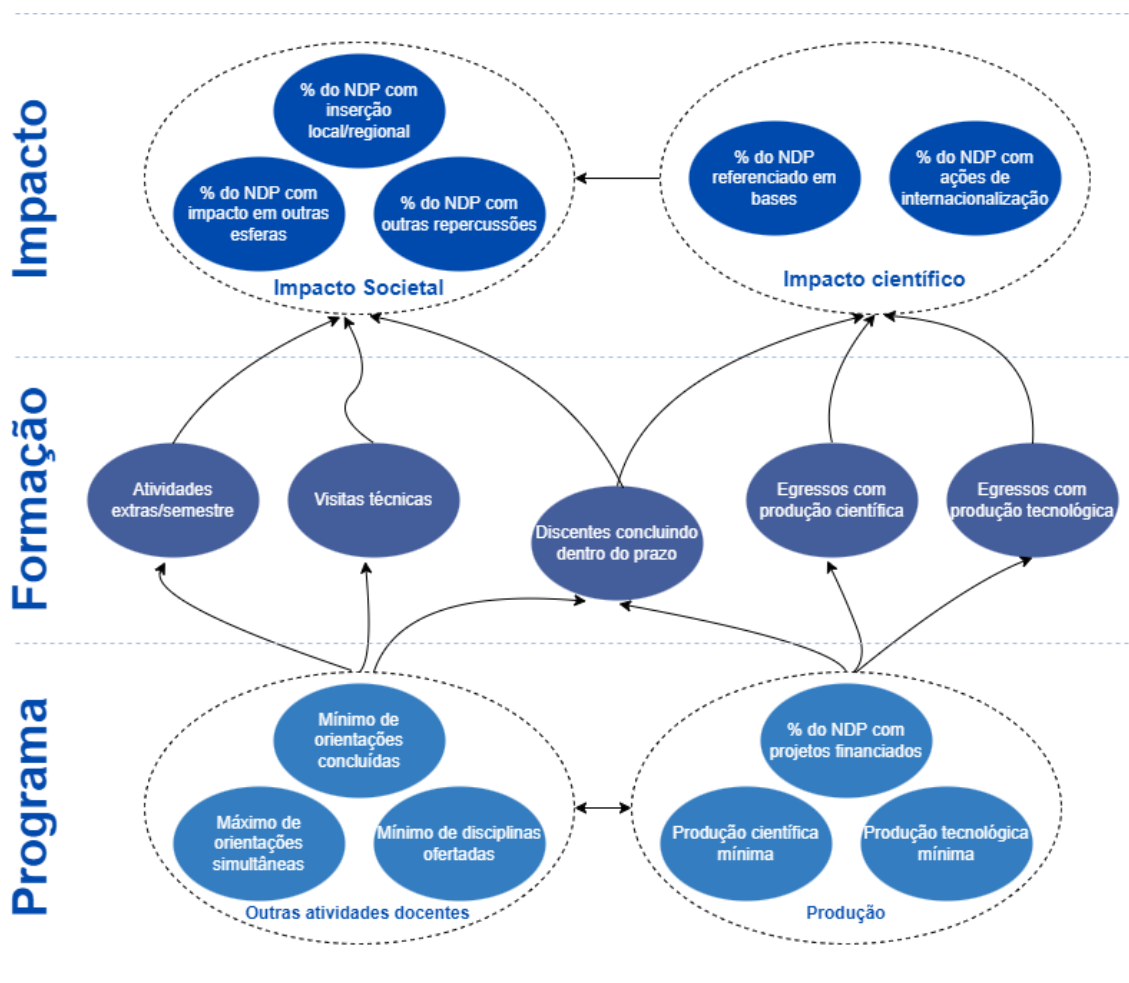
#### 6.4. Mapa Estratégico

A figura 10 apresenta a síntese das metas do PPGA, por meio de um mapa estratégico. O mapa estratégico é frequentemente associado à metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), por meio de suas quatro dimensões analíticas. Neste caso, as dimensões estratégicas empregadas foram definidas em número de três, conforme instruído na ficha de avaliação da área 27 da CAPES (CAPES, 2020), ou seja, de forma coerente com as metas apresentadas, as perspectivas empregadas foram as seguintes: (i) programa; (ii) formação; (iii) impactos na sociedade. Na figura, é possível observar o relacionamento entre cada uma das metas e respectivas dimensões de análise.

Na dimensão “Programa”, é possível observar o impacto produzido pelo conjunto de metas relativas às “outras atividades docentes” em relação às metas de produtividade, sugerindo interdependência entre os conjuntos. As “outras atividades docentes” produzem impactos diretos em relação à formação de discentes, especialmente em relação às atividades extracurriculares; em relação às visitas técnicas; além da própria conclusão de discentes dentro dos prazos estipulados. Ainda na dimensão “Formação”, o conjunto de metas relativas à “Produção” afeta positivamente o quantitativo e a qualidade das produções de egressos. Compreende-se que esta dimensão também pode impactar negativamente no tempo de formação dos discentes, na medida em que estes se veem fortemente envolvidos com produções, relegando o trabalho final (teses e dissertações) a um segundo plano. Por fim, se compreende que o impacto científico e o impacto societal estejam inter-relacionados, contudo, o primeiro sendo requisito para o segundo.

O mapa estratégico se revela um importante instrumento, que oportuniza a compreensão das relações e potenciais situações de impactos positivos ou negativos a partir das decisões tomadas em nível de programa e de formação. Vale ressaltar que o mapa é apenas uma representação sintética, que sugere os principais caminhos estratégicos e as principais relações de causa e efeito. Todavia, se faz necessário alertar para as inúmeras outras possibilidades e variáveis existentes no contexto estratégico do programa, que devem ser revisitadas e reavaliadas de forma frequente.

Figura 10 – Mapa Estratégico do PPGA (2024-2028)



Fonte: dados da pesquisa

## 7. Metodologia de Implementação

A implementação do Planejamento Estratégico é de inteira responsabilidade da coordenação do programa e deve ser minuciosamente acompanhada pelo colegiado do programa, pela comissão de autoavaliação, e socializada para toda a comunidade acadêmica. O principal foco perseguido neste horizonte de planejamento é a aprovação do Doutorado Profissional em Administração e a manutenção da qualidade e aprimoramento das práticas e processos do programa, especialmente norteadas pelas ações e pela política de autoavaliação.

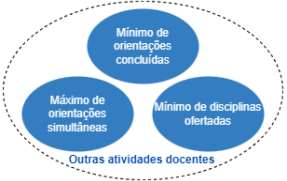

Como forma de melhor visualizar cada uma das dimensões analíticas e suas respectivas metas, indicadores de desempenho, periodicidade de avaliação, métodos de implementação e ações a serem tomadas, são apresentados a seguir, quadros que sintetizam cada uma delas, quais sejam: (i) Programa; (ii) Formação; e (iii) Impacto na sociedade. Além disso, para as dimensões (i) Programa e (iii) Impacto na sociedade, são apresentadas listas de verificação com elementos adicionais.

Figura 11 – Lista de Verificação com Ações da Dimensão “Programa”

|          | O Que?  | Quando?          | Quem?                               | Como?   |
|----------|---|------------------|-------------------------------------|---|
| Programa | Verificar o alinhamento, a coerência e o quantitativo por Linhas de Atuação Científico-Tecnológica (LACT) entre projetos de pesquisa, disciplinas ofertadas, dissertações e teses defendidas e produção científica e tecnológica desenvolvidas no âmbito do programa. | Anualmente       | Coordenação, Colegiado do PPGA e GT | Propor a criação de um GT, que deve se basear na ficha de avaliação vigente |
|          | Verificar a atualidade e a pertinência de ementas e bibliografia das disciplinas.   | A cada dois anos | Coordenação, Colegiado do PPGA e GT | Propor a criação de um GT   |
|          | Revisar o planejamento estratégico e, a cada ciclo avaliativo, promover profunda revisão, pautada nos resultados da autoavaliação.  | Anualmente       | Coordenação do PPGA e GT            | Além da revisão, deve-se realizar um workshop a cada dois anos              |
|          | Revisar o plano de autoavaliação, com base nas avaliações da autoavaliação.   | A cada dois anos | Comissão de autoavaliação           | Por meio dos resultados e da política de autoavaliação                      |

Fonte: dados da pesquisa

Figura 12 – Quadro Síntese: Metas da Dimensão “Programa”

|          | Elementos do Mapa Estratégico   | Metas  | Indicadores de desempenho  | Quando? Quem?   | Como? Ações  |
|----------|---|--|--|---|--|
| Programa |    | <p>Orientar simultaneamente o máximo de 8 discentes em nível de stricto sensu</p> <p>Mínimo de duas orientações concluídas no quadriênio</p> <p>Oferta mínima de duas disciplinas integrais no quadriênio</p>  | <p>Quantitativo de orientandos por docente</p> <p>Quantidade de orientações concluídas por docente no quadriênio</p> <p>Quantidade de disciplinas ofertadas por docente no quadriênio</p>  | <p>Acompanhamento <b>anual</b> (e a cada <b>processo seletivo</b>) pela coordenação do PPGA</p> <p>Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA</p> <p>Acompanhamento <b>semestral</b> pela coordenação do PPGA</p> | <p>Verificação pelo <b>DIGA</b></p> <p>Verificação pelo <b>DIGA</b></p> <p>Verificação pelo <b>DIGA</b></p>  |
|          |  | <p>Produção mínima de PTTs válidos no quadriênio (M = 2; D = 3)</p> <p>Produção mínima de artigos em estrato “A” no quadriênio (M = 2; D = 3)</p> <p>Mínimo do NDP com pelo menos 210 pontos em periódicos (3 melhores produções) (M=70%; D=90%)</p> <p>Mínimo de docentes do NDP com projetos financiados (externo) (M=50%; D=70%)</p> <p>Manutenção de pelo menos 60% do NDP com dedicação exclusiva ao PPGA</p> <p>Manutenção de pelo menos 85% de docentes do NDP entre avaliações quadrienais</p> | <p>Quantidade de PTTs válidos produzidos no quadriênio por docente</p> <p>Quantidade de artigos em estrato “A” no quadriênio por docente</p> <p>Percentual de docentes do NDP com pelo menos 210 pontos no quadriênio</p> <p>Quantidade de docentes com projetos financiados</p> <p>Percentual do NDP com dedicação exclusiva ao PPGA</p> <p>Percentual de docentes do NDP mantidos entre avaliações quadrienais</p> | <p>Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA e pela Comissão de Autoavaliação</p>  | <p>Coleta <b>anual</b> por formulário eletrônico; verificação pelo <b>DIGA</b>; divulgação de editais e oportunidades; realização a cada 2 anos de um workshop sobre PTTs e acompanhamento do Planejamento Estratégico</p> |

Fonte: dados da pesquisa

Figura 13 – Quadro Síntese: Metas da Dimensão “Formação”

|          | Elementos do Mapa Estratégico        | Metas   | Indicadores de desempenho  | Quando? Quem?  | Como? Ações  |
|----------|--------------------------------------|---|--|--|--|
| Formação | Egressos com produção científica     | Percentual dos egressos com publicação em periódicos qualis/capes resultante de trabalhos finais (M=80%; D=100%)<br><br>Garantir 100% dos egressos com produção em eventos acadêmicos (M e D) | Média de egressos com publicações científicas resultante de trabalhos finais<br><br>Média de egressos com participação em eventos acadêmicos | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA<br><br>Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA | Verificação pelo <b>DIGA</b><br><br>Verificação pelo <b>DIGA</b> ; fomentar participação nos eventos do PPGA |
|          | Egressos com produção tecnológica    | Percentual dos egressos com PTT resultante de trabalhos finais (M=90%; D=100%)  | Média de egressos com PTTs resultante de trabalhos finais  | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA   | Verificação pela coordenação; fomentar o envio dos PTTs ao <b>RepTec</b>                                     |
|          | Discentes concluindo dentro do prazo | Garantir prazo médio de defesas (M=24 meses; D = 48 meses)  | Tempo médio de conclusão do curso  | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA   | Verificação pelo <b>DIGA</b>   |
|          | Atividades extras/semestre           | Ofertar, no mínimo, 3 atividades acadêmicas ou tecnológicas extracurriculares por ano   | Quantidade de atividades extracurriculares ofertadas por ano pelo programa   | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA e colegiado do PPGA   | Fomentar participação nos eventos do PPGA (Sppa e CASI) e propor a criação de um GT para eventos             |
|          | Visitas técnicas                     | Ofertar, no mínimo, uma visita técnica em empresas e organizações por ano   | Quantidade de visitas técnicas promovidas por ano pelo programa  | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA e colegiado do PPGA   | Propor a criação de um GT para organização de visitas técnicas e atividades extracurriculares                |

Fonte: dados da pesquisa

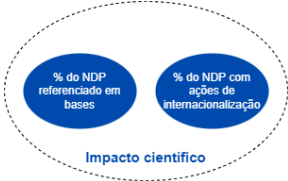

Figura 14 – Lista de Verificação com Ações da Dimensão “Impacto na Sociedade”

|                      | O Que?   | Quando?                  | Quem?                               | Como?  |
|----------------------|--|--------------------------|-------------------------------------|--|
| Impacto na Sociedade | Avaliar a eficiência dos canais de comunicação do PPGA, incluindo redes sociais.                                 | Anualmente               | Coordenação, Colegiado do PPGA e GT | Propor a criação de um GT de acompanhamento e avaliação                                    |
|                      | Avaliar os mecanismos de relacionamento com a sociedade, empresas e organizações.                                | Anualmente               | Coordenação e colegiado do PPGA     | Discutir oportunidades de aproximação e ações desempenhadas no ano                         |
|                      | Avaliar o relacionamento e a articulação com egressos do programa  | Anualmente               | Coordenação e colegiado do PPGA     | Desenvolver uma rede <i>Alumni</i> e estimular a participação nos eventos do programa      |
|                      | Ampliar e fortalecer as parcerias empresariais e organizacionais, especialmente na região de atuação do programa | Constantemente           | NDP                                 | Estimular a participação de parceiros empresariais e organizacionais em atividades do PPGA |
|                      | Fomentar a integração com outros programas   | Constantemente           | NDP                                 | Empregar os eventos do PPGA como principal meio (Sppa e CASI)                              |
|                      | Fortalecer as relações com egressos  | Avaliar anualmente       | Coordenação e colegiado do PPGA     | Desenvolver uma rede <i>Alumni</i>   |
|                      | Fortalecer as políticas e ações de inclusão e diversidade  | A cada processo seletivo | Coordenação e colegiado do PPGA     | Debater, antes da aprovação de cada edital de seleção, as políticas de ações afirmativas   |

Fonte: dados da pesquisa



Figura 15 – Quadro Síntese: Metas da Dimensão “Impacto na Sociedade”

|                      | Elementos do Mapa Estratégico  | Metas   | Indicadores de desempenho   | Quando? Quem?   | Como? Ações   |
|----------------------|--|---|---|---|---|
| Impacto na Sociedade |   | Mínimo de docentes do NDP referenciados em pelo menos duas bases de citação com pontuação diferente de zero (M = 80%; D=100%)                     | Percentual de docentes do NDP referenciados em pelo menos duas bases de citação | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA                                  | Verificação nas bases de citação e também pelo <b>DIGA</b>  |
|                      |  | Mínimo de docentes do NDP envolvidos em ações internacionalização (M=50%; D=70%)  | Percentual do NDP envolvido em ações internacionalização                        | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA                                  | Coleta anual por formulário eletrônico; verificação pelo <b>DIGA</b>  |
|                      |  | Mínimo de docentes do NDP com repercussões e impactos sociais como menções na mídia, disseminação em redes sociais, além de outros (M=80%; D=90%) | Percentual de docentes do NDP com repercussões e impactos sociais               | Acompanhamento <b>anual</b> pela coordenação do PPGA e pela Comissão de Autoavaliação | Coleta <b>anual</b> por formulário eletrônico / encorajar constantemente ações de repercussão, inserção e impacto |
|                      |  | Mínimo de docentes do NDP envolvido em ações de impacto em outras esferas da sociedade (M=50%; D=70%)   | Percentual do NDP envolvido em ações de impacto em outras esferas da sociedade  |   |   |
|                      |  | Mínimo de docentes do NDP envolvido em ações de inserção local, regional e/ou nacional (M=50%; D=60%)   | Percentual do NDP envolvido em ações de inserção local, regional e/ou nacional  |   |   |

Fonte: dados da pesquisa

## 8. Considerações Finais

O Programa de Pós-Graduação em Administração completou 10 anos em 2023 e, ao longo de sua existência, seu NDP atingiu elevado grau de conhecimento sobre seus processos e suas práticas. A modalidade profissional, que sempre fez parte do DNA do programa, hoje se mostra amadurecida e consolidada. O programa como um todo também amadureceu e se consolidou como indutor de conhecimento e tecnologias, por meio de suas linhas de atuação científico-tecnológicas, sendo reconhecidamente um dos melhores programas profissionais de pós-graduação em administração do país. A vocação profissional vem assegurando a transferência de conhecimentos e tecnologias para a sociedade, promovendo mudanças reais a partir das ações a práticas do PPGA.

A proposta deste documento foi apresentar, de forma estruturada e sistematizada, as principais estratégias e ações a serem desenvolvidas ao longo dos próximos quatro anos pelo PPGA. Dentre os principais aspectos tratados no Planejamento Estratégico, cabem destacar a proposição do Doutorado Profissional em Administração e o aprimoramento das práticas de autoavaliação. O documento apresenta uma análise diagnóstica sem precedentes do programa, descrevendo com precisão sua situação atual e promovendo a visualização de caminhos seguros a serem trilhados no futuro.

Os processos de implementação deste Planejamento Estratégico seguirão sob a responsabilidade da coordenação do programa, todavia, esta é incapaz de desenvolver qualquer uma das ações sem o irrestrito apoio de docentes, discentes, egressos, servidores técnico-administrativos e de toda a comunidade acadêmica. É necessário que os **Valores do PPGA** sejam não apenas mantidos e praticados, mas constantemente aprimorados. É fundamental que a cultura organizacional agregadora do programa seja cuidadosamente cultivada, para que o mesmo siga promovendo impactos e externalidades positivas em seus *loci* de atuação.

## Referências

---

- CAPES. (2020). *Ficha de Avaliação - Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo* (p. 47). p. 47. Brasília: CAPES.
- Costa, F. J. da, Machado, M. A. V., & Câmara, S. F. (2022). Por uma orientação ao impacto societal da pós-graduação em administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 823–835. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210222>
- PMVR. (2023). Características da Cidade de Volta Redonda-RJ. Retrieved August 19, 2023, from [https://www.voltaredonda.rj.gov.br/11-Characterísticas-Cidade/#:~:text=Segundo o último IDH \(Índice,o quarto maior do Estado.](https://www.voltaredonda.rj.gov.br/11-Characterísticas-Cidade/#:~:text=Segundo o último IDH (Índice,o quarto maior do Estado.)
- PPGA. (2020). *Planejamento Estratégico do PPGA: 2020 - 2023* (p. 11). p. 11. Volta Redonda-RJ: PPGa-UFF.
- UFF. (2017). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFF - 2018-2022: "O amanhã da UFF, como será?"* (p. 90). p. 90. Niterói-RJ: UFF.
- UFF. (2023). *Minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - UFF 2023-2027: "Voando alto com os pés no chão"* (p. 105). p. 105. Niterói-RJ: UFF.