

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**THAYSE DE ALMEIDA GUEDES BOMFIM**

**ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA AO PLANEJAMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DAS DISSERTAÇÕES DO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA-ES  
2019**

**THAYSE DE ALMEIDA GUEDES BOMFIM**

**ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA AO PLANEJAMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DAS DISSERTAÇÕES DO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Taciana de Lemos Dias

**VITÓRIA-ES**

**2019**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

B695a BOMFIM, THAYSE DE ALMEIDA GUEDES, 1985-  
Alinhamento da produção científica ao planejamento de desenvolvimento institucional: um estudo das dissertações do programa de pós-graduação em gestão pública da Universidade Federal do Espírito Santo / THAYSE DE ALMEIDA GUEDES BOMFIM. - 2019.  
115 f. : il.

Orientadora: Taciana de Lemos Dias.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração pública. 3. Avaliação. I. Dias, Taciana de Lemos. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

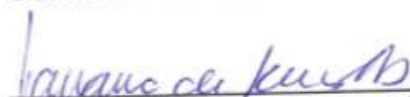
THAYSE DE ALMEIDA GUEDES BOMFIM

ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA AO PLANEJAMENTO  
DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DAS  
DISSERTAÇÕES DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO PÚBLICA DA UFES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 28 de agosto de 2019.

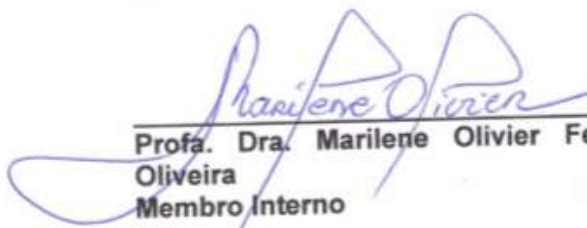
COMISSÃO EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Taciana de Lemos Dias  
Orientadora



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria Auxiliadora de Carvalho  
Corassa  
Membro Interno



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Marilene Olivier Ferreira de  
Oliveira  
Membro Interno



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Anilton Salles Garcia  
Membro Externo

Aos meus pais Guedes e Mary;  
Ao meu esposo Sérgio.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por me iluminar e me fazer acreditar a cada novo dia que sou capaz de conquistar o que achava não ser possível.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida, por todo investimento em minha educação e por compreender a ausência nos momentos de confraternização em família.

Ao meu marido Sérgio, pelo companheirismo, incentivo e paciência.

Aos meus irmãos, Vitor e Thalita pela compreensão, apoio e carinho durante o desenvolvimento do trabalho.

A minha orientadora, Prof. Taciana de Lemos Dias pela colaboração, confiança e sugestões no decorrer da pesquisa.

À Fabíola, por partilhar comigo seus conhecimentos em meio a algumas angústias, muito humor, aprendizados e correções durante esse percurso.

Às amigas: Júlia, Aline C., Aline A., Rubia, Crisse, Nathalia, Jaqueline e Lorena pelos conselhos, apoio e incentivo.

Aos queridos amigos e colegas do mestrado, Izabel, Cristina, Jaimel, Lívia, Shanna, Talita, Jaime, Alyne, Mariana e Carol pela boa convivência e troca de conhecimentos.

À equipe DDP/PROGRAD pelo constante apoio.

A todos que colaboraram direta e indiretamente para a realização desta pesquisa.

Que teu coração deposite toda a sua confiança no Senhor! Não te firmes em tua própria sabedoria! Sejam quais forem os teus caminhos, pensa nele, e ele aplinará tuas sendas.

Provérbios – Capítulo 3:5-6

## RESUMO

O processo de avaliação do programa de pós-graduação (PPG) é fundamental para o gerenciamento da qualidade, em que os gestores e a coordenação do curso devem utilizar os resultados das atividades avaliativas para fazer um planejamento institucional que intencione minimizar suas vulnerabilidades e aperfeiçoar suas potencialidades, enquadrando os objetivos da Instituição, os objetivos do Programa e as demandas sociais, de modo a propor ações e modificações efetivas na gestão universitária. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) possui papel importante na busca de formas de gestão que garantam o progresso da ciência e da tecnologia, a formação de profissionais qualificados e os anseios da sociedade. O problema estudado partiu do atendimento às atuais normativas de avaliação da CAPES, além de auxiliar na implementação de ações para aperfeiçoamento do Programa, com vistas a uma melhor avaliação quadrienal em 2020, e também fornecer dados para o planejamento estratégico da instituição desenvolver novas estratégias. O objetivo deste estudo é analisar o alinhamento estratégico das produções científicas modalidade Dissertação, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) da UFES com o PDI 2015/2019, a fim de atender os quesitos da ficha de avaliação da CAPES a ser utilizada no quadriênio 2017/2020. Trata-se de uma abordagem mista quantitativa (estatística descritiva) e qualitativa (análise de conteúdo), configurando-se a pesquisa como descritiva, bibliográfica e documental. A amostra são as dissertações do PPGGP defendidas no interregno 2017 e 2018, sendo um total de 96 produções científicas, dos quais 41 estudaram especificamente a UFES. A coleta de dados foi realizada através do Portal do Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, das informações fornecidas pela Secretaria do curso e da análise do PDI. Como resultado, constatou-se que as pesquisas do Programa estão em consonância com as demandas da Universidade. Como produto técnico, foi elaborado um alinhamento estratégico das produções científicas modalidade Dissertação do PPGGP/UFES com o Planejamento de Desenvolvimento Institucional. A presente pesquisa está inserida à linha de pesquisa Política, Planejamento e Governança Pública.

**Palavras-chave:** Universidades Federais. Planejamento estratégico. Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI). Gestão Universitária. Mestrado Profissional em Gestão Pública. Avaliação CAPES. Programa de Pós-Graduação (PPG).



## ABSTRACT

The evaluation process is fundamental for quality management, that is, the managers and the course coordination must use the results of the evaluation activities to make an institutional planning that intends to revert their vulnerabilities and improve their potentialities, framing the Institution's objectives, program objectives and social demands, in order to propose effective actions and modifications in university management. In Federal Higher Education Institutions (IFES), Institutional Development Planning (PDI) plays an important role in the search for management forms that ensure the progress of science and technology, the training of qualified professionals and the aspirations of society. The problem studied came from meeting the current CAPES evaluation norms, as well as assisting in the implementation of actions to improve the Program, with a view to a better evaluation in 2020, and also providing data for the institution's strategic planning to develop new strategies. The aim of this study is to analyze the strategic alignment of the scientific productions Dissertation modality of the Postgraduate Program in Public Management (PPGGP) of UFES with the PDI 2015/2019, in order to meet the requirements of the CAPES evaluation form to be used in the 2017/2020 quadrennium. It is a mixed approach quantitative (descriptive statistics) and qualitative (content analysis), configuring the research as descriptive, bibliographic and documentary. The sample is the PPGGP dissertations defended in the interregnum 2017 and 2018, being a total of 96 scientific productions, of which 41 studied specifically the UFES. Data collection was performed through the UFES Professional Master's Program Portal, the information provided by the course's Secretariat and the analysis of the PDI. As a result, it was found that the research of the Program is in line with the demands of the University, although only one dissertation dealing with gender diversity was not directly aligned with the thematic axes of the Plan. Given this situation, there is a need for strategic planning of the institution to develop strategies related to cross-cutting themes. As a technical product, a strategic alignment was elaborated of the scientific productions modality PPGGP / UFES Dissertation with the Institutional Development Planning. This research is part of the research line Technology, innovation and operations in the public sector.

**Keywords:** Federal Universities. Strategic planning. Institutional Development Planning (PDI). University management. Professional Master in Public Management. CAPES evaluation.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de cursos de Mestrados Profissionais por área .....	28
Gráfico 2 – Quantitativo de dissertações defendidas por ano considerando a origem do aluno .....	60
Gráfico 3 – Distribuição das produções científicas por ano de defesa .....	62
Gráfico 4 – Distribuição estatística das pesquisas por número de áreas do PDI64	
Gráfico 5 – Distribuição das pesquisas alinhadas a apenas um eixo temático.	67
Gráfico 6 – Número de estratégias e projetos para cada área do PDI .....	68
Gráfico 7 – Estratégias com maior número de projetos alinhados às dissertações .....	74

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de avaliação .....	34
Figura 2 – Abordagem e tipos de pesquisa .....	48
Figura 3 – Delimitação do corpus de análise .....	59

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Relação de quesitos e itens de avaliação CAPES .....	35
Tabela 2 - Nova ficha de avaliação da CAPES.....	36
Tabela 3 – Esquema da estrutura do PDI 2015/2019.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Missão e visão da UFES e a correspondência com o escopo e objetivos das áreas temáticas do PDI .....	54
Quadro 2 - Dados das pesquisas que obtiveram alinhamento com duas áreas do PDI .....	64
Quadro 3–Alinhamento das pesquisas com o eixo assistência.....	72

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>A3P</b>	Agenda Ambiental na Administração Pública
<b>AC</b>	Análise de Conteúdo
<b>ANPAD</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CBM</b>	Corpo de Bombeiros Militar
<b>CCJE</b>	Centro de Ciências Jurídicas Econômicas
<b>CESu</b>	Conselho de Ensino Superior
<b>CEUNES</b>	Centro Universitário Norte do Espírito Santo
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>CTC-ES</b>	Conselho Técnico Científico da Educação Superior
<b>CUn</b>	Conselho Universitário
<b>DAE</b>	Departamento de Assistência Estudantil
<b>DGP</b>	Departamento de Gestão de Pessoas
<b>ECT</b>	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
<b>ENADE</b>	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FOPROF</b>	Fórum Nacional de Mestrados Profissionais
<b>FOPROP</b>	Fórum de Pró-Reitores de Pós-Graduação e Pesquisa
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>IFES</b>	Instituto Federal do Espírito Santo
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MPF</b>	Ministério Público Federal
<b>MT-CGU</b>	Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União
<b>NDE</b>	Núcleo Docente Estruturante
<b>PDI</b>	Planejamento de Desenvolvimento Institucional
<b>PDRAE</b>	Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado

<b>PEC-G</b>	Programa de Estudantes – Convênio de Graduação
<b>PICs</b>	Práticas Integrativas Complementares
<b>PNAES</b>	Programa Nacional de Assistência Estudantil
<b>PNE</b>	Plano Nacional de Educação
<b>PPC</b>	Projeto Pedagógico de Curso
<b>PPGEE</b>	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica
<b>PPGGP</b>	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
<b>PT</b>	Procuradoria do Trabalho
<b>SASAS</b>	Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social
<b>SIG</b>	Sistema de Informação Geográfico
<b>SINAES</b>	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>SNPG</b>	Sistema Nacional de Pós-Graduação
<b>SRPF</b>	Superintendência Regional da Polícia Federal
<b>SRPRF</b>	Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal
<b>SRTE</b>	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego
<b>SUGRAD</b>	Secretaria Única de Graduação
<b>TAE</b>	Técnico Administrativo em Educação
<b>TCE-ES</b>	Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TRE</b>	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFES</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>166</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	166
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA .....	188
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>188</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>199</b>
1.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	199
1.4. PRODUTO TÉCNICO .....	221
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>233</b>
2.1. A PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL.....	233
2.2. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL.....	255
<b>2.2.1 Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES</b>	<b>30</b>
2.3. AVALIAÇÃO DA CAPES E SEUS INDICADORES.....	31
2.4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
2.5. A GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	41
2.6. CONTEXTO DO PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	433
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>466</b>
3.1. ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA .....	466
3.2. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS .....	499
3.3. AMOSTRA .....	51
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>52</b>
4.1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO.....	52
4.2. ALINHAMENTO ENTRE OS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COM A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO PPGGP/UFES.....	588
<b>4.2.1 Alinhamento do eixo temático Ensino .....</b>	<b>699</b>
<b>4.2.2 Alinhamento do eixo temático Extensão .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.3 Alinhamento do eixo temático Assistência.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.4 Alinhamento do eixo temático Gestão .....</b>	<b>73</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>777</b>
5.1. TRABALHOS FUTUROS .....	788
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>878</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>94</b>



## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1. INTRODUÇÃO

Em nosso entender, um programa eficiente de estudos pós-graduados é condição básica para conferir à nossa universidade caráter verdadeiramente universitário, para que deixe de ser instituição apenas formadora de profissionais e se transforme em centro criador de ciência e cultura - Parecer CESu n. 977/65 (CURY, 2005, p. 7).

Consoante artigo 205 da Constituição Federal de 1988 é dever do Estado o desenvolvimento de políticas públicas para a educação: “A educação, direito de todos [...], será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). A educação engloba processos sociais, éticos, ideológicos, políticos e culturais que interferem diretamente na condição de vida do ser humano e por isso se faz necessária a devida prestação dos serviços públicos. Além disso, também é função do Estado a avaliação da qualidade do ensino superior, conforme consta no art. 209 da Constituição Federal (CF).

No âmbito da educação formal, as ações de aperfeiçoamento permanente, qualificação profissional, foram encampadas pelo Governo Federal ainda nos idos da década de 1960 com a promulgação da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação<sup>1</sup>. Esta normativa introduziu uma alusão à especialização com vistas ao respeito da dignidade e das liberdades fundamentais do homem; fortalecimento da unidade nacional; desenvolvimento integral da personalidade humana e a sua participação na obra do bem comum; preparação do indivíduo e da sociedade para o domínio dos recursos científicos e tecnológicos, assegurando o vencimento das dificuldades do meio; preservação e expansão do patrimônio cultural, entre outros (BRASIL, 1961; HOSTINS, 2006).

Poucos anos depois, houve a regulamentação sobre a definição e a normatização dos cursos de Pós-Graduação no Brasil pelo Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação (CNE/MEC) por meio do Parecer 977/65, tendo sido relator Newton Sucupira (HOSTINS, 2006).

---

<sup>1</sup>Esta lei foi revogada pela Lei n. 9394/1996, conhecida como Nova LDB, exceto os artigos 6º e 9º.

Nos anos 1990, surgiu a necessidade de um novo modelo de Pós-Graduação, intitulado “Mestrado Profissional”, em resposta à demanda por profissionais “[...] que tivessem conhecimento da realidade nacional através da pesquisa e que os conhecimentos gerados tivessem aplicabilidade, com efeito multidisciplinar [...]” (NEGRET, 2008, p. 224). Indubitavelmente, essa modalidade de curso contribui diretamente para o desenvolvimento do Brasil ao formar especialistas que operam em distintas áreas de conhecimento nos órgãos públicos e na iniciativa privada.

Houve uma expansão dos cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* no Brasil, em meados dos anos 90, decorrente do aumento do número de instituições, crescimento da oferta de vagas e do acirramento da concorrência entre as instituições privadas (COLOMBO, 2013). No ano 2000 somavam 775 Programas distribuídos pelo país. Em 2014 esse montante saltou para mais de 3,8 mil cursos, mesmo período em que o Governo Federal criou 18 universidades federais e aumentou a oferta de cursos de Graduação. Em 2016, houve novo crescimento dos cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* somando quase 4,2 mil, conforme resultados apresentados no relatório da CAPES. Em decorrência dessa expansão, o Governo Federal vem empregando ações com vistas a garantir a qualidade e o rigor do ensino oferecido.

Com a finalidade de acompanhar/avaliar o desenvolvimento dos cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* e regular seu funcionamento, foi criada a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC), na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados brasileiros. Atualmente, a avaliação da CAPES é quadrienal, norteadada pelo Documento de Área e possui critérios, itens avaliativos e peso determinado pelo Conselho Técnico Científico da Educação Superior (CTC-ES) (CAPES, 2018).

A avaliação dos cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* de uma universidade pública é uma tarefa bem difícil, devido à complexidade de suas estruturas, seus encadeamentos sociais, filosóficos, políticos, éticos, culturais e ideológicos e, inclusive por ser dotada de subjetividade (COLOMBO, 2013). Dentro desse contexto, Dias Sobrinho (2000, p. 212) afirma que:

Avaliar a qualidade implica necessariamente uma tomada de posição que pressupõe uma escolha de um sistema valorativo, dentre vários outros possíveis, num determinado meio social.

O processo de avaliação é fundamental para o gerenciamento da qualidade, ou seja, os gestores e a coordenação do curso devem utilizar os resultados das atividades avaliativas para fazer um planejamento institucional que intencione reverter suas vulnerabilidades e aperfeiçoar suas potencialidades, enquadrando os objetivos da Instituição, os objetivos do Programa e as demandas sociais, de modo a propor ações e modificações efetivas na gestão universitária (COLOMBO, 2013).

Para tanto, a gestão universitária utiliza diversas estratégias visando o desenvolvimento de práticas eficientes, em atendimento às normativas do MEC que, através da CAPES, determina indicadores de qualidade do ensino superior. Em outras palavras, Colombo (2013, p. 105) atesta que:

A gestão universitária vem exigindo um repensar nas questões relacionadas à qualidade dos cursos, à produtividade, à concorrência, à liderança, às estratégias e aos comportamentos diferentes. Pensar a gestão universitária requer trabalhar os processos que configuram o modelo de gestão concebido pela instituição. Para isso, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se configura em um macroprocesso que subsidia a gestão universitária, visando o alinhamento das estratégias e políticas organizacionais da área acadêmico-administrativa da IES.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) possui papel importante na busca de formas de gestão que possibilitem progresso da ciência e da tecnologia, a formação de profissionais qualificados e os anseios da sociedade, e portanto, o seu alinhamento estratégico com as dissertações defendidas pelos alunos do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES se faz questão essencial de estudo vez que passou a ser uma obrigatoriedade veiculada pela CAPES como um quesito avaliativo, com vistas ao padrão de excelência do Programa.

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o alinhamento estratégico das produções científicas modalidade Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) com o Planejamento de

Desenvolvimento Institucional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as novas exigências determinadas pela CAPES na ficha de avaliação proposta para o quadriênio 2017-2020 no tocante ao item avaliativo Planejamento estratégico vinculada à produção intelectual.
- Levantar e analisar as dissertações defendidas no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) que tratam diretamente sobre ações práticas relativas à UFES no período de 2017-2018.
- Compreender o conceito de planejamento estratégico e o PDI 2015-2019 da UFES.

### **1.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA**

Desde os anos 1990, o Mestrado Profissional é uma realidade no âmbito da Pós-Graduação no país. Logo, é de suma importância que se realizem estudos acerca desta temática, uma vez que as universidades brasileiras precisam ajustar-se constantemente às novas mudanças sociais, educacionais, econômicas, tecnológicas e culturais, inclusive diante das atuais normativas e políticas que orientam a avaliação dos cursos de mestrado, preconizadas pela CAPES na nova ficha de avaliação a ser aplicada no quadriênio 2017-2020.

Essas mudanças podem abranger não só o modo de execução de funções operacionais, como também o modo de gestão, atingindo, até mesmo, ferramentas de gestão que lhe presta de apoio, tal como o Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFES.

O PDI é um instrumento de planejamento e gestão que se tornou uma determinação legal para as Universidades públicas e privadas (BRASIL, 2004). Configura-se em um documento norteador que serve de ligação entre as IES e o MEC (MEC, 2002).

A UFES pela sua situação de universidade pública e de maior instituição de ensino superior e de pesquisa da região do Espírito Santo está compelida a se planejar em função dos desafios postos ao desenvolvimento regional. Como toda e qualquer

universidade, é uma instituição de natureza histórica que, para estar passível ao desempenho de atividades sociais importantes, precisa seguir a evolução dos tempos, amoldando-se a cada contexto.

Sabe-se que nas universidades públicas, o PDI exerce função essencial na busca de modelos de gestão que assegurem a evolução da ciência e da tecnologia, a formação de profissionais qualificados e as demandas da sociedade, e, portanto, o seu alinhamento estratégico com as dissertações defendidas pelos discentes do Programa se faz questão primordial e urgente já que passou a ser uma exigência publicizada pela CAPES como um critério avaliativo.

Assim, um dos quesitos da nova ficha de avaliação da CAPES estabelece como itens avaliativos: o planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística; a qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa e, por fim, a qualidade da produção intelectual de discentes e egressos (CAPES, 2018).

Para tanto, a pesquisa emvidou esforços para identificar a existência do alinhamento estratégico das produções científicas do PPGGP/UFES com o PDI da mesma Instituição, de forma a fornecer uma resposta imediata para a sociedade sobre a atuação do Programa.

Nesse contexto, a contribuição desta pesquisa de Mestrado está na discussão da seguinte indagação: existe alinhamento estratégico entre as produções científicas do PPGGP modalidade Dissertação e o PDI da UFES?

Isso visou responder às atuais normativas de avaliação da CAPES, além de auxiliar na implementação de ações para aperfeiçoamento do PPGGP/UFES, com vistas a uma melhor avaliação em 2020, e também fornecer dados para o planejamento estratégico da instituição desenvolver novas estratégias.

A análise baseou-se nos resumos disponíveis no site do PPGGP/UFES, vez que esses documentos são os mesmos utilizados pela Coordenação do Curso no

preenchimento da Plataforma Sucupira para a avaliação da CAPES. O recorte cronológico da pesquisa foram as dissertações defendidas no período 2017 e 2018 por estarem abrangidas pelo PDI vigente (2015-2019) e pela próxima avaliação do Programa referente ao quadriênio 2017-2020.

Esta dissertação de Mestrado está inserida em um contexto de outras pesquisas em curso, cujos estudiosos discutem a melhoria do ensino de Pós-Graduação brasileiro, permitindo avaliar os resultados, a rede científica e o seu impacto para a gestão nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com especial atenção para a avaliação realizada pela CAPES. Na UFES, há um Observatório de Gestão Pública do Programa de Mestrado Profissional (PPGGP)<sup>2</sup>, cujo objetivo é apresentar cenários e indicadores que fomentem o conhecimento científico.

Considerando que o conceito CAPES é prerrogativa para a manutenção do credenciamento dos cursos de Pós-Graduação torna-se imperiosa a discussão do alinhamento das produções científicas do PPGGP/UFES com o respectivo PDI da Universidade, visando identificar as fragilidades do Programa no que concerne ao preenchimento da ficha de avaliação e traçar estratégias para melhora da nota do Programa.

O PPGGP/UFES recebeu nota 3 (regular) nas duas últimas avaliações da CAPES (interstícios: 2010 a 2012 e 2013 a 2016). No contexto atual, o Programa passa por um período de reorganização interna. A Coordenação do Curso tem empreendido diálogos com os docentes, discentes, parceiros e com a gestão institucional para o desenvolvimento de ações com o intuito de melhorar os indicadores do Programa.

#### 1.4. PRODUTO TÉCNICO

O produto técnico final, elaborado a partir da análise dos dados coletados, titula-se Alinhamento estratégico das produções científicas modalidade Dissertação do

---

<sup>2</sup>O Observatório atua na expansão da rede de pesquisadores e facilitando o acesso e a divulgação do conhecimento traduzida pelo contexto capacitante existente e pelos avanços no processo de comunicação entre as comunidades de pesquisa e da produtividade científica do Programa e seus eventos. Este Observatório está sendo construído a partir da realidade observada na estrutura da Ufes. É um projeto coordenado pelo Prof. Armando Malheiros da Universidade do Porto. Informações detalhadas estão disponíveis em: <http://gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PPGGP/detalhes-do-projeto?id=8157> Acesso em: 10 de outubro de 2018.

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES com o Planejamento de Desenvolvimento Institucional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, inicia-se este capítulo com uma revisão literária que trata a Pós-Graduação no Brasil, o Programa de Mestrado Profissional, inclusive o PPGGP/UFES, a avaliação da CAPES e seus indicadores, o Planejamento Estratégico, a Gestão Universitária e por fim, o Planejamento de Desenvolvimento Institucional, como conceitos que norteiam este estudo.

### 2.1 A PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

No contexto internacional, o grande impulso para desenvolvimento da Pós-Graduação foi uma contribuição da Universidade Johns Hopkins em 1876, fundada especificamente para desenvolver estudos pós-graduados e fundamentada no ideário *creative scholarship*. Tratava-se de uma universidade dedicada não somente à transmissão do saber já composto/formado, mas relacionada à criação de novos saberes por intermédio da atividade de pesquisa instauradora (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

Já no Brasil, a Pós-Graduação originou-se a partir do modelo das cátedras utilizado nas primeiras universidades brasileiras fundadas nos anos 1930<sup>3</sup>. As primeiras iniciativas contaram com um número significativo de docentes estrangeiros que trouxeram o primeiro sistema institucional para os estudos pós-graduados no Brasil (BALBACHEVSKY, 2009).

Nesse sentido, a Pós-Graduação foi estruturada com base na universidade norte-americana, abrangendo o *college* como fundamento comum de estudos e as diversificadas escolas graduadas que, de modo geral, solicitam o título de bacharel como requisito de admissão (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

O modelo norte-americano dividia-se em dois grandes segmentos, a saber: o *undergraduate*, responsável pelos cursos aplicados no *college*; e o *graduate*, que eram os cursos pós-graduados relacionados a estudos avançados das disciplinas do *college*, isto é, o discente que possuía o título de bacharel estava apto a continuar seus estudos visando a obtenção de um grau superior (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

---

<sup>3</sup>“No sistema de cátedra, de origem europeia, [as] responsabilidades estão nas mãos de um único professor – o professor catedrático [...]” (BALBACHEVSKY, 2009, p. 276).



De acordo com Balbachevsky (2009) a Pós-Graduação brasileira caracterizava-se por uma relação tutorial entre professor catedrático e um seleto número de alunos, considerados seus discípulos:

[...] os quais também atuavam como auxiliares do professor nas atividades de ensino e/ou pesquisa. Nesse formato, o treinamento era bastante informal e estava centrado no desenvolvimento da tese. A autoridade acadêmica do professor era absoluta: apenas a ele cabia estabelecer o conteúdo e o volume das atividades acadêmicas a serem cumpridas pelos candidatos antes da defesa da tese. Da mesma forma, era esse professor quem determinava quais questões e métodos de demonstração eram aceitáveis para uma dissertação e quais técnicas eram admissíveis para a pesquisa (BALBACHEVSKY, 2009, p. 277).

Esses primeiros ensaios de estudos pós-graduados apresentaram impacto reduzido no ensino superior brasileiro, tendo em vista que a Pós-Graduação, naquela época, era uma iniciativa de dimensões modestas, sendo encontrada somente em algumas universidades (BALBACHEVSKY, 2009).

Em 1965, o ministro da Educação e Cultura do Governo Castelo Branco, Raymundo Moniz de Aragão, requereu ao Conselho de Ensino Superior a significação e regulamentação exata da natureza e finalidade da Pós-Graduação no Brasil. Esta deveria focar na formação de pesquisadores e de professores para os cursos superiores – diferenciando-se dos cursos de Especialização (HOSTINS, 2006).

A Pós-Graduação seria formada por dois ciclos sucessivos (de igual valor ao *máster* e *doctor* do sistema norte-americano) de prerrogativa das universidades (HOSTINS, 2006). A normativa foi formulada pelo Conselho de Ensino Superior do Ministério da Educação, intitulado Parecer n. 977/65, tendo sido relator Newton Sucupira. Nesse parecer foi elaborado o conceito de Pós-Graduação brasileira *stricto sensu*:

[...] A pós-graduação *stricto sensu* é de natureza acadêmica e de pesquisa e mesmo atuando em setores profissionais tem objetivo essencialmente científico [...]. Isto nos permite apresentar o seguinte conceito de pós-graduação *stricto sensu*: o ciclo de cursos regulares em segmento à graduação, sistematicamente organizados, visando desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação e conduzindo à obtenção de grau acadêmico (ALMEIDA JÚNIOR, 2005, p.166).

Com base no Parecer Sucupira (BRASIL, 1965), podem-se exprimir algumas conclusões referentes às características dos cursos de Pós-Graduação no Brasil em meados da década de 1960:

- Dois níveis de formação: Mestrado e Doutorado. Ainda que hierarquizados, o

primeiro não representava fator indispensável à inscrição no último;

- Os cursos de mestrado e doutorado deviam ter duração mínima de um e dois anos, respectivamente. Além de apresentar a dissertação ou tese, o estudante deveria efetuar certa quantidade de disciplinas referentes à sua área de concentração e realizar exames e provas que certificassem a capacidade de leitura em línguas estrangeiras (pelo menos uma para o mestrado e duas para o doutorado);
- O mestrado e o doutorado teriam como característica a flexibilidade, tendo o estudante ampla liberdade de iniciativa recebendo orientação de um docente;
- Do estudante de mestrado exigir-se-ia uma dissertação, em que seria avaliado o domínio do tema escolhido e a capacidade de sistematização;
- Do estudante de doutorado exigir-se-ia a defesa de uma tese, demonstrando real contribuição para o entendimento do tema.

A estrutura de cursos pós-graduados se propagou em muitos países como resultado do conhecimento avançado em várias áreas do conhecimento, dada a impossibilidade de os cursos em nível de Graduação oferecerem uma formação profissional completa e apropriada para muitas carreiras (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

APós-Graduação se transformou em um sistema especial de cursos imposto pelas exigências da pesquisa científica e pelas necessidades da capacitação em grau avançado dos pesquisadores, tendo como finalidade viabilizar ao estudante um conhecimento mais aprofundado que lhe permitisse atingir um alto padrão de competência científica e/ou técnico-profissional.

Ademais, a Pós-Graduação proporciona um ambiente e os recursos necessários para a criação da livre investigação científica e, também, a capacitação de profissionais capazes de criar novos processos (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

## 2.2 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL

A criação dos mestrados profissionais no país ocorreu nos anos 1990, quando o Brasil passava por mudanças na área econômica, política e social, resultado da volta

ao sistema democrático, da abertura do mercado brasileiro e das mudanças ocorridas na cadeia produtiva em setores variados. Nessa conjuntura, a demanda por profissionais com qualificações distintas daquelas obtidas por meio dos mestrados acadêmicos motivou o desenvolvimento de políticas de formação em nível de Pós Graduação profissionalizante (BARROS, VALENTIM, MELO, 2005; FISCHER, 2005).

De acordo com a CAPES, a expressão “Mestrado Profissional” designa o curso de Mestrado cujos estudos nele desenvolvidos visam o “[...] desempenho de um alto nível de qualificação profissional”. Além disso, “[...] responde a uma necessidade socialmente definida de capacitação profissional de natureza diferente da propiciada pelo mestrado acadêmico e não se contrapõe [...] à oferta e expansão desta modalidade de curso [...]” (CAPES, 2015). As duas modalidades de Mestrado, acadêmico e profissional, conferem graus idênticos, inclusive para o exercício da docência, e têm validade em todo território nacional (desde que o Programa de Pós-Graduação seja reconhecido).

O novo modelo de curso de Pós-Graduação surgiu, então, em resposta à demanda por profissionais “[...] que tivessem conhecimento da realidade nacional através da pesquisa e que os conhecimentos gerados tivessem aplicabilidade [...]” (NEGRET, 2008, p. 224). Em 17 de outubro de 1995, a CAPES publicou a Portaria n. 47 com vistas à implantação de “[...] procedimentos apropriados à recomendação, acompanhamento e avaliação de cursos de mestrado dirigidos à formação profissional” (CAPES, 1995).

Com o “Programa de Flexibilização do Modelo de Pós-Graduação Senso Estrito em Nível de Mestrado”, a CAPES estabeleceu alguns requisitos condicionantes no tocante às condições exigidas das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento do ensino de Pós-Graduação; à obrigatoriedade de qualificação do corpo docente; e à articulação das atividades de ensino com as aplicações de pesquisa, de forma diferenciada e flexível (CAPES, 1995).

A Portaria n. 47/1995 (CAPES, 1995) prescreveu, inclusive, que a estrutura curricular deveria ser clara, vinculada à especificidade do curso, sendo compatível com um tempo mínimo de um ano para titulação e enfatizou a necessidade da

apresentação de um trabalho final por parte do discente.

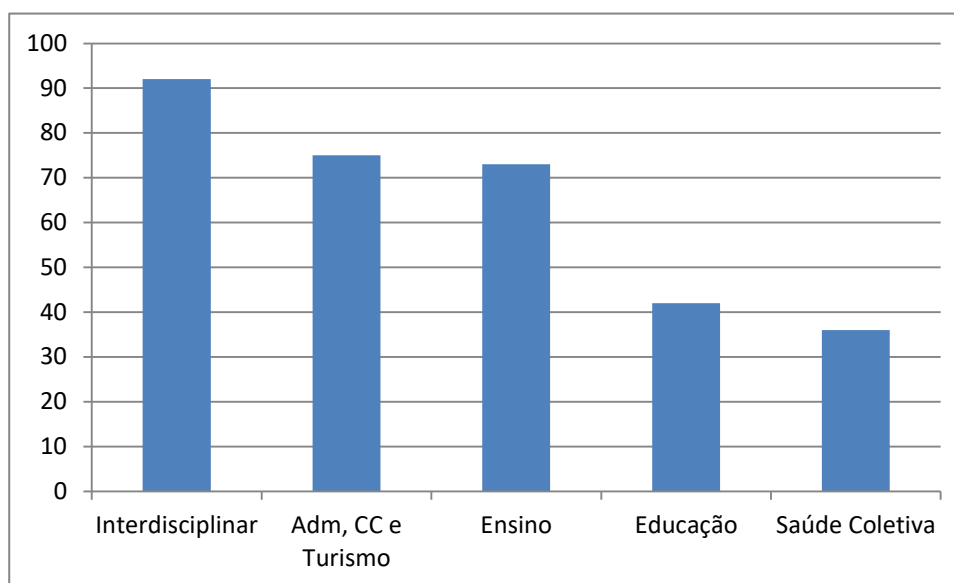
Por se constituir em torno de áreas de conhecimento e não de “campo de conhecimento específico” o mestrado profissional apresentou-se como uma estratégia importante para a “[...] construção de um futuro socialmente mais justo e territorialmente menos desigual [pois oportuniza e promove] estudos, pesquisas e debates, entre especialistas e atores políticos” (PIQUET; VILANI, 2013, p. 105).

Em 1998, os mestrados profissionais foram reconhecidos no âmbito normativo por meio da Portaria n. 80, de 16 de dezembro de 1998. Este documento estabeleceu os princípios da nova modalidade:

- a) a necessidade da formação de profissionais pós graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística;
- b) a relevância do caráter de terminalidade, assumido pelo Mestrado que enfatize o aprofundamento da formação científica ou profissional conquistada na graduação, aludido no Parecer nº 977, de 03/12/65, do Conselho Federal de Educação;
- c) a inarredável manutenção de níveis de qualidade condizentes com os padrões da pós-graduação *stricto sensu* e consistentes com a feição peculiar do Mestrado dirigido à formação profissional [...] (CAPES, 1998).

As primeiras universidades brasileiras a instituírem cursos de mestrado profissional foram: públicas - Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); privadas - Fundação Getúlio Vargas com a EAESP e EBAPE (FISCHER, ANDRADE, 2003).

Atualmente no Brasil existem 703 cursos de mestrado profissional reconhecidos pela CAPES em várias áreas de concentração (CAPES, 2017). As cinco áreas com maior número de cursos estão discriminadas conforme Gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 1 - Total de cursos de Mestrados Profissionais por área**

Fonte: Elaborado pela autora. Dados extraídos de CAPES, 2017.

O Gráfico 1 mostra o quantitativo de mestrados profissionais, com destaque para a área “Interdisciplinar” com maior número de cursos, 92; seguida pela “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, com 75 ocorrências; “Ensino”, 73; “Educação”, 42 cursos; e, finalmente, “Saúde Coletiva”, com 36 cursos credenciados.

Em 2009, o Ministério da Educação publicou a Portaria n. 17, de 28 de dezembro daquele ano, com o objetivo de fomentar ainda mais essa modalidade de Pós-Graduação e atender uma série de demandas:

Necessidade de estimular a formação de mestres profissionais habilitados para desenvolver atividades e trabalhos técnico-científicos em temas de interesse público;

Necessidade de identificar potencialidades para atuação local, regional, nacional e internacional por órgãos públicos e privados, empresas, cooperativas e organizações não-governamentais, individual ou coletivamente organizadas;

Necessidade de atender, particularmente nas áreas mais diretamente vinculadas ao mundo do trabalho e ao sistema produtivo, a demanda de profissionais altamente qualificados;

Possibilidades a serem exploradas em áreas de demanda latente por formação de recursos humanos em cursos de pós-graduação *stricto sensu* com vistas ao desenvolvimento socioeconômico e cultural do país;

Necessidade de capacitação e treinamento de pesquisadores e profissionais destinados a aumentar o potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos científicos no processo produtivo de bens e serviços em consonância com a política industrial brasileira;

Natureza e especificidade do conhecimento científico e tecnológico a ser produzido e reproduzido;  
Relevância social, científica e tecnológica dos processos de formação profissional avançada, bem como o necessário estreitamento das relações entre as universidades e o setor produtivo (CAPES, 2009).

A Portaria n. 17/2009 definiu, também, as premissas dos mestrados profissionais: “aplicabilidade técnica, flexibilidade operacional e organicidade do conhecimento técnico-científico” (CAPES, 2009). Reforçou-se a ideia de que o conhecimento deveria ser aplicado aos processos e ao desenvolvimento de inovação com vistas à valorização da experiência profissional.

Outro ponto relevante para o desenvolvimento desta modalidade de mestrado foi a criação do Fórum Nacional de Mestrados Profissionais (FOPROF), em maio de 2006. Trata-se de uma entidade permanente pautada em articular e propor políticas e ações acadêmicas, tecnológicas, de inovação e de inserção social, empenhada com a capacitação de profissionais para a elaboração de novas tecnologias e melhoramento de processos e produtos, garantindo um maior nível técnico e científico em atendimento às solicitações provenientes do mercado de trabalho (FOPROF, 2011).

A partir de 2009, o FOPROF passou a atuar conjuntamente com o Fórum de Pró-Reitores de Pós-Graduação e Pesquisa (FOPROP) e a CAPES na proposição de ações estratégicas cabíveis para a expansão de qualidade dos mestrados profissionais no Brasil (FOPROF, 2011).

Em virtude da Portaria Normativa n. 17/2009 do MEC e do Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 observou-se um crescimento expressivo dos cursos de mestrados profissionais. Segundo a CAPES (2016), em 2008 a área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” contemplava 20 cursos, passando para 75 em 2016. Destes, 42 situavam-se na região Sudeste, 13 na região Sul, 12 na região Nordeste, 5 na região Centro-Oeste, 1 na região Norte e, por fim, 2 em rede nacional.

### **2.2.1 Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES<sup>4</sup>**

Com a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, advinda pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, os servidores da UFES requereram o aprimoramento de conhecimentos relacionados à área pública por meio de um curso de Mestrado Profissional.

Nesse contexto, foi criado em 2011, o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES (PPGGP/UFES), com sede em Vitória, vinculado ao Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE), ratificado pela Resolução n. 09/2011 do Conselho Universitário (CUUn), tendo como objetivo “capacitar profissionais e prepará-los a atuarem no setor público com visão crítica, inovadora e empreendedora das atividades que envolvem a prestação de serviços públicos” (UFES, 2018).

O Programa conta com 67 professores, sendo 43 permanentes e 24 colaboradores. Atualmente as pesquisas podem ser desenvolvidas em duas linhas:

- Política, Planejamento e Governança Pública: versa sobre planejamento, controle, avaliação e monitoramento da condução de políticas públicas que visam a garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos, bem como a provisão de serviços públicos à sociedade, com o intuito de conduzir a coisa pública dentro de princípios da ética, da legalidade, dos princípios da probidade e transparência por meio de práticas que auxiliem a solucionar problemas de órgãos públicos, da coletividade e de interesse geral.
- Tecnologia, Inovação e Operações no setor público: trata sobre metodologias e tecnologias para a promoção da qualidade na prestação dos serviços públicos, considerando os fatores antecedentes e as consequências da inovação organizacional e tecnológica nas áreas de educação, segurança, saúde, meio ambiente, trabalho, transporte, dentre outras.

O público alvo do PPGGP/UFES é, preferencialmente, de servidores públicos em efetivo exercício do cargo. Em 2018, foram ofertadas 31 vagas com entrada para o

---

<sup>4</sup>As informações sobre o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes foram extraídas do *site* institucional: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/>>.

primeiro semestre e 47 para o segundo semestre, perfazendo um total de 78 vagas. No edital 2018/2, das 47 vagas ofertadas, 32 foram destinadas aos servidores da Ufes, 10 vagas para o Ifes e 5 vagas para demanda social.

O PPGGP, até o dia 24 de julho de 2019, já formou 219 mestres e conta com 123 alunos regularmente matriculados.

O Programa é voltado a servidores públicos em exercício e conta com parcerias com vários órgãos no Estado do Espírito Santo, quais sejam: Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), Governo do Estado, Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo (CBMES), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT), Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (MT-CGU), Ministério Público Federal (MPF), Procuradoria do Trabalho (PT), Superintendência Regional da Polícia Federal (SRPF), Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal (SRPRF), Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE), Tribunal de Contas da União (TCU), Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES) e Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Espírito Santo (TER-ES).

O processo seletivo utiliza como critérios de seleção o resultado do Teste ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), a análise do currículo Lattes e do pré-projeto de pesquisa (proposta inicial para o desenvolvimento do trabalho).

### 2.3 AVALIAÇÃO DA CAPES E SEUS INDICADORES

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma fundação do Ministério da Educação (MEC)<sup>5</sup>, a qual desenvolve funções de suma importância na expansão e consolidação da Pós-Graduação *stricto sensu* em todos os estados brasileiros, tendo o papel de coordenar a avaliação dos cursos. Além de cooperar para a elaboração de instrumentos eficazes de controle de qualidade, aperfeiçoou seu elo com a comunidade científica e acadêmica. O sistema de avaliação empreendido pela CAPES auxilia a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados do País (CAPES, 2008).

---

<sup>5</sup>A CAPES foi instituída em 11 de julho de 1951, por meio do Decreto n. 29.741. A Lei n. 8.405, de 9 de janeiro de 1992, instituiu a CAPES como fundação pública (CAPES, 2017).



O sistema de avaliação da Pós-Graduação brasileira foi estabelecido em 1976 pela CAPES, sendo um instrumento de suma relevância para concessão de auxílios, tanto pelas agências de fomento nacionais, como pelos órgãos internacionais.

No interstício de 1976-1997 foi utilizada na classificação a escala conceitual de “A” até “E”, sendo considerados “cursos de padrão internacional” aqueles com o conceito “A”. A partir de 1997, foi implementada a classificação com escala numérica de 1 a 7, sendo que notas 1 e 2 correspondiam a “insuficiente”, acarretando o descredenciamento do curso (CAPES, 2010).

A nota 3 atestava um desempenho médio, ao passo que as notas 4 e 5 correspondiam a um desempenho classificado entre “bom” e “muito bom”. A nota 5, finalmente, era a nota máxima atribuída a programas de mestrado. Para os cursos de padrão internacional havia ainda as notas 6 e 7, sendo a nota 7 atribuída aos Programas de Pós-Graduação melhor classificados do sistema (CAPES, 2010).

Dentro desse contexto, o sistema de avaliação da década de 1970 era anual, passando a bienal nos anos 1980 e trienal no decênio seguinte. A partir de 2013, a avaliação tornou-se quadrienal (CAPES, 2010).

O sistema de avaliação da CAPES é caracterizada por três eixos:

- 1 – ela é feita por pares<sup>6</sup>, oriundos das diferentes áreas do conhecimento e reconhecidos por sua reputação intelectual;
- 2 – ela tem uma natureza meritocrática, levando à classificação dos e nos campos disciplinares;
- 3 – ela associa reconhecimento e fomento, definindo políticas e estabelecendo critérios para o financiamento dos programas (CAPES, 2010, p. 125).

O modelo atual de avaliação da CAPES divide-se em dois processos diferentes que dizem respeito à entrada e permanência dos cursos de mestrados e doutorados no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Ao avaliar as propostas de cursos novos, a CAPES analisa se elas atendem ao padrão de qualidade exigido (CAPES, 2014).

---

<sup>6</sup>“A avaliação por pares é um procedimento amplamente reconhecido pela comunidade científica internacional. Ela consiste em aquilatar o mérito científico da atividade acadêmica através de pareceres emitidos por especialistas independentes que atuam na mesma área de conhecimento (ou em área conexas)” (BALBACHEVSKY, 2009, p. 275).

Os resultados dessas avaliações são encaminhados ao Conselho Nacional de Educação (CNE) para respaldar a decisão desse órgão sobre o reconhecimento dos cursos novos e sua vinculação ao sistema. No que tange à avaliação de permanência são feitos dois procedimentos (acompanhamento anual e avaliação periódica do desempenho) para todos os programas integrantes do SNPG (CAPES, 2014).

O acompanhamento anual dos programas viabiliza um canal de diálogo junto aos cursos, orientando a superação de possíveis problemas, de modo a evitar surpresas no período da avaliação quadrienal. A ideia não é a atribuição de notas, mas a elaboração de pareceres com informações consideradas relevantes pelo Comitê da área em questão (CAPES, 2014).

O sistema de avaliação do Programa de Pós-Graduação é quadrienal desde 2014, para obedecer às determinações preconizadas no PNPG 2011-2020: os programas com notas entre 3 a 5 devem passar por avaliação em interregnos menores que os de notas 6 e 7. Ademais, o novo sistema utiliza os seguintes princípios como parâmetro: avaliação por pares; transparência da informação, dos critérios e dos resultados; e a comensurabilidade entre as áreas de avaliação (CAPES, 2016).

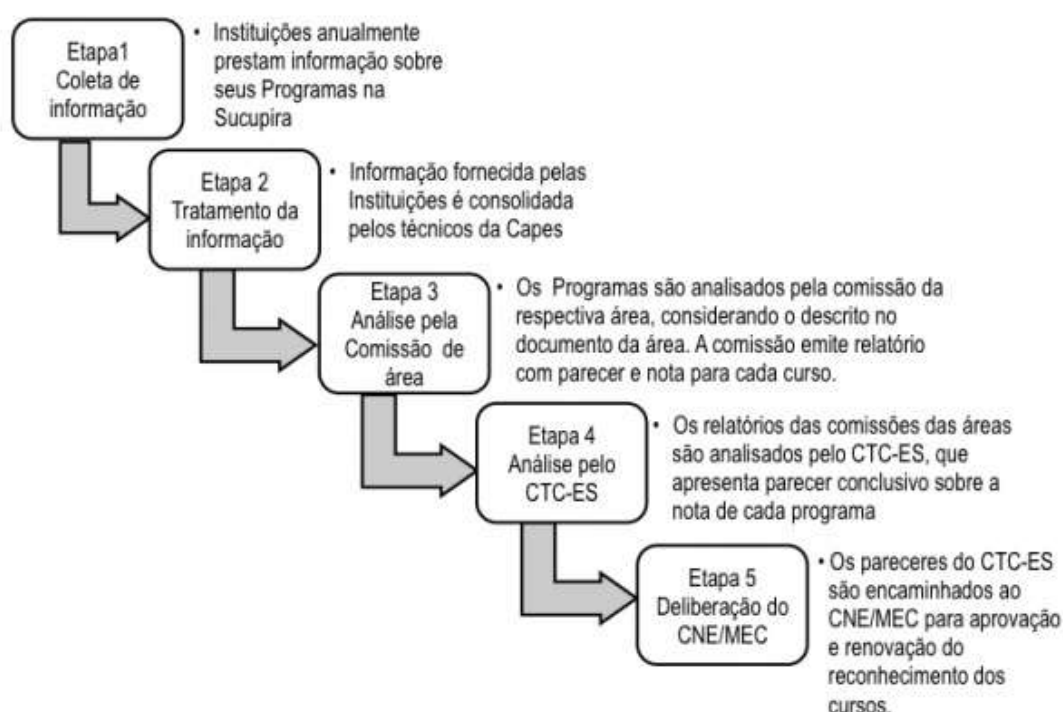
A Portaria n. 59, de 21 de março de 2017, dispõe sobre o regulamento da Avaliação Quadrienal, tendo como objetivos:

- Colaborar para a garantia da qualidade da Pós-Graduação no Brasil que se realiza na identificação dos programas que cumpram um padrão mínimo de qualidade imposto para cada nível de curso e que, em consequência, terão a renovação de seu reconhecimento indicada pela CAPES ao CNE/MEC;
- Descrever a conjuntura da Pós-Graduação brasileira no quadriênio com clareza, fundamentada e realista;
- Colaborar para a expansão de cada Programa e área em específico e da Pós-Graduação brasileira em geral ao viabilizar, a cada Programa avaliado, as observações fundamentadas sobre os pontos fortes e os pontos fracos de seu desempenho, e propor desafios e metas para o futuro;

- Garantir recursos/aportes para a descrição de planos e programas de desenvolvimento e a efetuação de investimentos no SNPG.

A Figura 1 demonstra o processo de avaliação de um Programa de Pós-Graduação. Desse modo, observa-se que o processo é constituído por 5 etapas, que se inicia com a coleta de informações (anual), finalizando com a decisão do CNE/MEC no tocante à aprovação e renovação do reconhecimento dos cursos.

**Figura 1 - Processo de avaliação**



Fonte: CAPES, 2016, p. 8.

No quadriênio 2013-2016, os cursos foram avaliados através de uma ficha, determinada pelo Conselho Técnico Científico da Educação Superior(CTC-ES), composta por cinco quesitos de avaliação: Proposta de Programa; Corpo Docente; Corpo Discente, Teses e Dissertações; Produção Intelectual e Inserção Social, consoante Tabela 1.

**Tabela 1 - Relação de quesitos e itens de avaliação CAPES**

<b>Quesito</b>	<b>Itens avaliados</b>	<b>Peso(%)</b>
1. Proposta do Programa	1.1 Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa	25
	1.2 Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.	25
	1.3 Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.	20
	1.4 Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.	30
2. Corpo Docente Peso: 20%	2.1 Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.	50
	2.2 Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.	30
	2.3 Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	20
3. Corpo Discente e Trabalho de Conclusão de Curso Peso: 30%	3.1 Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.	30
	3.2 Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	40
	3.3 Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	30
4. Produção intelectual Peso: 30%	4.1 Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	25
	4.2. Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes.	25
	4.3. Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa.	30
	4.4. Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	20
5. Inserção Social Peso: 20%	5.1. Impacto do Programa.	40
	5.2. Integração e cooperação com outros Cursos/ Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	20
	5.3. Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	20
	5.4. Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	20

Fonte: Adaptado de CAPES(2016)

Observa-se na Tabela 1 que existem vários itens avaliativos para cada critério da CAPES e, para cada item avaliativo determina-se um peso, pelo qual será calculada a nota do programa, através da somatória dos percentuais dos quesitos (CAPES, 2016).

Em 2018, a Diretora de Avaliação da CAPES, Sônia Bão, iniciou ações para o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação, inclusive no tocante à ficha de avaliação de Programas de Pós-Graduação stricto sensu, com o intuito de valorizar a qualidade das formações neles desenvolvidas.

A nova ficha de avaliação foi aprovada em dezembro de 2018 pelo CTC-ES e será utilizado na próxima avaliação quadrienal (CAPES, 2019). Observa-se que a modificação diminuiu o número de quesitos de cinco para três: Programa, Formação e Impacto na Sociedade, evidenciando aqueles que denotam a qualidade dos programas.

Atenta-se também que a ficha é única (quesitos e itens), mas com indicadores adaptados a cada modalidade e as especificidades da área (MONTEIRO et al., 2018).

A Tabela 2 apresenta a nova ficha de avaliação com quesitos, itens avaliativos, peso e sugestões/comentários sobre os quesitos e itens a serem englobados pela ficha anterior.

**Tabela 2 - Nova Ficha de avaliação da CAPES**

<b>Quesito</b>	<b>Itens avaliados</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Sugestões e Comentários sobre o(s) quesitos e itens</b>
1. Programa	1.1 Articulação, aderência, e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível, em relação aos objetivos, missão e modalidade do programa.	≥ 25	Pode englobar aspectos dos itens 1.1 e 1.3 (acadêmico e profissional) da ficha anterior e/ou outros que a área julgar necessário.
	1.2 Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa	≥ 25	Pode englobar aspectos do item 2.1 da ficha anterior (acadêmicos e profissional) e/ou outros que a área julgar necessário.
	<b>1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu</b>	≥ 10	Pode englobar aspectos do item 1.2 da ficha anterior (acadêmicos e profissional) e/ou outros que a área julgar necessário.

Quesito	Itens avaliados	Peso (%)	Sugestões e Comentários sobre o(s) quesitos e itens
	<b>desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística.</b>		
	1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.	≥ 10	O GT autoavaliação trará subsídios para a definição de indicadores para esse item.
2. Formação	2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.	≥ 15	Pode englobar aspectos do quesito 3 da ficha anterior (acadêmico e profissional) e/ou outros que a área julgar necessário. Por exemplo, avaliação de trabalhos de conclusão mais relevantes, similar ao Prêmio CAPES de Tese.
	2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos	≥ 15	Pode englobar aspectos do item 3.3 da ficha anterior e dos itens do quesito Produção Intelectual, relacionados aos discentes e/ou egressos e/ou outros que a área julgar necessário
	2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida	≥ 10	(item não proposto inicialmente, inserido na ficha aprovada em reunião)
	2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa	≥ 15	Pode englobar aspectos de itens das fichas anteriores: itens 2.2 e 2.3 (acadêmico e profissional), itens do quesito 4 e/ou outros que a área julgar necessário.
	2.5. Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.	≥ 10	(item não proposto inicialmente, inserido na ficha aprovada em reunião)
3. Impacto na sociedade	3.1. Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.	≥ 10	Pode englobar aspectos do quesito Produção Intelectual da ficha anterior e/ou outros que a área julgar necessário a avaliação de produções mais relevantes. Item insere a dimensão inovação na avaliação que será contemplada ou não em função das características da área e o estágio atual de seus programas.
	3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.	≥ 10	Pode englobar aspectos do item 5.1 da ficha anterior (acadêmicos e profissional) e/ou outros que a área julgar necessário.
	3.3. Internacionalização e visibilidade do programa.	≥ 10	As áreas já possuem critérios de avaliação da internacionalização para os cursos de excelência e podem adaptá-los para o conjunto dos programas da área. Pode englobar aspectos do item 5.2 e 5.3 (acadêmico) e 5.2, 5.3 e 5.4 (profissional) da ficha anterior, e/ou outros que a área julgar necessário

Fonte: Adaptado de Monteiro *et. al*(2019) (grifo nosso)

Desta forma, dar-se-á mais enfoque à formação e à avaliação de resultados do que aos processos. A autoavaliação e o planejamento estratégico da Pós-Graduação elaborado pela Instituição de Ensino Superior passarão a ser assinalados no processo de julgamento (CAPES, 2019).

Constata-se que no item avaliativo 1.3 dá destaque ao planejamento estratégico do Programa associando-o ao da Instituição. As Instituições de Ensino devem estabelecer um plano de desenvolvimento institucional da pós-graduação, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus discentes. Dessa forma, viabiliza envolver a Universidade em demandas essenciais para a evolução do Programa que podem ser observadas através das produções científicas (MONTEIRO et al., 2018).

Segundo Sônia Bão (CAPES, 2019), esse modelo pretende verificar o que a Pós-Graduação proporciona à sociedade a qual está inserida (em termos micro e macro regional) no que toca a impacto, relevância, importância da formação e conhecimento produzido e que possa ser apropriado pelo diversos setores dessa sociedade.

Espera-se que um Programa de Pós-Graduação tenha “[...] a capacidade de impactar a sociedade por meio de um fazer qualificado em que se vinculem as áreas da pesquisa, formação e da transformação social, [...] devendo sempre estar envolvido com as necessidades sociais e comprometido com o desenvolvimento futuro” (BOUFLEUER, 2009).

Destarte, o alinhamento estratégico do PDI com as dissertações defendidas pelos alunos do PPGGP/UFES se faz questão prioritária, uma vez que passou a ser uma determinação publicada pela CAPES como um quesito avaliativo.

#### 2.4.0 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento significa determinar objetivos e meios, por meio de decisões e ações; destarte, entende-se que o planejamento antecede à realização das ações. Para a realização do processo de planejamento em uma instituição é fundamental estabelecer metas e prescrever o que fazer, quando, com que meios e

como, para o alcance dos objetivos estabelecidos (BATEMAN; SNELL, 2009).

Gandin (2010, p. 89-90) conceitua planejamento como:

o conjunto de técnicas para dar aos grupos e às instituições: a) a visão global da realidade e da ação do grupo, inserindo-a num todo mais amplo, buscando fins reais e significativos; b) a adequada firmeza, clareza e precisão nas ações concretas do dia-a-dia.

Para Matias-Pereira (2010, p. 259), o planejamento “pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, com vista no atingimento de determinado objetivo”. O autor ainda atesta que o planejamento pode ser compreendido como um processo dinâmico que visa mudar a realidade, destacando as seguintes funções: planejar, executar, controlar e avaliar.

É importante destacar os ensinamentos de Oliveira (2012a, p. 283) sobre o conceito de planejamento estratégico:

[...] uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa em uma situação ativa, inclusive procurando “fazer as coisas acontecerem”.

Concernente a tais aspectos, Kanaane e outros (2010, p. 35) aduzem que a gestão estratégica “é o modo pelo qual a organização põe em ação a estratégia disponível para atingir os objetivos, direcionando a organização para caracterizar sua visão de futuro”.

No planejamento é necessário entender o momento/fase atual e o momento/fase desejada, descrevendo-a de forma coerente e clara, observando a sua execução, monitoramento, avaliação e realimentação (LUZ, 2014).

Oliveira (2012a, p. 290), por seu turno, ensina que o planejamento estratégico “deve ser entendido como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a organização vão aparecendo ao longo do tempo, de maneira racional, lógica e estruturada”.



O planejamento obteve amplo destaque no plano educacional, inclusive tendo respaldo legal na Carta Magna de 1988, em seu artigo 214:

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades... (BRASIL, 1988).

Assevera-se que o planejamento não se finda na criação de um plano, todavia, se baseia em um processo dinâmico que busca modificar a realidade e se constitui em uma “atividade orientada para a obtenção de um resultado racional” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 260).

Para Santos e outros (2009, p. 3), o planejamento estratégico “não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas, mas sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo”.

Já Kanaane e outros (2010, p. 59) afirmam que o “planejamento estratégico nas organizações públicas tem como foco a missão, visão e metas a serem atingidas, pautando-se nas demandas e expectativas da sociedade”.

Conforme Souza (2007, p. 76), o planejamento, no plano educacional,

[...] evolui com o passar do tempo, de um princípio prático a participativo, quando o saber deixa de ser considerado como propriedade de especialistas, passando-se a valorizar a construção, a participação, o diálogo, o poder coletivo local, a formação da consciência crítica, a partir da reflexão sobre a prática da mudança.

A Universidade Pública possui diversas funções para o desenvolvimento humano, regional e sustentável. Em vista disso, a sua gestão fica cada vez mais complexa e, por esse motivo, planejar o futuro da IES denota uma grande tarefa diante dos vários fatores que as influenciam (RAMOS JÚNIOR, 2009).

No tocante à gestão pública ser vista como estratégica é necessário primeiramente vislumbrar a visão, a missão, os objetivos estratégicos e as estratégias de cada área de atuação, para posteriormente, pensar em como organizar os projetos e as ações

e distribuir o orçamento (KANAANE et al., 2010). Esses componentes servem de dados para a gestão permanente da Universidade, considerando que as metas podem não ser desenvolvidas em somente uma gestão.

De acordo com Filipak (2011, p.60), as Universidades públicas estão cada vez mais preocupadas com temáticas que estão voltadas de forma direta à gestão universitária:

O planejamento estratégico para orientar as suas ações; a incorporação gradativa de gestão colegiada e participativa; o perfil do aluno ingressante e a sua permanência na educação superior, faixa etária e classe social; o controle, acompanhamento e avaliação dos processos; a integração entre o acadêmico e o financeiro; a revisão e atualização constante dos projetos pedagógicos dos cursos; a incorporação de modernas tecnologias educacionais; a atualização e capacitação permanente de docentes, gestores e funcionários em geral; a política de avaliação institucional e de cursos; a maior integração entre ensino, pesquisa e extensão.

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras vêm passando por muitas mudanças nos últimos anos, pelo fato das constantes transformações ocorridas na educação superior (BODINI, 1998). Esse contexto faz com que o planejamento se torne algo indispensável para o sucesso da Instituição. Nesse viés, a comunidade tem exigido incisivamente do Estado: transparência, flexibilidade, eficiência, efetividade em suas ações e diálogo.

## 2.5A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Sabe-se que ocorreram muitas mudanças no âmbito educacional com a aprovação de leis e alteração da LDB (BRASIL, 1971), decorrentes de imposições do quadro mundial e de novas demandas da sociedade. Dessa maneira, podemos aduzir que o governo atentou-se em organizar os caminhos da educação e do ensino superior. E foi em meados da década de 80, que se demonstraram os processos de integração econômica, social, cultural e política do capitalismo a nível internacional e sua ressonância no Brasil se deu através da transição do modelo de Estado intervencionista e de bem-estar para neoliberal, em que o Estado age como “regulador” do mercado e incentivador da competitividade (TORRES, 1995).

Segundo Catani e Oliveira (2002), nesse cenário de crise do capitalismo mundial e no Brasil especificamente, a finalidade da reforma do Estado e do sistema educacional brasileiro se tornou uma maneira de diminuir o setor público e expandir o setor privado.

Conforme o Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado – PDRAE (BRASIL, 1995), a reforma do Estado é compreendida como fundamental para determinar um sistema mais eficiente, equitativo e de boa qualidade, em afastamento do modelo anterior, titulado burocrático. Os reformistas (organismos internacionais, grupos empresariais e grupos políticos neoliberais) asseveram que o Estado não detém recursos suficientes para o auxílio dos setores sociais, como as Universidades públicas.

De acordo com Cabral Neto e Castro (2007) o modelo de gestão seguido no Brasil, desde a década de 1990, sobretudo com a reforma do Estado Neoliberal demanda eficácia e eficiência, otimização dos recursos humanos e financeiros, racionalização, alcance da solução correta, transparência na aplicação de recursos a elas destinados no Orçamento Geral da União, para obter o progresso.

Neste sentido, pode-se declarar que a Universidade Federal do Espírito Santo, assim como outras instituições de ensino superior, passaram pela fase de execução das novas políticas de gestão universitária, com o intuito de se ajustar ao novo período do capitalismo global.

Dentro desse contexto, no processo de reforma do Estado, iniciado em meados dos anos 1990, o modelo gerencial na gestão pública surgiu como forma de estimular a modernização das IES, especialmente as públicas, às quais se atribuem questionamentos acerca de uma presunção de ineficiência dos serviços prestados. (AMARAL; SANTOS, 2015)

Consoante Groppo (2006), em tempos neoliberais, o mercado é o principal regulador da vida em sociedade e define as políticas educacionais que reformulam a organização das IES, vez que preconiza os princípios de gestão, afirmando a troca do modelo político pelo modelo gerencial.

Para Ribeiro e Chaves (2013, p. 13), a gestão universitária vem adotando o modelo gerencial, “que tem como um dos objetivos promover a qualidade total, com vistas a maior resultado quantitativo e operacional, difundida também por meio dos aparatos tecnológicos, que são expressão da “modernização” das instituições”. As autoras aduzem ainda que, a gestão universitária “serve de mediação entre o Estado e a instituição universitária para a concretização das regulações externas tanto as nacionais e internacionais, no cotidiano acadêmico” (RIBEIRO; CHAVES, 2013, p. 13).

No caso das IES, o MEC orientou sobre a necessidade de desenvolvimento de seu plano institucional como resultado da nova conjuntura do mercado, pela ampliação de vagas e oportunidade de acesso, pela melhoria da qualidade da educação superior.

Assim, a partir do final dos anos 1990, inicia-se na UFES, o processo de reestruturação administrativa, implantação e reavaliação permanente de um novo sistema de planejamento que estimulasse a sua capacidade de reinventar-se e de materializar os objetivos e metas de seus idealizadores com a construção do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional 2005-2010, como instrumento essencial de gestão gerencial, no sentido de consolidar o processo de planejamento de forma integrada e participativa em que o planejamento estratégico se configura como parte central e, para Marcelino (2004, p. 33), o planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao dirigente público ou privado, estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com o objetivo de obter o maior nível de adequação entre esta e o seu ambiente”.

## 2.6 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) se constitui em um dos principais instrumentos que compõem a Gestão Universitária, tendo a finalidade propositiva de orientar a instituição e divulgar informações no tocante ao alcance de suas metas.

O Plano Nacional de Educação – PNE (BRASIL, 2001a) implementou metas de forma decenal para o ensino superior, resultando na publicação do Decreto 3.860/2001 (BRASIL, 2001b). Esta normativa estabeleceu a concepção legal do PDI (com foco em elementos concernentes à efetividade, qualidade e planejamento das instituições). Posteriormente, foi revogado pelo Decreto n. 5.773/2006, que dispõe que o PDI constitui-se como um dos requisitos utilizados na avaliação institucional das IES, além de determinar procedimentos para sua análise e construção.

O PDI é um instrumento de planejamento e gestão que se tornou uma determinação legal para as Universidades públicas e privadas (BRASIL, 2004). Configura-se em um documento dotado de flexibilidade, podendo ser alterado no decorrer de sua vigência e serve de ligação entre a IES e o MEC (MEC, 2002).

Observa-se que o PDI é um planejamento para o futuro, que comunica à sociedade o que será implementado no interregno de cinco anos. De acordo com o MEC,

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (MEC, 2007a).

Ademais, o PDI constitui item central do processo de avaliação (recredenciamento institucional) feito pelo INEP/MEC (SEGENREICH, 2005) conforme Portaria Normativa MEC n. 40/2007, art. 15, parágrafo 5:

§5.º A Comissão de Avaliação, na realização da visita in loco, aferirá a exatidão dos dados informados pela instituição, com especial atenção ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quando se tratar de avaliação institucional, ou Projeto Pedagógico de Curso (PPC), quando se tratar de avaliação de curso (MEC, 2007b).

De acordo com a Resolução CNE/CES n. 10/2002 o PDI “[...] é requisito aos atos de credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESU/MEC [...]”(MEC, 2002).

A construção do PDI possibilita à IES uma análise de sua forma de governança,

viabilizando que sejam observados seus pontos fortes e fracos, E ainda suas forças e fraquezas. Nesse sentido, sua elaboração corresponde a uma autoavaliação feita pela própria Universidade e pode ocasionar em uma boa oportunidade para o seu aperfeiçoamento, tanto na forma de gestão da IES, como na execução dos objetivos e metas.

Para tanto, é de suma importância que tal documento tenha clareza, objetividade e coerência em sua construção, vez que se consubstancia no princípio democrático, na transparência, na participação e na flexibilidade, com o intuito de facilitar o entendimento de toda comunidade e também de se ajustar às constantes modificações do ambiente acadêmico e de suas estruturas organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa. O método proposto intenciona demonstrar o alinhamento das produções científicas modalidade Dissertação do PPGGP/UFES com o Planejamento de Desenvolvimento Institucional 2015/2019, a fim de atender os quesitos da ficha de avaliação da CAPES a ser utilizada no quadriênio 2017/2020.

#### 3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

Para a discussão do alinhamento das produções científicas do PPGGP/UFES com o PDI, propõe-se a realização de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental (MAY, 2004, p. 206), centrada no debate de fontes primárias (PDI 2015/2019 da UFES) e secundárias (pesquisa bibliográfica) com análise qualitativa e análise quantitativa através de estatística descritiva.

Na dimensão quantitativa, os instrumentos de coleta de dados são padronizados e deve ser considerada uma amostra dentro dos parâmetros estatísticos, sendo os dados coletados tratados através de cálculos simples ou complexos (GONÇALVES, 2005). Na dimensão qualitativa, viabiliza coletar dados mais profundos em relação à temática estudada (DEMO, 2000).

Com relação ao tipo de pesquisa, como dito anteriormente, trata-se de pesquisa descritiva, por pretender explicitar as características de determinado fenômeno e descrever a realidade a ser estudada. Conforme assevera Gil (2010), a pesquisa descritiva é muito mais do que a identificação simplória da existência de relações entre variáveis; ela oportuniza uma nova reflexão sobre o assunto.

A pesquisa teve início com uma pesquisa bibliográfica que se baseia na localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, com o propósito de coletar dados gerais ou específicos condizentes com o assunto.

Segundo Lakatos e Marconi (2004), a pesquisa bibliográfica abrange toda a “bibliografia já tornada pública em relação à temática estudada, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais

cartográficos e meios de comunicação (...)"

De acordo com Cervo et. al. (2007), “a pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Esse conteúdo, que trata tanto sobre teorias quanto resultados de outras pesquisas, colaborará na busca da coerência dos dados, propiciando ao pesquisador maior respaldo para organização de sua pesquisa (GIL, 2010).

Vale ressaltar que a pesquisa documental não se confunde com a bibliográfica, não obstante as semelhanças entre as duas<sup>7</sup>. A diferença está na natureza da fonte: a pesquisa documental estuda fontes primárias, “[...] as quais não receberam nenhum tratamento analítico como relatórios de pesquisas ou estudos, memorandos, atas, [...]entre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA, 2007; SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p. 5; KRIPKA, SCHELLER, BONOTTO, 2015, p. 59).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas denomina documento “[...] qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova” (ABNT, 2002, p. 2). Na análise documental, o desafio está na capacidade de o pesquisador inquirir as fontes, que vai desde a seleção até o tratamento dos dados e interpretação das informações levantadas (KRIPKA, SCHELLER, BONOTTO, 2015, p. 57).

Nesse tipo de pesquisa, os documentos devem ser analisados como meios de comunicação, “uma forma de contextualização da informação”:

[...] pois foram elaborados com algum propósito e para alguma finalidade, sendo inclusive destinados para que alguém tivesse acesso à eles. [...] é importante compreender quem o produziu, sua finalidade, para quem foi construído, a intencionalidade de sua elaboração e que não devem ser utilizados como ‘*contêineres de informações*’. Devem ser entendidos como [...] *dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na produção de versões sobre eventos*’ (Flick, 2009: 234, grifo no original).

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, utiliza fontes secundárias, que contemplam toda a produção científica/técnica, isto é, bibliográfica, já tornada pública sobre o

---

<sup>7</sup>Há autores que tratam pesquisa documental e pesquisa bibliográfica como sinônimas, como Appolinário (2009): “pesquisa documental: [bibliographical research,; documental research]; pesquisa bibliográfica: [bibliographical research; documental research]. Pesquisa que se restringe à análise de documentos”.

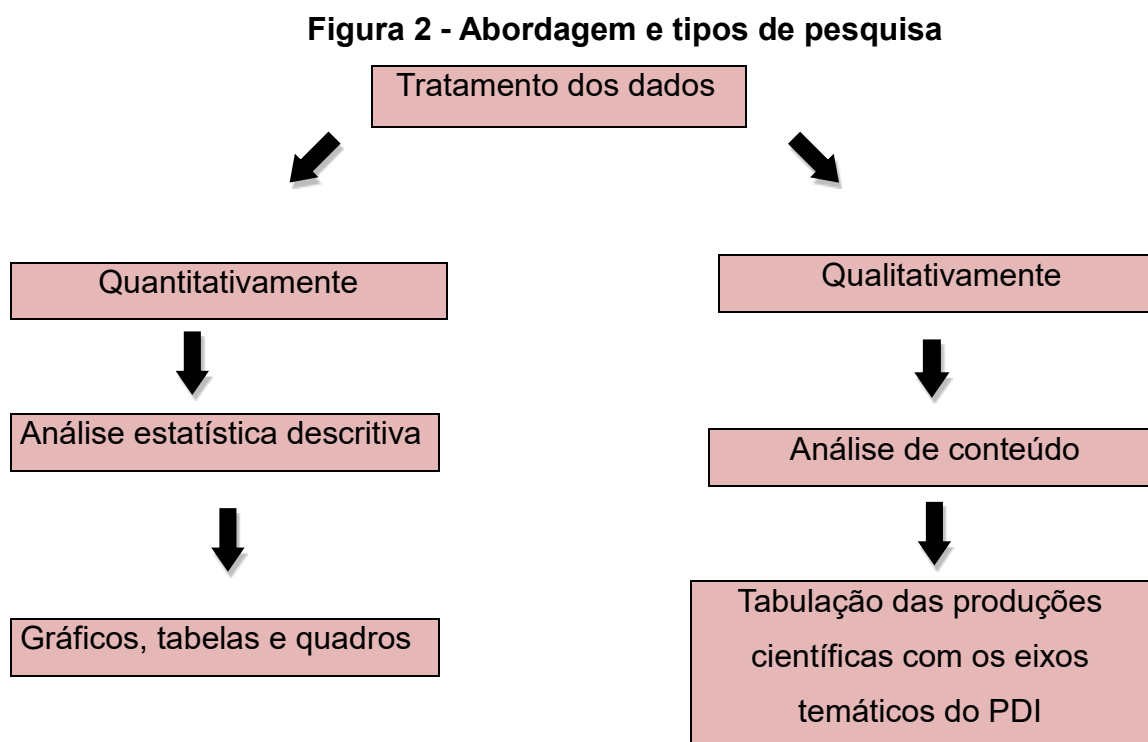


tema a ser estudado (KRIPKA, SCHELLER, BONOTTO, 2015, p. 59).

O uso misto de fontes, primárias e secundárias, baseia-se na seguinte definição:

- Fontes primárias: “[...] dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa” (SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p. 6).
- Fontes secundárias: “[...] pesquisa de dados de segunda mão, ou seja, informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento” (SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p. 6).

Na Figura 2 foi construído um modelo esquemático no qual vislumbrou-se de forma mais detalhada a abordagem e o tipo de pesquisa a serem utilizados neste estudo.



Fonte: Elaboração própria

Segundo Bardin (1997, p. 42), a análise de conteúdo:

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.

Na seção a seguir, será apresentada a coleta e o tratamento de dados, de modo a perpassar toda a trajetória desta pesquisa, explicitando a utilização da análise de conteúdo.

### 3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

De início, foi feito um levantamento através do referencial bibliográfico e análise documental dos aspectos atuais da Gestão Universitária coadunados com o PDI, documento norteador do plano estratégico da UFES, sendo um instrumento do modelo de gestão pública. Também foram levantadas as normativas da CAPES, pela qual se insere a nova ficha de avaliação que será utilizada no quadriênio 2017-2020, com o objetivo de coletar informações para o desenvolvimento da investigação proposta.

Dentro desse contexto, para a construção do referencial teórico foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, bem como o levantamento de estudos relacionados com a área de pesquisa desta dissertação. Assim, para a seleção dos artigos e livros a serem estudados foram utilizadas palavras-chave para pesquisa nas bases de dados, tais como: gestão universitária, planejamento estratégico, planejamento de desenvolvimento institucional, mestrados profissionais, CAPES, ficha de avaliação.

No segundo momento, foram levantadas as dissertações defendidas no período entre 2017 e 2018, na data de 19 de abril de 2019, tendo como fonte de coleta o Portal do Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES. A partir dessas informações, foi enviado um e-mail à Secretaria do Curso, solicitando as instituições de origem dos alunos. Nesta fase foram coletados: ano de defesa, título da dissertação, resumo, produto técnico/tecnológico e instituição de origem do discente.

Posteriormente, foram extraídos os dados do PDI da UFES 2015/2019 (UFES,2015) concernentes às estratégias e os projetos estratégicos de cada eixo temático: ensino, pesquisa, extensão, gestão e assistência, com o intuito de analisar a existência de alinhamento com as dissertações defendidas pelos alunos do Programa, conforme Tabela 3 e seu detalhamento no Anexo I.

Tabela3 – Esquema da estrutura do PDI 2015/2019

<b>Eixos Temáticos</b>	<b>Qte Estratégias</b>	<b>Qte Projetos estratégicos</b>
<b>Ensino</b>	15	30
<b>Pesquisa</b>	16	41
<b>Extensão</b>	3	11
<b>Assistência</b>	11	32
<b>Gestão</b>	15	44

Fonte: Adaptado de (UFES, 2015).

Seguindo a classificação das fontes proposta por Gil (2010) observa-se que a presente proposta de investigação é fundamentada, sobremaneira, em registros institucionais escritos, isto é, documentos fornecidos por instituições governamentais.

A análise das fontes (documentos primários e secundários) foi feita a partir de uma abordagem qualitativa. Para tanto, utilizou-se a Análise de Conteúdo (AC) preconizada por Laurence Bardin, já que pretende-se analisar o alinhamento estratégico das produções científicas modalidade Dissertação do PPGGP da UFES com as categorias explicitadas no PDI desta instituição.

De acordo com Bauer (2002), a AC é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, admitindo de modo prático e objetivo gerar inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social. Em outras palavras, o texto é uma forma de expressão do sujeito, onde o pesquisador procura categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as retratem.

A opção pela AC justifica-se pelo trabalho com o seu conteúdo textual, isto é, com a materialidade linguística por meio das condições empíricas do texto, determinando categorias para sua interpretação e não com o sentido do texto. Por isso, foi feita uma análise por categorias temáticas, visto que tenta encontrar, conforme Pêcheux

(1993, p. 64):

uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que lhe estão ligados; [...] codificar ou caracterizar um segmento é colocá-lo em uma das classes de equivalências definidas, a partir das significações, [...] em função do julgamento do codificador [...] o que exige qualidades psicológicas complementares como a fineza, a sensibilidade, a flexibilidade, por parte do codificador para apreender o que importa.

Portanto, “busca depreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, num sentido transparente da linguagem” (PÊCHEUX, 1993, p. 65). O autor ainda assevera que, na utilização da AC “o que é visada no texto é justamente uma série de significações que o codificador detecta por meio dos indicadores que lhe estão ligados”.

### 3.3 AMOSTRA

As informações disponíveis nas bases de dados do PPGGP, fornecidas pela Secretaria do curso, são as instituições de origem dos discentes, a relação dos ingressantes no mestrado, o ano de defesa, título da dissertação e o resumo. Esse levantamento permitiu identificar as temáticas de estudo dos alunos.

O universo da pesquisa são as dissertações do PPGGP defendidas no interregno 2017 e 2018 cujo caso estudado seja aUFES. Quando se iniciou a coleta de dados, havia um total de 96 dissertações defendidas pelos alunos do PPGGP, dos quais 41 estudaram especificamente a UFES. De acordo com Richardson et al. (2011, p. 167) “[...] uma das condições essenciais da amostra é que deve constituir uma porção da população determinada”. No caso deste trabalho, a população foi composta pelas 41 produções científicas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados, bem como os resultados das análises realizadas, de forma quantificável ou não, enquadrando-os ao objetivo principal do estudo.

Antes, porém, da análise propriamente dita às áreas temáticas, às estratégias e aos projetos estratégicos mencionados no PDI 2015/2019 (UFES, 2015) e o alinhamento desses elementos com as produções científicas modalidade Dissertação do PPGGP/UFES, são apresentadas algumas características básicas desse documento, tais como o contexto de elaboração e funções, e a definição principal estabelecida pelos eixos temáticos: ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão, correspondentes às áreas estratégicas.

### 4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

O PDI 2015/2019 constitui um documento que demonstra a realidade institucional e propõe objetivos para uma gestão que almeja aprimorar sua trajetória, de modo a efetuar-se com planejamento para o futuro, em consonância com as demandas da sociedade capixaba e brasileira, e inserida no âmbito internacional. Esse documento revela a capacidade inovadora, sistêmica e atualizada da instituição, além de traduzir e instigar o pensamento crítico e dinâmico que permeia o ambiente universitário. Trata-se, portanto, de uma iniciativa que “[...] estimula o exercício de novas práticas, sinaliza percursos para a inovação e se apresenta como uma ferramenta indispensável, com vistas ao desenvolvimento da educação superior [...]” (UFES, 2015, p. 5).

Em outras palavras, o PDI é um instrumento essencial ao planejamento e ao desenvolvimento da UFES, visto que a prepara para o futuro de forma democrática e sustentável, criando uma referência para o seguimento das ações institucionais para os próximos 5 anos, além de viabilizar seu acompanhamento e avaliação (UFES, 2015, p. 10).

Convém reproduzir o questionamento mencionado no PDI 2015/2019:

Como Instituição Autárquica pertencente ao Ministério da Educação, a

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) atua e está fundamentada nas áreas estratégicas de ensino, pesquisa e extensão complementando-as com atividades nas áreas de assistência e de gestão. Essas áreas são trabalhadas de forma integrada, e sua indissociabilidade constitui a base da busca por uma atuação de excelência nos diversos campos do conhecimento. O compromisso social continua sendo seu grande foco, presente e perpassando todas as iniciativas da UFES, gerando benefícios para a sociedade capixaba e para os segmentos com as quais interage, tanto em termos territoriais quanto institucionais (UFES, 2015, p. 16).

Segundo o Reitor Reinaldo Centoducatte (UFES, 2015), o PDI atesta-se como um instrumento imperativo para o futuro, uma vez que perpassa todos os setores desta Instituição, atento ao que acontece em todas as áreas. Com o PDI, é possível a atualização, a descoberta do perfil e tendências, para o alcance de um novo patamar de sustentabilidade, para o completo progresso da educação superior na Universidade Federal do Espírito Santo, coadunado com os anseios da sociedade capixaba e brasileira.

A versão atualizada contempla o período de 2015-2019 e foi elaborada a partir de revisão realizada no PDI 2010-2014, além de conter, também, as normativas dispostas em legislações específicas voltadas ao planejamento da universidade, como a Lei nº 10.861/2004, art. 3º, inciso I<sup>8</sup> e o art. 16 do Decreto nº 5.773/2006<sup>9</sup>, dentre outras legislações existentes no contexto da UFES.

De acordo com os dados contidos no PDI, no que tange à sua elaboração, observa-se a participação coletiva de diferentes atores, pertencentes à Administração Superior, comunidade universitária e à sociedade civil, com o intuito de garantir o máximo alinhamento possível das atividades institucionais, sobretudo condizente às áreas estratégicas: ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão.

Constata-se que essas cinco áreas são caracterizadas, no PDI, como eixos temáticos e se referem a aspectos mais abrangentes, capazes de agrupar uma pluralidade de atividades, projetos e ações. Pela natureza genérica desses eixos,

---

<sup>8</sup> Art. 3º, inciso I da Lei 10.861/2004 (Instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES): Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

<sup>9</sup> Revogado pelo Decreto n. 9.235/2017, que em seu art. 21 determina os elementos necessários que deverão conter no PDI, observada a organização acadêmica da instituição.

convencionaram-se dividi-los ou desmembrá-los em objetivos estratégicos, estratégias e projetos estratégicos, os quais, em conjunto, possuem a intenção de definir “[...] as ações institucionais prioritárias para o período de 2015-2019 [...]”, por conseguinte “[...] assegurar coerência e convergência entre as ações, bem como o seu alinhamento com as necessidades de governança” (UFES, 2015, p. 48).

O PDI foi elaborado com uma estrutura formada pela junção entre os cinco eixos temáticos. Nota-se que, apenas a área ensino possui uma subdivisão, direcionada ao ensino de Graduação e de Pós-Graduação, e, embora essas grandes áreas estejam relacionadas, cada uma possui uma definição e um propósito específico. É possível perceber que as características de cada eixo foram elaboradas mediante a sintonia com a missão e a visão da universidade, o que possibilita reforçar, ainda mais, a tendência relacional e sistêmica do PDI, conforme aponta o estudo de Kanaane et al. (2010), considerando-o como um produto institucional que precisa refletir o contexto universitário em sua totalidade.

O quadro 1 expõe a missão e a visão da universidade e as proposições para os próximos cinco anos, considerando o escopo principal e os respectivos objetivos inerentes a cada área temática.

**Quadro 1 - Missão e visão da UFES e a correspondência com o escopo e objetivos das áreas temáticas do PDI**

<b>Missão da UFES</b>	Gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e <b>socializando conhecimentos e inovações</b> que contribuam para a formação do cidadão, visando ao <b>desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional</b> .	
<b>Visão da UFES</b>	Ser reconhecida como <b>instituição pública de excelência</b> nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, <b>integrada à sociedade e comprometida com a inovação</b> e o desenvolvimento sustentável.	
<b>ÁREA TEMÁTICA DO PDI</b>	<b>ESCOPO PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO</b>
ENSINO	- ENSINO DE GRADUAÇÃO: Priorizará programas e ações que assegurem a <b>qualidade</b> do ensino, a permanência e a mobilidade estudantil, a redução nos índices de evasão e retenção escolar, a superação da profissionalização precoce das estruturas curriculares e a oferta de cursos noturnos integrados ao ensino médio e fundamental. - ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO: Como forma de promover o <b>desenvolvimento regional e nacional</b> ,	Fortalecer, avaliar, integrar e expandir os ensinos de Graduação e Pós-Graduação nas modalidades presencial e a distância em todos os Centros de Ensino, assegurando a <b>excelência acadêmica</b> , para formar profissionais integrados à sociedade e comprometidos com a <b>inovação e com o desenvolvimento sustentável</b> .

	e ampliar as contribuições científicas nos âmbitos nacional e internacional, a UFES vem apoiando fortemente a criação de cursos de Pós-Graduação em diversas áreas do saber, e consolidando os cursos já existentes.	
PESQUISA	Direcionada para a <b>produção de novos conhecimentos</b> , técnicas e soluções de problemas. Deve ser utilizada como recurso de educação e ensino destinados ao cultivo da atitude crítica indispensável à formação humana e ao progresso da ciência, tecnologia e cultura, sempre respeitando os princípios éticos e o desenvolvimento sustentável.	Consolidar e expandir, com <b>excelência</b> , pesquisas comprometidas com a <b>inovação, o desenvolvimento sustentável e com a melhoria das condições de vida em sociedade</b> , integrando-as ao ensino e à extensão universitária.
EXTENSÃO	Desenvolve e socializa a produção de conhecimentos e tecnologias, além de buscar a permanente <b>interação com a sociedade</b> , contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento tecnológico, político, social e econômico do Estado.	Ampliar e consolidar qualitativamente a relação da Universidade <b>com a sociedade</b> , desenvolvendo ações de extensão por meio de processos educativos, culturais e científicos, articulados com o ensino e a pesquisa, voltados à socialização do conhecimento e à <b>solução de questões regionais, nacionais e internacionais</b> .
ASSISTÊNCIA	<b>Destinada aos estudantes</b> que possuem renda per capita familiar bruta mensal de até 1,5 (um vírgula cinco) salário mínimo e está regulamentada pelo Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).	Prestar <b>assistência à sociedade</b> de forma integrada ao ensino, à pesquisa e à extensão, contribuindo para o atendimento às demandas <b>das comunidades interna e externa</b> .
GESTÃO	Imprime <b>ações de planejamento, execução, controle e avaliação</b> , contemplando todo o ciclo de gestão, gerando prioridades institucionais, reveladas e externadas nos seus grandes objetivos de ensino, pesquisa, extensão e assistência. Essa iniciativa possibilita maior conexão e integração entre as áreas meio e fim, traduzindo em ações efetivas as estratégias formuladas dentro do horizonte de cálculo de seu planejamento.	Desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de <b>práticas inovadoras</b> e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável.

Fonte: Adaptado de Universidade Federal do Espírito Santo (2015, grifo nosso).

A partir dos dados constantes no quadro 1, verifica-se que a missão e a visão contemplam aspectos mais amplos inerentes, principalmente, à inovação, ao desenvolvimento e à contribuição para a sociedade, além de mencionar, também, a excelência do que é oferecido. A busca pela inovação, a preocupação com a sociedade, com o desenvolvimento e com a qualidade são elementos alinhados às áreas temáticas e os seus desdobramentos, tais como o escopo e o objetivo de cada



área.

No que se refere especificamente ao ensino, a análise do PDI revela que essa área constitui a base de sustento da universidade, e precisa se adequar à nova realidade, priorizando a qualidade e as necessidades dos estudantes, em seus múltiplos contextos. Portanto, nesse aspecto, depreende-se que o ensino, além de seu aspecto instrutivo, precisa assumir uma responsabilidade inclusiva. Logo, é preciso pensar em projetos pedagógicos que possibilitem a formação de novos itinerários formativos. Ademais, ao propor o uso de novas metodologias e tecnologias de ensino, o foco da universidade é “[...] disponibilizar instrumentos que facilitem a aplicação e o desenvolvimento da prática acadêmica no atual cenário de expansão e desenvolvimento” (UFES, 2015, p. 48).

A pesquisa é outra área considerada como basilar da UFES, pois, a partir dela, estimula-se a produção de novos conhecimentos. Consta no PDI que uma das proposições esperadas para os próximos cinco anos, é a necessidade de intensificação das parcerias com órgãos externos à instituição no tocante à investimentos na infraestrutura e apoio financeiro aos núcleos e grupos de pesquisa, de modo a viabilizar condições para melhorar os processos de pesquisa.

A extensão manifesta-se, no PDI, como um mecanismo de aproximação da UFES com a sociedade. Entende-se que a extensão é o elemento institucional capaz de possibilitar essa interação, e, dessa forma, exercendo o seu papel inclusivo e participativo. Consta no documento analisado que:

ao longo da execução deste PDI, a UFES promoverá uma permanente avaliação das suas ações de extensão visando **mantê-las sintonizadas e em harmonia com as demandas sociais**. Visa, também, proporcionar melhoria nos serviços de assistência prestados à comunidade, integrando-os ao ensino, à pesquisa e à extensão, de modo a fortalecer o desempenho docente e discente, com a finalidade de atender às necessidades da sociedade (UFES, 2015, p. 56, grifo nosso).

O propósito de atendimento às necessidades da sociedade, com o fim de potencializar a inclusão social também é uma característica corroborada pelo eixo assistência. Ao viabilizar a concretização das ações disponibilizadas pelo PNAES, a instituição tem como intenção:

- democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal;
- minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior;
- reduzir as taxas de retenção e evasão;
- e contribuir para a promoção da inclusão social pela educação (UFES, 2015).

Por fim, no que tange ao eixo gestão, os dados contidos no PDI revelam uma visão panorâmica da estrutura organizacional da UFES, com ações desdobradas em diversos segmentos e contextos. Logo, entende-se que esse eixo possui uma amplitude que permite englobar os demais eixos, o que demonstra a sua característica transdisciplinar.

O PDI dispõe que a gestão é condição fundamental para a adequação da universidade às mudanças e instabilidades provocadas pelos efeitos da globalização do mercado. Portanto, faz-se de suma importância, a adoção de mecanismos e ferramentas gerenciais, os quais permitirão que a instituição se adapte à nova realidade, “[...] introduzindo um modelo de gestão que aumente a sua capacidade de resposta às novas demandas que se apresentam, ao mesmo tempo em que prospecta novas oportunidades e constrói o seu futuro [...]” (UFES, 2015, p. 61).

Com essa intenção, a UFES “[...] promove ações capazes de viabilizar e potencializar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência, Cultura e Desenvolvimento Institucional [...]”, cuja condução dessas ações sustenta-se na eficácia, eficiência e na efetividade. Com todos os efeitos, a postura da universidade deve ser transparente e democrática, cujo resultado almejado seja o de “[...] criar um ambiente de diálogo e que oportunize os avanços da Instituição” (UFES, 2015, p. 61).

A partir da análise do PDI, é possível constatar que ele se apresenta como um documento norteador para as demais ações a serem realizadas pela universidade, nos âmbitos das cinco áreas temáticas, devendo essas ações estarem alinhadas, também, com as estratégias e projetos estratégicos pertencentes a cada área. Esse tipo de investigação pode assumir diferentes funções no âmbito das instituições de ensino, contribuindo com medidas de avaliação ou com projetos de intervenção para

melhorias, além de estimular o desenvolvimento de políticas educacionais, tal como constado no estudo de Fernandes (2018).

Nesse estudo, por meio da análise à produção científica dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, a autora acredita que seja possível, após a identificação, “[...] verificar o desenvolvimento das metas, aprimorar e fomentar políticas e diretrizes setoriais, o desenvolvimento de proposição de demais programas, planos e ações, bem como alinhar a proposição e o foco nas agendas de pesquisas institucionais” (FERNANDES, 2018, p. 09).

Portanto, identificar o possível alinhamento da produção científica do PPGGP/UFES com o PDI se torna imperiosa, visto que, além de cumprir a determinação legal do MEC no tocante à avaliação do Programa, também possibilitará o desenvolvimento de políticas educacionais.

Diferentemente de Fernandes (2018) que propõe o alinhamento para direcionar as estratégias de cada eixo, observa-se também a necessidade de estabelecer o alinhamento entre as produções científicas produzida na IES com os objetivos, estratégias e projetos dispostos no PDI. Nesse sentido, justifica-se a importância de as produções científicas desenvolvidas, sobremaneira, no PPGGP/UFES, estarem alinhadas com as determinações mencionadas no PDI.

Assim, a seção seguinte demonstra os resultados encontrados a partir da análise de conteúdo realizada nas produções científicas modalidade dissertação do PPGGP.

#### 4.2 ALINHAMENTO ENTRE OS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COM A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO PPGGP/UFES

Importante destacar que nesta seção a análise foi realizada por meio da comparação entre os elementos dos eixos temáticos, objetivos, estratégias e projetos estratégicos, em consonância com o conteúdo temático abordado nas dissertações. Serão apresentados inicialmente o perfil da amostra analisada e a seguir a análise do alinhamento entre os elementos do PDI com a produção científica modalidade Dissertação do PPGGP/UFES.

Considerando o universo de 219 dissertações, salienta-se que a amostra delimitada

para esta pesquisa consiste em 41 dissertações defendidas no período 2017 e 2018 que apresentam estudos empíricos com ações práticas direcionadas à UFES. A figura 3 demonstra a delimitação do corpus de análise, conforme figura 3.

**Figura 3 - Delimitação do corpus de análise**

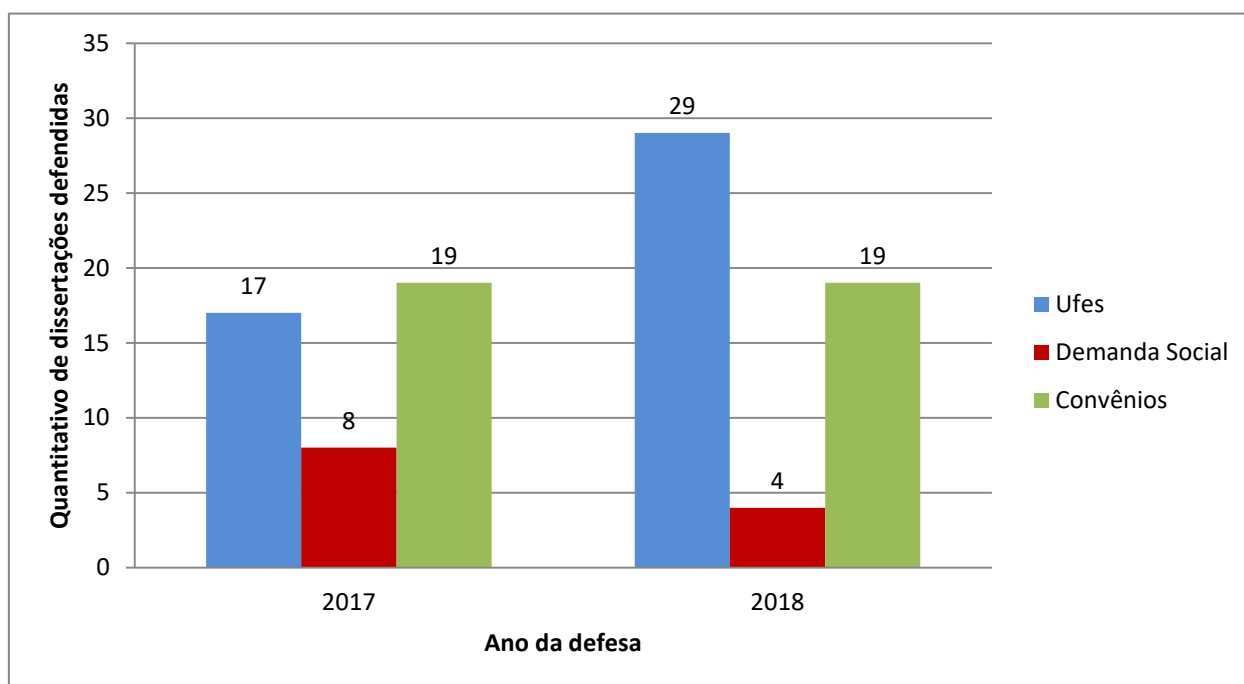


Fonte: Elaboração própria (2019).

O levantamento das dissertações defendidas no âmbito do PPGGP/UFES, disponível no site do Programa, considerou os seguintes dados: ano da defesa, título da dissertação, resumo e instituição de origem do discente.

O gráfico 2 mostra o quantitativo de dissertações defendidas referente ao ano de 2017 e 2018 considerando a instituição de origem dos alunos.

Gráfico 2 - Quantitativo de dissertações defendidas por ano considerando a origem do aluno



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir da análise desse gráfico, nota-se a predominância de discentes que atuam como servidores técnicos-administrativos da UFES, perfazendo um total de 46. Observa-se ainda, o número de discentes advindos da “demanda social” manteve-se abaixo de 10 em todos os anos pesquisados. O quantitativo proveniente dos convênios, por sua vez, apresentou dado estável, com 19 concluintes.

É importante salientar que, das 96 dissertações defendidas no interregno de 2017 e 2018, foram selecionadas 41 para análise, pois alguns servidores da UFES não efetuaram pesquisas com ações práticas na nossa Universidade. Em contrapartida, houve alunos de convênios e de demanda social que utilizaram como campo de estudo a UFES.

Com a finalidade de identificar o alinhamento estratégico das produções científicas do PPGGP/UFES com o PDI, são apresentadas, nesta segunda parte do capítulo 4, as possíveis correspondências entre os eixos temáticos do Plano com os resumos

das dissertações defendidas pelos alunos do Programa.

De posse das 41 dissertações, recorreu-se às técnicas de leitura dinâmica, cujo objetivo foi levantar os conteúdos temáticos. Realizou-se, nessa tarefa, a leitura de partes do documento, tais como título, resumo e palavras-chave. Importante reforçar que a presença de resumos mal redigidos ou estruturados pode representar uma limitação à análise. Os resultados dessa leitura revelaram que, a análise a um resumo bem elaborado possibilita enquadrar a dissertação em várias estratégias do PDI, inclusive em mais de uma área temática<sup>10</sup>.

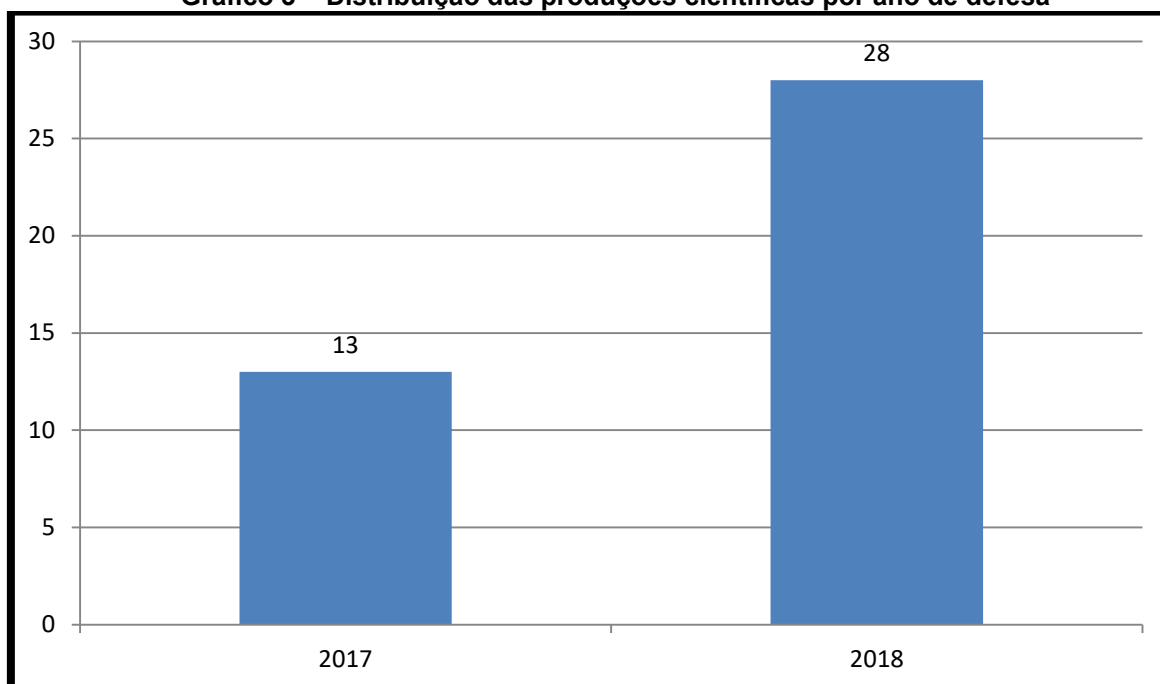
Através do processo de leitura dinâmica, percebeu-se que as palavras-chave, em muitos casos, não expressavam o conteúdo do resumo em sua essência, sendo um fator limitante à análise. Sendo assim, para a identificação dos conteúdos no resumo das dissertações e as correlações com os elementos do PDI, a análise de conteúdo foi desenvolvida por meio da elaboração de quadro sinótico, contendo os seguintes dados: ano de defesa, título, eixo temático, estratégia do PDI, projeto estratégico e justificativa do alinhamento (Apêndice A).

A partir dos dados delimitados na amostra de pesquisa, percebeu-se que a maioria dos trabalhos foi defendida no ano de 2018, o que representa mais da metade (68,3%) do número total de documentos analisados (gráfico 3).

---

<sup>10</sup>A coordenação do curso vem empregando ações para melhorar a construção das dissertações. Um exemplo disso é o *template* elaborado pela Profa. do Programa, Dra. Marilene Olivier, em seu livro *Dissertação: caminhos a percorrer*, 2017.

Template “é um modelo a ser seguido, com uma estrutura predefinida que facilita o desenvolvimento e criação do conteúdo”. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/o/39828>. Acesso em 16 de maio de 2019.

**Gráfico 3 – Distribuição das produções científicas por ano de defesa**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Mediante a análise dos resumos das dissertações e a comparação com os elementos do PDI, percebeu-se que, apenas em uma dissertação não foi possível reconhecer o alinhamento aos cinco eixos temáticos do citado documento. Esse trabalho foi defendido em 2017, abordando como tema de pesquisa a diversidade de gênero, com foco a atribuição do nome social aos estudantes transgêneros da UFES, intitulado “Identidade de Gênero e Reconhecimento: o registro do nome social no meio acadêmico (um estudo de caso na UFES)”.

Acerca desse resultado, é importante pontuar que essa produção, mesmo não estando alinhada com o atual PDI não quer dizer que não esteja relacionada ao documento, visto que o tema da identidade de gênero pode ser trabalhado sob um enfoque transdisciplinar, por conseguinte, aproxima-se do compromisso social atribuído às instituições de ensino, estando presente no escopo dos eixos temáticos. Além disso, a produção é pertinente para a instituição, podendo estar enquadrada em planejamento anterior, pois, caso a estratégia do planejamento anterior for alcançada, não estará no atual PDI, visto que a meta já foi ou está em processo de implementação, não se manifestando como um desafio primordial para a universidade.

No âmbito do planejamento estratégico, Bateman e Snell (2009) esclarecem que é

uma ferramenta administrativa que visa antecipar o futuro das organizações, identificando os desafios existentes e propondo estratégias de execução, de maneira satisfatória, para alcance dos objetivos planejados. Tal planejamento precisa ser constantemente reformulado, de modo que novas demandas e prioridades possam ser inseridas, e, ações bem-sucedidas precisam ser aprimoradas com frequência.

No contexto do PDI da UFES, essa mesma constatação de reformulação do planejamento é apontada, a reforçar a natureza dinâmica e flexível do documento institucional. Portanto, “[...] o processo de planejamento é contínuo e sistemático, devendo, portanto, passar por etapas de monitoramento e revisão, para que possíveis alinhamentos estratégicos sejam feitos” (UFES, 2015, p. 48).

Ainda sobre o não alinhamento de uma dissertação ao PDI, e a discussão relativa à necessidade de constante reformulação das políticas, dos documentos e dos planos institucionais, pode ser viável discorrer sobre a importância de se estabelecer novas estratégias e projetos estratégicos envolvendo temáticas atuais. Dessa forma, o PDI tende a se tornar mais amplo e, portanto, com possibilidades de contemplar outros debates que permeiam o meio acadêmico, haja vista a característica universal e diversificada que as universidades têm assumido no contexto brasileiro, sobretudo nas últimas décadas.

Assim sendo, com base no tema principal da dissertação não alinhada a nenhuma área do PDI (diversidade de gênero), presume-se que uma estratégia voltada a questões socioculturais poderia ser incorporada, contemplando também os seguintes assuntos de interesse universitário: desigualdades sociais, embate político, movimento feminista, igualdade de gêneros, diversidade sexual, diferenças culturais, cidadania, democracia, acesso à informação, preservação e desenvolvimento ambiental, dentre outras temáticas transversais<sup>11</sup>.

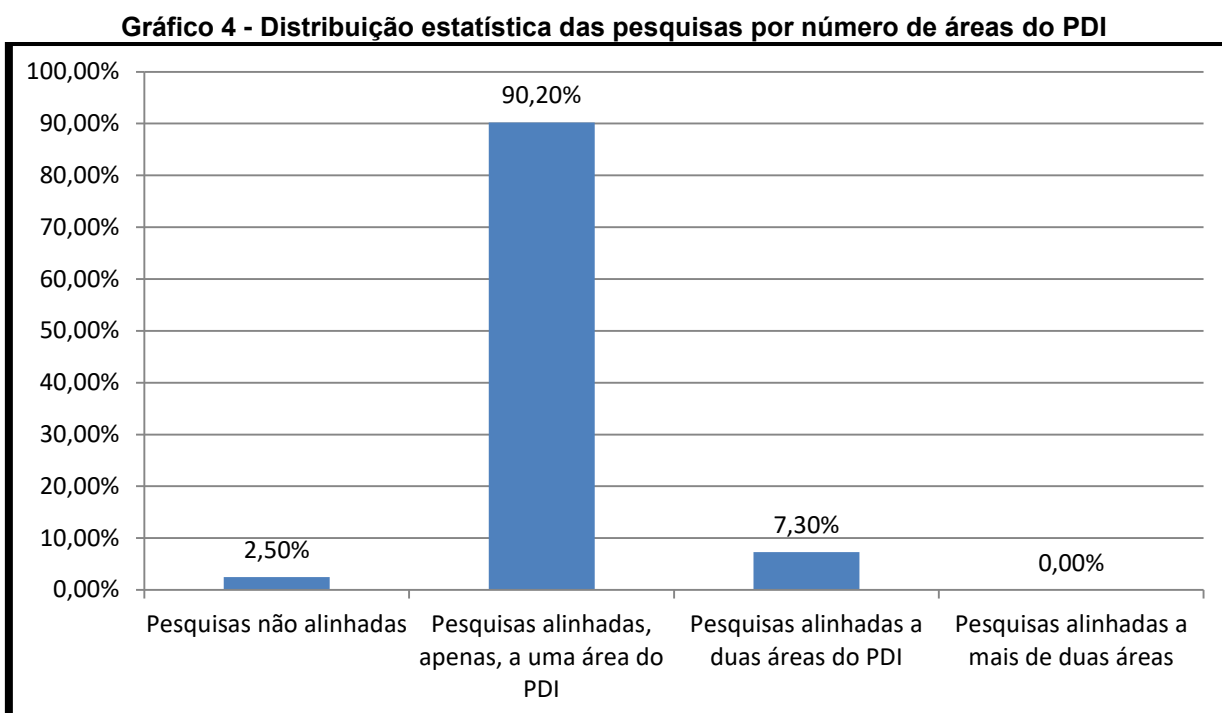
Nas demais dissertações, foi possível alinhar o tema de pesquisa e sua abordagem com uma ou mais áreas temáticas do PDI. Foi possível alinhar a maioria das pesquisas com, apenas, um eixo(37 dissertações). Logo, estatisticamente, a

---

<sup>11</sup>De acordo com o MEC, “os temas transversais na educação estão voltados para a compreensão e para a construção da realidade social, dos direitos e responsabilidades relacionados com a vida pessoal e coletiva, e com a afirmação do princípio da participação política”. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro081.pdf>>.



amostra de pesquisa pode ser representada, de acordo com os dados ilustrados no Gráfico 4.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É possível identificar a presença de três pesquisas que obtiveram, cada uma delas, alinhamento com dois eixos. Essas dissertações foram defendidas em 2018 e as características principais podem ser visualizadas por meio da leitura do quadro 2.

**Quadro 2 - Dados das pesquisas que obtiveram alinhamento com duas áreas do PDI**

Ano de publicação	Título da pesquisa	Área estratégica alinhada
2018	Análise quantitativa dos dados fornecidos pelos órgãos internos do Campus da UFES em Alegre quanto aos benefícios previstos no PNAES	Ensino e Assistência
2018	Programa Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G): Avaliação da percepção de estudantes-convênio em uma Instituição de Ensino Superior	Pesquisa e Assistência
2018	Programa Nacional de Assistência Estudantil: Análise do Desempenho de discentes assistidos e não assistidos na Universidade Federal do Espírito Santo	Ensino e Assistência

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando separadamente essas três pesquisas, a análise de conteúdo aos resumos possibilitou reconhecer o alinhamento com a área de assistência, cuja

estratégia “ampliar a concessão de auxílios da assistência estudantil” foi alinhada a duas pesquisas, ao passo que na outra pesquisa, a estratégia alinhada foi “ampliar a assistência a estudantes visitantes brasileiros e estrangeiros”.

Quanto aos projetos estratégicos correspondentes, para a área de assistência, foram identificados como mais alinhados, os seguintes: “aumento do acesso aos auxílios” (em duas dissertações); e “assistência aos estudantes em mobilidade acadêmica” (em uma dissertação).

A justificativa por esse alinhamento está no fato de que, em uma dissertação, foi percorrida a concessão dos benefícios previstos no Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) por meio dos dados fornecidos pelo Departamento de Assistência Estudantil (DAE), localizado no Campus de Goiabeiras e pela Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social (SASAS) e pela Secretaria Única de Graduação (SUGRAD), no campus da UFES em Alegre. Em outro estudo, o foco foi avaliar a percepção da vivência discente no Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), que é um Programa de mobilidade estudantil, de cooperação educacional entre o governo brasileiro e alguns países em vias de desenvolvimento, principalmente da África, América Latina, Caribe e Ásia. Por fim, outra dissertação defendeu a existência do PNAES, o qual constituiu um marco nas políticas educacionais e afirmativas, que em linhas gerais, visa fornecer assistência para os discentes de baixa renda. Tal pesquisa estudou a influência do PNAES da UFES no desempenho acadêmico de discentes assistidos frente aos não assistidos.

Além da assistência, outra área de destaque foi o ensino, o qual obteve alinhamento em duas dissertações. Mediante a análise aos resumos desses trabalhos, foram constatados que ambos estão alinhados à estratégia “redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação” e ao projeto “elaboração de diagnóstico das causas da evasão e da retenção”.

Entende-se que esses dois trabalhos estão relacionados ao ensino, com ações práticas desempenhadas para redução dos índices de evasão, pois apesar de abordar a política de assistência estudantil, reforçam que essa política está relacionada ao ensino, tendo o papel de reduzir a evasão e a retenção de alunos no ensino superior, garantindo condições aos alunos de classes menos

favorecidas permanecerem e concluam os cursos a que estão vinculados.

Em menor proporção, a área de pesquisa foi alinhada a uma dessas três dissertações em conjunto com a área de assistência. Considerando a área temática pesquisa, foi identificada como estratégia mais alinhada, nessa dissertação, “criar condições para a internacionalização”, e, por conseguinte, como projeto mais relacionado “instituição de convênios com universidades estrangeiras”.

Isso porque o trabalho mencionava a questão da internacionalização, cujo propósito é ampliar as possibilidades de parcerias das pesquisas brasileiras com estudos realizados em outros países, proposta muito válida para potencializar o desenvolvimento científico. Ademais, a internacionalização tem sido uma preocupação crescente das instituições de ensino superior brasileiras, principalmente pela presença de alunos estrangeiros em diversas universidades.

Os resultados obtidos com a análise de conteúdo acerca da identificação/alinhamento de mais de uma área para uma mesma dissertação evidenciam a característica transdisciplinar, tanto das áreas do PDI, quanto das pesquisas defendidas no PPGGP. E essa é uma tendência benéfica, pois potencializa o rigor científico, ao romper os limites entre as áreas, oportunizando o compartilhamento de conhecimento entre os domínios pertencentes a cada área do saber.

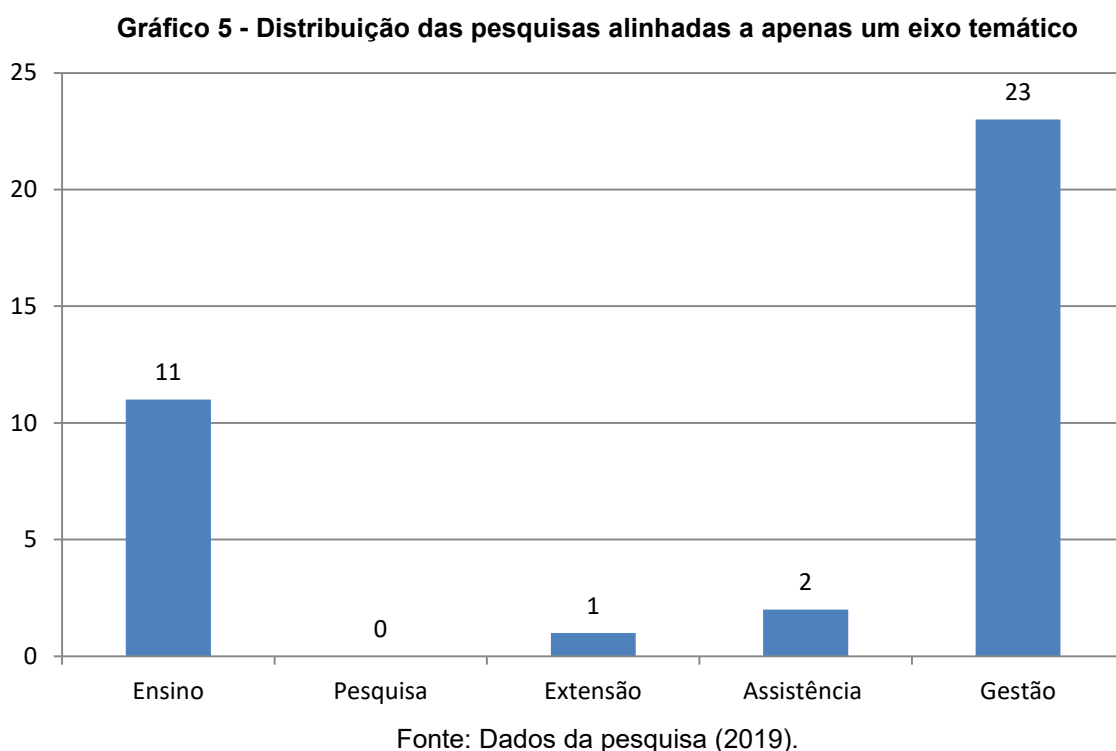
Sobre essa importância atribuída à transdisciplinaridade, notadamente na Pós-Graduação, Athayde *et al.* (2013, p. 752) defendem que o diálogo entre saberes “[...] pode ser potencializado pela troca de experiências e pela consciência individual e coletiva do processo inter e transdisciplinar pelos participantes [...]”.

Além disso, os autores reforçam a necessidade de coordenação de esforços entre universidades e outras instituições “[...] para integrar capacitação formal e informal com processos de pesquisa e extensão e projetos de desenvolvimento local, aplicando abordagens inter e transdisciplinares em ligação com atores locais e regionais” (ATHAYDE *et al.*, 2013, p. 753).

No enfoque das universidades, a transdisciplinaridade é considerada como mecanismo benéfico e emergente para o século XXI, cabendo às instituições

criarem condições para que os professores trabalhem-na, por meio da aplicação de cursos, reuniões, seminários etc. Para tanto, “[...] é preciso entendê-la num todo, enxergar o conhecimento de forma sistêmica, e não como algo isolado, que caminha numa única linha da matéria” (FONSECA, 2016, p. 22).

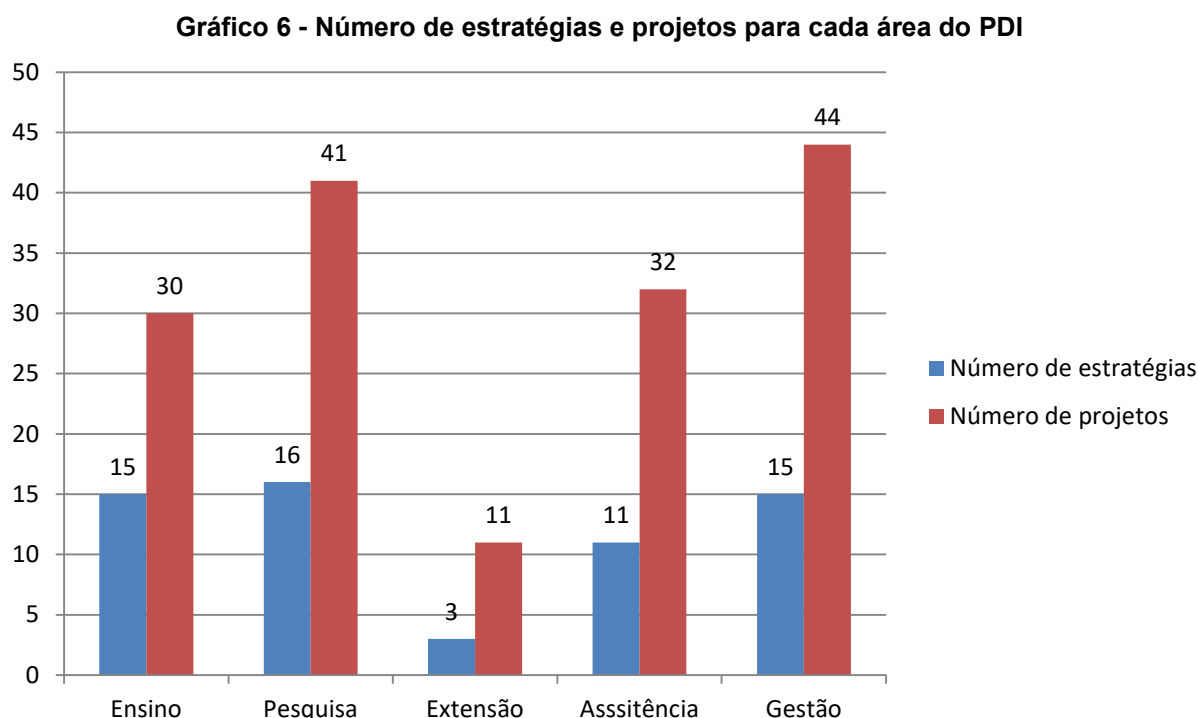
Além de uma (1) dissertação não alinhar-se a nenhuma área do PDI e três (3) alinharem a mais de uma área, trinta e sete (37) dissertações foram consideradas como pertencentes a apenas uma área, em que a gestão obteve a maior representatividade na amostra de pesquisa, conforme os dados apresentados no Gráfico 5.



Mesmo unificando todos os trabalhos, sem considerar a vinculação a apenas um eixo temático, seria obtido resultado similar, com a seguinte distribuição: - gestão: 23 produções; - ensino: 13; - assistência: cinco; e – extensão e pesquisa empatadas com uma produção cada.

O eixo gestão do PDI tem o maior número de projetos estratégicos e também este é o que apresentou o maior número de alinhamentos com os temas das dissertações estudadas. Quanto às estratégias, a área pesquisa contém número mais elevado,

seguido pelas áreas de gestão e ensino, conforme demonstrado no Gráfico 6.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados apresentados no gráfico anterior demonstram disparidade razoável no número de estratégias e projetos para as áreas ensino, pesquisa, assistência e gestão, cuja quantidade equivale ao intervalo entre 11 e 16 (para as estratégias) e 30-44 (para os projetos). Ao contrário desse resultado, a área extensão apresenta-se de forma discrepante, contendo, apenas, três estratégias e 11 projetos.

O resultado obtido acerca da área com maior representatividade no PDI (eixo gestão), conforme apresentado no gráfico 6, contradiz com a ideia lógica de que o ensino e a pesquisa deveriam ter maior representatividade, visto que a instituição em que as dissertações foram desenvolvidas pertence a uma unidade de ensino, e as pesquisas desenvolvidas estão vinculadas a um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*.

Nesse sentido, infere-se que um dos motivos para esse resultado, é o fato de que a gestão diz respeito a um tema mais abrangente e transdisciplinar, que aproxima-se de outras temáticas. Assim, no âmbito das universidades, pensar alguns dos elementos constitutivos dessas instituições, como ensino, pesquisa, assistência e extensão requer o conhecimento sobre aspectos gerenciais para que os objetivos de

cada um desses elementos sejam alcançados com excelência.

Ademais, o tema gestão vem sendo cada vez mais discutido, dentro desse contexto de processo de reforma do Estado, iniciado em meados dos anos 1990, como forma de estimular a modernização das universidades públicas, às quais se atribuem debates a respeito de uma presunção de ineficiência dos serviços prestados; otimização dos recursos humanos e financeiros, racionalização, alcance da solução correta, transparência na aplicação de recursos a elas destinados no Orçamento Geral da União (AMARAL; SANTOS, 2015).

No PDI da UFES, constam diversos aspectos relacionados à gestão, o que evidencia a amplitude de investigação que o tema pode assumir. Além de o documento esclarecer que as atividades de ensino, pesquisa, extensão, dentre outras, estão vinculadas à gestão, também descreve outros projetos de natureza gerencial, de modo a reforçar a preocupação com a difusão cultural, com a gestão de pessoas, dimensionamento da força de trabalho, serviços de assistências oferecidos, sobretudo os projetos de saúde, dentre outras ocorrências vivenciadas no meio universitário.

O estudo desenvolvido por Ribeiro e Chaves (2013), sobre gestão universitária, evidenciou a amplitude desse tema e o valor que vem assumindo nas instituições de ensino superior. Concluíram as autoras que a gestão tem o propósito de promover a qualidade total, desencadeando em um resultado mais satisfatório (quantitativo e operacional), sendo também difundida mediante os aparatos tecnológicos, considerados como instrumentos de “modernização” das instituições. A esse respeito, a gestão “[...] serve de mediação entre o Estado e a instituição universitária para a concretização das regulações externas tanto as nacionais e internacionais, no cotidiano acadêmico” (RIBEIRO; CHAVES, 2013, p. 13).

Finalmente, nas seções seguintes são apresentados os alinhamentos por eixo temático.

#### **4.2.1 Alinhamento do eixo temático Ensino**

No contexto do eixo temático Ensino, a análise de conteúdo realizada nos resumos das 11 dissertações em comparação com os elementos do PDI demonstrou os seguintes alinhamentos:

- **Quanto às estratégias:** das 15 estratégias mencionadas no documento, identificaram-se 7 ocorrências, com maior número de incidência as estratégias voltadas à melhoria dos conceitos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação (seis incidências), seguida da estratégia “implementar programa de acompanhamento de egressos” e “dinamizar as ações de ensino-aprendizagem”, as quais obtiveram três ocorrências cada uma.

- **Quanto aos projetos estratégicos:** maior número de ocorrência para o projeto “diagnóstico junto às coordenações de cursos e respectivos Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) sobre as condições de oferta dos cursos e proposição de melhorias” (com quatro menções), o projeto “criação e implementação do programa de acompanhamento de egressos” (com três menções) e, com duas ocorrências, o projeto “elaboração de diagnóstico das causas da evasão e da retenção”.

É possível observar que, dentre as estratégias alinhadas, quatro não possuíam relacionamentos com os projetos, ao passo que as demais possuíam, cada uma delas, apenas, um projeto estratégico correspondente.

As dissertações analisadas, contemplam assuntos relacionados à contribuição da Pós-Graduação para as áreas sociais, com destaque ao desenvolvimento sustentável da universidade. Também se identificou como tema de pesquisa a avaliação do ensino superior por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), e as melhorias que podem ser realizadas com vistas à qualidade do curso, a partir do conhecimento do perfil dos egressos da Pós-Graduação, de seu acompanhamento e do fornecimento dos temas das produções, para auxiliar a avaliação da Capes. Ademais, outro tema pesquisado nas dissertações foi o perfil e atuação do egresso, informações essas utilizadas como instrumento para qualificar os cursos perante os modelos de avaliação adotados pela Capes.

Além desses temas e abordagens de pesquisas que justificam o alinhamento dessas pesquisas, enquadrando-as no tema ensino, citam-se também, outros temas e abordagens de investigação, como: a aplicação de questionário aos egressos dos Cursos de Mestrados Acadêmicos da UFES/Campus São Mateus, identificando a

inserção social desses sujeitos, cuja maioria se encontra atuante no serviço público de instituições capixabas, em que os resultados possibilitaram a criação de instrumentos de avaliação e acompanhamento permanente de egressos; e a análise ao impacto e contribuições da capacitação profissional dos servidores por meio da formação no Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, em que foi conhecida a realidade dos egressos do curso, elucidando possíveis melhorias ao ensino ofertado pela Pós-Graduação.

Outros temas contemplados nas dissertações alinhadas ao ensino foram: o mapeamento da inserção social do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica (PPGEE) da UFES por meio da situação dos seus egressos no mercado de trabalho, cujos resultados indicaram a busca em se desenvolver projetos de cooperação que reúnam os egressos e os atuais discentes; a prática do estágio supervisionado, o qual deve ser desempenhado conforme os preceitos legais para que não seja enquadrado como uma atividade trabalhista e se afaste do seu propósito pedagógico; e a dinamização das ações de ensino-aprendizagem, pautadas na presença de atividades de caráter interdisciplinar nos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs) e matrizes curriculares dos cursos de Graduação do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE) da UFES, dentro da área de conhecimento Ciências Sociais Aplicadas, por meio de projeto integrador de disciplinas para os PPCs.

#### **4.2.2 Alinhamento do eixo temático Extensão**

No que se refere ao eixo extensão, foi encontrada apenas uma pesquisa, cujo título é “Práticas Integrativas e Complementares no contexto da UFES: uma situação possível? Uma pesquisa de opinião com os servidores”. A análise ao resumo dessa dissertação possibilitou alinhar a pesquisa à estratégia “definir e implementar política de extensão”, com correspondência para o seguinte projeto “fortalecer as ações de extensão relacionadas às demandas sociais e ao desenvolvimento humano”.

Em linhas gerais, a única dissertação que apontava relação com a extensão, o estudo em foco teve a pretensão de promover ações de cunho extensivo, como práticas integrativas e complementares (PICs) e terapias alternativas, tais como: meditação, *yoga*, *reiki*, entre outras, referentes ao bem-estar e qualidade de vida dos servidores da UFES. Por meio dessas ações, infere-se a importância dos projetos de



extensão, os quais, na pesquisa citada, não se resumem, tão somente, a intervenções para melhorar a qualidade de vida da comunidade externa, mas também de viabilizar contribuições ao próprio ambiente interno da universidade, uma vez que essas ações objetivam o bem-estar dos servidores da instituição.

#### 4.2.3 Alinhamento do eixo temático Assistência

O alinhamento dos trabalhos com o eixo temático assistência é percebido em duas pesquisas. Quanto às estratégias, das onze mencionadas no PDI, duas distintas são identificadas em cada pesquisa. Por sua vez, dos seis projetos pertencentes à estratégia de uma pesquisa, foi percebido alinhamento com apenas um, conforme exposto no Quadro 3.

**Quadro 3 – Alinhamento das pesquisas com o eixo Assistência**

Ano da defesa	Título da pesquisa	Estratégia	Projeto estratégico
2018	Suporte social: percepções de servidores públicos da Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre	Fomentar a cultura, o lazer e o esporte	Criação de áreas de prática esportiva nos campi que ainda não contam com esta estrutura
2018	A terceirização de serviço de alimentação coletiva em instituições federais de Ensino Superior: estudo de caso em Restaurante Universitário	Ampliar o atendimento do Restaurante Universitário	Não identificado

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

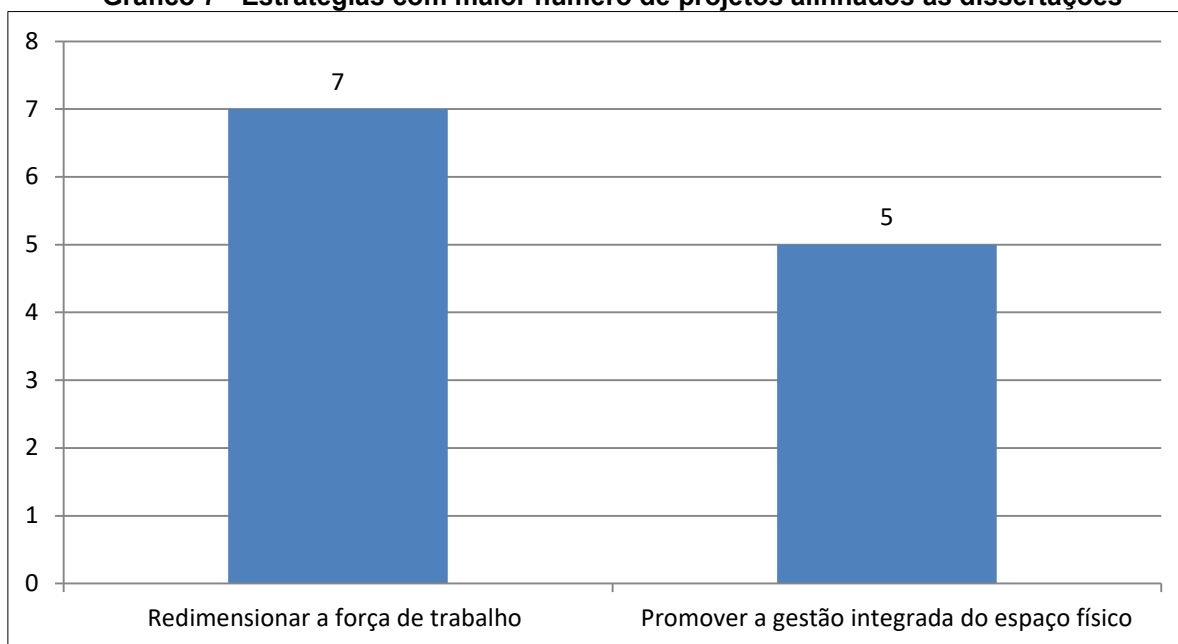
Conforme dados ilustrados no quadro anterior, percebe-se a escolha por duas temáticas de pesquisa abordadas nessas dissertações, quais sejam: as estratégias de melhoria adotadas pela universidade para suportar problemas e a terceirização como melhoria nos serviços de alimentação nas universidades. Em linhas gerais, a primeira pesquisa destacou o suporte social para os servidores do campus de Alegre, visando aperfeiçoar a estrutura para atividades de lazer, com o intuito de promover bem-estar, saúde física e mental; já a segunda, foi proposta aplicação do modelo “concessão total” (terceirização) como alternativa para a gestão do restaurante universitário do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES/UFES), visando garantir a manutenção do PNAES, a qualidade e eficiência dos serviços prestados e maximizar a utilização dos recursos públicos envolvidos.

#### 4.2.4 Alinhamento do eixo temático Gestão

No que tange ao eixo gestão, a análise de conteúdo realizada nos resumos das 23 pesquisas demonstrou os seguintes alinhamentos:

- **Quanto às estratégias:** das 15 estratégias mencionadas no documento, identificaram-se seis ocorrências para a estratégia “redimensionar a força de trabalho docente e dos TAE”; cinco para “implantar modelos de gestão inovadora” e cinco para “promover a gestão integrada do espaço físico”.
- **Quanto aos projetos estratégicos:** constataram-se a presença de três projetos voltados à “implementação da política de Gestão de Pessoas”, à “implementação do redimensionamento” e “identificação das necessidades de infraestrutura física de maneira global e interligada”; com duas ocorrências, têm-se os projetos “planejamento dos processos de contratação de serviços visando à sustentabilidade”, “reforma e ampliação da capacidade da rede elétrica” e “criação de critérios para a cessão de espaço e ocupação”.

Os dados revelaram que as estratégias “redimensionar a força de trabalho docente e dos TAEs” e “promover a gestão integrada do espaço físico” foram as que apresentaram maior número de projetos dentre as demais, conforme Gráfico 7.

**Gráfico 7 - Estratégias com maior número de projetos alinhados às dissertações**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em linhas gerais, as pesquisas que versam sobre “redimensionar a força de trabalho docente e dos TAE” abordam temas ligados ao redimensionamento dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da UFES considerando as existências de desvio de função; o direcionamento da força de trabalho para diferentes setores da universidade, considerando a demanda de cada um; a necessidade de servidores que possam auxiliar os coordenadores do curso, o que viabiliza o redimensionamento das atividades realizadas pelos coordenadores, contribuindo para melhoria do trabalho realizado, com indicação da implementação de uma Secretaria Única de Colegiados; a mudança na estrutura organizacional no CCJE da UFES (unificação das Secretarias Departamentais), que possibilitou a racionalidade na utilização dos recursos e a alocação de pessoas, visando uma maior efetividade dos objetivos do Centro; o diagnóstico do clima existente e identificação dos fatores que interferem no ambiente de trabalho, a partir da percepção dos servidores da UFES, no Campus São Mateus, constatando-se a necessidade de maior integração entre os servidores e melhor gestão de conflitos, de modo que tal análise configurou no produto técnico intitulado Programa de Socialização Organizacional, podendo servir como ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas; e, por fim, a apresentação dos aspectos relacionados ao clima organizacional na percepção dos servidores públicos do Departamento de Gestão

de Pessoas (DGP) da UFES, no tocante à valorização das pessoas, de modo a implementar um plano de ação para auxiliar o setor de gestão de pessoas.

No que se refere à estratégia “implantar modelos de gestão inovadora”, os temas e abordagens foram: a implantação de medidas de controle das obras/reformas nos processos de contratação de serviços da UFES, que se manifesta por meio de licitação pública (Gerência da Prefeitura Universitária); a busca por melhorias nos processos de compras públicas da UFES, denominado pregão eletrônico (modalidade de licitação), com o intuito de atribuir mais eficiência e transparência na contratação de bens; a constatação de que os servidores do Hospital Universitário da UFES precisam ser convencidos para atuarem, positivamente, na transição do modelo de gestão, minimizando os possíveis conflitos que certamente acontecerão; a implantação de modelo de gestão inovadora, pautado na Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com base na promoção da sustentabilidade da UFES, no Campus Alegre, por meio de compras públicas sustentáveis, de adoção de práticas sustentáveis em suas atividades gerenciais; o diagnóstico dos elementos culturais que envolvem os desperdícios na UFES, mediante a implantação de modelo de gestão baseado na otimização do uso dos recursos.

Já a estratégia “promover a gestão integrada do espaço físico” abarcou os temas e focos de investigação: a criação de um banco de dados em Sistema de Informação Geográfico (SIG), com informações específicas sobre os espaços físicos do Campus de Alegre, cujo produto poderá ser comparado com os parâmetros regulamentadores estabelecidos pelas normas de crescimento espacial da universidade; a percepção dos servidores a uma reestruturação organizacional da UFES, no Campus Alegre com foco nos Colegiados de Cursos, implementando o redesenho organizacional das suas unidades acadêmicas e administrativas sem os departamentos de ensino, de modo a estabelecer uma gestão integrada; a partir dos problemas de mobilidade urbana identificados no campus de Alegre, como a falta de estacionamento e problemas de tráfego no interior do campus, a viabilidade em adotar uma política sustentável de mobilidade; e, ao final, com a unificação das Secretarias Departamentais do CCJE/UFES, seria possível promover a integração do espaço físico.

Em suma, os resultados possibilitam evidenciar que a área de gestão constitui um

tema recorrente de investigação nos estudos científicos, sobretudo no âmbito das instituições de ensino superior.

Tal ocorrência pode estar associada a três fatores principais, quais sejam: 1 - a abrangência e maior detalhamento dos elementos pertencentes a essa área no PDI (estratégias e projetos); 2 – a característica transdisciplinar atribuída ao tema gestão, o qual aproxima-se das demais áreas, fornecendo mecanismos ou instrumentos gerenciais a serem utilizados para o desenvolvimento delas; e 3 – o fato do mestrado profissional ser em Gestão Pública.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o alinhamento estratégico das produções científicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) com o Planejamento de Desenvolvimento Institucional.

Para o atingimento desse objetivo, restou estabelecido identificar as novas exigências determinadas pela CAPES na ficha de avaliação no tocante ao item avaliativo planejamento estratégico vinculada à produção intelectual; e, levantar o número de dissertações defendidas no PPGGP que tratam diretamente sobre ações práticas relativas à UFES.

Inicialmente, foram levantados os aspectos atuais da Gestão Universitária coadunados com o PDI 2015/2019, documento norteador do plano estratégico da UFES. Também foram levantadas as normativas da CAPES, pela qual se insere a nova ficha de avaliação que será utilizada no quadriênio 2017-2020, com o objetivo de coletar informações para o desenvolvimento da investigação proposta.

Em seguida, foram extraídos os dados do PDI concernentes às estratégias e os projetos estratégicos de cada eixo temático: ensino, pesquisa, extensão, gestão e assistência, com o propósito de verificar a existência de alinhamento com as dissertações defendidas pelos alunos do Programa.

Portanto, após a análise de conteúdo, foi possível concluir que as produções científicas modalidade Dissertação do PPGGP estão alinhadas ao PDI da UFES. Para enquadramento da dissertação, que trata da diversidade de gênero, é necessário a criação de uma estratégia voltada para as temáticas transversais no Plano. Em outras palavras, as pesquisas do Programa estão em consonância com as demandas da Universidade.

Assim, sugere-se que, em um novo debate sobre o planejamento estratégico da instituição sejam desenvolvidas estratégias referentes a questões socioculturais abrangendo os seguintes assuntos de interesse universitário: desigualdades sociais,

embate político, movimento feminista, igualdade de gêneros, diversidade sexual, diferenças culturais, cidadania, democracia, acesso à informação, preservação e desenvolvimento ambiental, dentre outras temáticas transversais.

Percebeu-se ainda que a maioria dos temas escolhidos pelos discentes do Programa para o desenvolvimento da pesquisa era Gestão, logo, é recomendado que a coordenação do curso, com o intuito de promover produções científicas que atendam a todos os eixos, divulgue as demais áreas do PDI, sobretudo as menos alinhadas, tais como pesquisa, extensão e assistência, como sugestões de assuntos a serem pesquisados pelos alunos.

Nesse sentido, é fundamental determinar o alinhamento entre os elementos de cada área com as produções científicas desenvolvidas. Isso se faz necessário, pois garantirá benefícios tanto para a instituição, ao elaborar seu planejamento estratégico, como também para o PPGGP, ao atender os requisitos de qualidade estabelecidos pelos órgãos avaliadores, como a CAPES.

O produto técnico (APENDICE A) desta pesquisa apresentou a justificativa do alinhamento das produções científicas – modalidade Dissertação com o eixo temático, coadunado com as estratégias e projetos estratégicos.

O alinhamento deve ser divulgado para ampliar a visibilidade da contribuição aplicada e ou aplicável associada aos projetos estratégicos do PDI da organização estudada, sendo uma forma de retorno do investimento em capacitação e também a potencialidade de contribuição com a melhoria do serviço público.

Por fim, este estudo pode ser uma proposta de alinhamento do PDI da instituição estudada informado na justificativa de cada dissertação pelo discente autor.

## 5.1 TRABALHOS FUTUROS

Uma sugestão para trabalhos futuros seria averiguar quais produtos técnicos gerados pelas produções científicas do Programa foram de fato implantados/testados pela Universidade, pois desse modo, conseguiria se analisar o impacto na sociedade do Programa, já que, no presente estudo, a análise se restringiu a observar o impacto na UFES.

Outra sugestão é que seja analisado o alinhamento das produções científicas do PPGGP com o PDI da Universidade no tocante aos anos subsequentes, tendo em vista uma melhor avaliação do Programa no quadriênio 2017-2020.

E finalmente sugere-se também construir a mesma análise de alinhamento das dissertações para cada órgão conveniado e/ou instituições estudadas.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, A. et al. Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 30, p. 162-173, 2005.

AMARAL, Genilda Teixeira Pereira; SANTOS, Terezinha Fátima A. Monteiro dos. **A gestão universitária e o plano de desenvolvimento institucional (PDI) da Universidade Federal do Pará – período 2011-2015**. XII Congresso Nacional de Educação. PUC/PR, 2015. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19128\\_8896.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19128_8896.pdf)>. Acesso em 05 jun. 2019.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo, Atlas, 2009.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. 2002. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT.

ATHAYDE, Simone *et al.* Aprendizagem colaborativa, transdisciplinaridade e gestão socioambiental na Amazônia: abordagens para a construção de conhecimento entre academia e sociedade. **RBPG**, Brasília, v. 10, n. 21, p. 729-756, out. 2013.

BALBACHEVSKY, Elizabeth. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, v. 1, p. 285-314, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARROS, E. C.; VALENTIM, M. C.; MELO, M. A. A. O debate sobre o mestrado profissional na CAPES: trajetória e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v.2, n.4, p. 124-138, jul. 2005.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUER, MW. **Análise de conteúdo clássica**: uma revisão. In: Bauer MW, Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3a ed.

Petrópolis (RJ): Vozes; 2002, p.189-217.

BODINI, Vera Lucia. **Planejamento estratégico em universidades**. UFSC, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART139.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf)>. Acesso em 25 mai. 2019.

BOUFLEUER, José Pedro. Inserção Social como quesito de avaliação da pós-graduação. **Revista de Educação Pública**, Cuiabá, v.18, n. 37, 2009, p. 371-382.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 12 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, DF: 1961.

\_\_\_\_\_. Conselho de Ensino Superior. **Parecer n. 977/65**. Aprovado em 03 de dezembro de 1965. Brasília, DF: 1965.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. **SINAES**. Brasília, DF: 2004.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF: 2001a.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições. Brasília, DF: 2001b.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Brasília, DF: 1971.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília, DF: 1995.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A gestão educacional na América Latina: delineamentos e desafios para o sistema de ensino. In: EYNG, A. M.; GISI, M. L. **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Ijuí: Unijuí, 2007, p. 15-47.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. **Educação superior no Brasil: reestruturação e metamorfose das universidades públicas**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **História e missão**. 2008. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mestrado Profissional**. 2009. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7419-mestrado-profissional>>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mestrado Profissional**. 2015. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7419-mestrado-profissional>>. Acesso em 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Ficha aprovada CTC-ES 182**. 2018. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019\\_Ficha\\_Avaliacao.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Ficha_Avaliacao.pdf)>. Acesso em 12 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Mudanças na ficha de avaliação valorizam qualidade dos programas**. 2019. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/36-noticias/9370-mudancas-na-ficha-de-avaliacao-valorizam-qualidade-dos-programas>>. Acesso em 12 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 47, de 17 de outubro de 1995. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 2, n. 4, p. 147-148, 2005.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 80, de 16 de dezembro de 1998**. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/1892015-Portaria-CAPES-080-1998.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 17, de 28 de dezembro de 2009**. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa\\_17MP.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Documento de área: Administração Pública e de Empresas, Ciências**

Contábeis e Turismo. 2016. Disponível em: <[https://capes.gov.br/images/documentos/Documentos\\_de\\_area\\_2017/27\\_ADMI\\_do\\_c\\_area\\_2016\\_final\\_20jan2017.pdf](https://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/27_ADMI_do_c_area_2016_final_20jan2017.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020**. Brasília: 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sobre a Avaliação**. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 12 set. 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Quadragésimo ano do parecer CFE n. 977/65. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n. 30, 2005, p. 7.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS SOBRINHO. **Avaliação da educação superior**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

FERNANDES, Flávia Roberta. Análise da produção científica dos Programas de Pós-Graduação e seu alinhamento com as diretrizes do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: um estudo cientométrico. In: CONSÓRCIO MESTRAL E DOUTORAL DA REDE DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO, 2., Porto Alegre, **Anais Eletrônicos...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <<https://eventos.ufpr.br/redegic/CMD2018/paper/view/1138>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

FILIPAK, Sirley Teresinha. **Sustentabilidade acadêmica e o plano de desenvolvimento institucional**. 2011. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação) – PUC/Paraná. Curitiba, 2011.

FISCHER, Tânia. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 2, n. 4, p. 24-29, jul. 2005.

\_\_\_\_\_; ANDRADE, J. C. S. Opportunities and Risks in Training Managers: a narrative of the Brazilian Experience with Professional Master's Programs. In: **Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects**. Proceedings... Atlanta-GA: Dupree College of Management, 2003.

Flick, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Luís Eduardo Gauterio. A transdisciplinaridade na educação superior. **Revista Faculdade Projeção**, v. 1, n. 1, p. 18-24, 2016. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/view/670>>. Acesso em: 16 jul. 2019.

FÓRUM NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS (FOPROF). **Mestrado Profissional: reflexões e proposições para sua avaliação e sustentabilidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.foprof.org.br/download/reflexoes-proposicoes.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 18.ed. São Paulo: Loyola, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas: Autores Associados, 2006.

HOSTINS, Regina Célia Linhares. Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. **Perspectiva**, v. 24, n. 1, p. 133-160, 2006.

KANAANE, Roberto; KEPPKE, Rosane Segantin; ALDARVIS, Renato; SILVA, Dorival Caldeira da. Gestão pública estratégica e a visão do futuro. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 34-70.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização, **Revista de Investigaciones UNAD**, volumen 14, número 2. Jul/diciembre 2015, p. 55-73.

LAKATOS, E. M, MARCONI, M. de Andrade. **Metodologia de Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, Thasiana Maria Kukolj da. **O plano de desenvolvimento institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas** : um estudo em instituições públicas de ensino superior do estado do Paraná. 2014. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública) – UTFP. Curitiba, 2014.

MARCELINO, G. F. Introdução ao planejamento e à administração estratégica. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE – UNB**. Brasília, DF: UNB, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MEC. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES, n. 10**, 11 de março de 2002. Brasília, DF: 2002.

\_\_\_\_\_. SAPIENS. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**. 2007. Brasília, DF: 2007a.

\_\_\_\_\_. **Portaria normativa nº 40 de 12 de dezembro de 2007**. Brasília, DF: 2007b.

MONTEIRO, Adriano Lisboa et al. **Grupo de Trabalho Ficha de Avaliação: Proposta de revisão da Ficha utilizada para a Avaliação dos Programas de Pós-Graduação que é conduzida pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Brasília, DF: [s.n.], 2019. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019\\_Relatorio\\_Final\\_Ficha\\_Avaliacao.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2019.

NEGRET, F. A Identidade e a Importância dos Mestrados Profissionais no Brasil e Algumas Considerações para a sua Avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 5, n. 10, p. 217-225, 2008.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012a.

PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso (AAD-69). In: Gadet F, Hak T, organizadores. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. 2a ed. Campinas (SP): Ed Unicamp; 1993. p.61-105.

PIQUET, R.; VILANI, R. M. O papel dos mestrados profissionais na área de Planejamento Urbano e Regional. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 95-106, 2013.

RAMOS JÚNIOR, Hélio Santiago. **A função da universidade na sociedade do conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://egovbrasil.blogspot.com/2009/03/funcao-da-universidade-na-sociedade-do.html>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. A gestão universitária como foco de pesquisa. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 26., Recife, **Anais Eletrônicos...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MariaEdilenedaSilvaRibeiro-ComunicacaoOral-int.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas, **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, número I, jul. 2009, p. 1-15.

SANTOS, Jane Lucia Silva; FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão; VARVAKIS, Gregório; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro. **Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na UFAL**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009.

SEGENREICH, S. C. D. O plano de desenvolvimento institucional como referente para a avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 13, p. 149-167, 2005.

SOUZA, José Carlos Victorino de. **Gestão universitária em instituições particulares**: os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 2007. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Educação e Currículo. PUC/SP. São Paulo, 2007.

TORRES, C. A. Estado, privatização e política educacional: elementos para uma crítica ao neoliberalismo. In: GENTILI, P. (Org.). **Pedagogia da exclusão**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 109-136.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **Gestão Pública**. 2018. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP>>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **PDI**: Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. Vitória; Alegre; São Mateus: UFES, 2015.

## ANEXO I

Quadro 1 – Esquema da estrutura do PDI 2015/2019

Ensino	
Estratégias	Projetos estratégicos
1- Integrar as modalidades de ensino de graduação e pós-graduação presencial e a distância	Seminário de Integração das modalidades de ensino presencial e a distância.
	Divulgação dos programas existentes que integram a Graduação.
	Divulgação dos programas existentes que integram a Pós-Graduação.
2- Implementar programa de acompanhamento de egressos	Criação e implementação do Programa de Acompanhamento de Egressos.
3- Otimizar as condições de oferta de disciplinas nos cursos	Criação de Comissão por Centros de Ensino para estudar a unificação dos códigos de disciplinas equivalentes.
	Criação de comissão especial para estudar a unificação da hora/aula e a racionalização dos horários dos turnos de oferta dos cursos, compatibilizando-os com a carga horária de cada um.
4- Institucionalizar a política de EAD	Revisão das normas de atribuição de carga horária docente e administrativa.



	Realização de estudos sobre a aplicação da Resolução que prevê a EAD nos ensinos presenciais.
	Avaliação da política de EAD com a participação da comunidade acadêmica.
5- Promover a avaliação interna dos cursos	Revisão da resolução CPA/CPAC. Criação e implementação do Programa de Avaliação de cursos.
6- Implantar programas de acompanhamento e tutoria para estudantes com dificuldades acadêmicas	Criação e implantação de Programa de Acompanhamento Acadêmico e Tutoria.
7- Redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação	Criação e implantação de Programa de Acompanhamento Acadêmico. Elaboração de Diagnóstico das causas de evasão e da retenção. Criação e implementação de Programa de redução dos índices de evasão e retenção.
8- Promover a formação continuada de docentes, servidores, técnicos e coordenadores de curso	Formação continuada dos servidores. Criação de Fórum que congregue diversos públicos usuários.
9- Instituir ingresso pelo SISU	Adesão ao SISU.
10- Elaborar normas e procedimentos para criação, alteração do quantitativo de vagas e/ou extinção de cursos de graduação	Elaborar normas e procedimentos para criação, alteração do quantitativo de vagas e/ou extinção de cursos para as modalidades presencial e a distância.
11- Estimular a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão	Manutenção e ampliação dos projetos integrados PET, PIBID, Jovens Talentos para a Ciência.
12- Estimular a cotitulação com instituições internacionais na graduação e na pós-graduação	Promoção de convênios com instituições internacionais de ensino.
13- Dinamizar as ações de ensino-aprendizagem	Adequação da infraestrutura para aplicação das novas tecnologias de ensino-aprendizagem. Criação e implementação de política de aquisição e uso de softwares. Desenvolvimento e estímulo ao uso de softwares. Acessibilidade aos currículos (braille, libras e outros). Revisão das normas de estágio.
14- Acompanhar diretrizes do MEC para os PPCs nas temáticas relacionadas a direitos humanos e questões étnico-raciais	Fórum de discussão sobre os temas. Inserção da temática dos direitos humanos e questões étnico-raciais no ensino.
15- Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação	Diagnóstico junto às Coordenações de cursos e respectivos NDEs sobre as condições de oferta dos cursos e proposição de melhorias. Programa de investimento nos cursos de pós-graduação, com notas abaixo da média.

<b>Pesquisa</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Projetos estratégicos</b>
1- Consolidar e ampliar os grupos e os núcleos de pesquisa	Mapeamento dos núcleos de pesquisa existentes na Universidade. Investimento na infraestrutura e apoio financeiro aos núcleos e grupos de pesquisa. Fomento institucional aos grupos de pesquisa.
2- Consolidar os programas de pós-graduação	Implementação das ações previstas no Pró-Pós. Criação de um setor para captação de editais de fomento à pesquisa. Criação e implementação de novos doutorados. Integração de professores que não pertencem ao programa de pós-graduação.

	Ampliação e qualificação dos professores visando ao doutoramento.
3- Fortalecer a pesquisa no nível de graduação	Ampliação do número de bolsas de iniciação científica.
	Criação de sistemas de apoio aos pesquisadores não vinculados à pós-graduação.
	Melhoramento dos critérios de distribuição das bolsas de IC.
4- Implementar e garantir infraestrutura básica de qualidade	Identificar as necessidades da infraestrutura física e implementar soluções de maneira global e interligada.
	Programa de melhoria da rede hidráulica.
	Programa de manutenção de equipamentos voltados para o desenvolvimento da pesquisa.
	Programa de melhoria da rede de comunicação.
	Projeto de melhoria da infraestrutura física e humanização dos espaços de pesquisa.
	Adequação do quantitativo de servidores às reais necessidades da UFES.
5- Realizar pesquisas, integradas às demandas reais da sociedade	Promoção de oficinas de trabalho com os setores público e privado nas diversas áreas de conhecimento.
	Incremento de programas com comunidades vulneráveis.
	Promoção de pesquisas integradas à extensão.
	Incentivo ao investimento público nas pesquisas.
6- Promover a integração entre os programas de pós-graduação consolidados com os iniciantes	Implementação de ações previstas no Pró-Pós.
7- Fortalecer a infraestrutura de pesquisa voltada à utilização multiusuária	Implementação de políticas e apoio financeiro à criação de espaço de laboratório multiusuário.
	Financiamento de ações coordenadas por multigrupos.
8- Ampliar a integração entre a Universidade, poder público, iniciativa privada, escolas e movimentos sociais	Criação de fórum específico que congregue os diversos públicos usuários.
9- Criar mecanismos para publicizar e dar visibilidade às pesquisas produzidas no âmbito da UFES	Programa de divulgação e popularização do conhecimento científico.
	Programa de tradução, revisão e editoração eletrônica da produção acadêmica.
10- Criar condições para a internalização	Instituição de convênios com universidades estrangeiras
	Financiamento para mobilidade de pesquisadores.
11- Apoiar os novos docentes nas atividades de pesquisa	Elaboração de edital específico para iniciação científica orientada por novos docentes.
	Aporte de recursos para apoio das atividades de pesquisa de jovens pesquisadores.
	Inserção de novos docentes pesquisadores nos grupos.
12- Ampliar as parcerias com instituições de referência nacional e internacional	Elaboração de editais internos específicos.
13- Ampliar o espaço para a publicação de pesquisas acadêmicas da UFES	Apoio às revistas científicas editadas na UFES.
	Socialização do conhecimento adquirido nas pesquisas para toda a sociedade. E em especial, ao grupo pesquisado.
	Promoção de eventos relacionados às pesquisas.
	Programa de investimentos nos cursos de pós-graduação, com notas abaixo da média.
14- Reconhecer os direitos humanos e educação em direitos humanos como áreas de estudo	Inserção da temática dos direitos humanos no ensino, na pesquisa e na extensão.
	Realização de estudos para criação de uma pós-graduação em direitos humanos e em educação em direitos humanos.
15- Incentivar o desenvolvimento científico e tecnológico	Implantação de incubadoras de empresas em todos os campi.
16- Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação	Fortalecimento de políticas de registro de patentes.

<b>Extensão</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Projetos estratégicos</b>
1- Definir e implementar política de extensão	Definição de “políticas” de investimento em ações de extensão.
	Elaboração de editais internos de financiamento de extensão.
	Desenvolvimento das “políticas” para criação e implementação de bolsas de extensão para discentes, técnicos e professores.
	Vinculação das atividades de extensão ao PPC.
	Extensão da atribuição de carga horária para servidores TAEs em atividades de extensão.
	Fomento aos programas de extensão que garantam ações ambientais sustentáveis.
	Fortalecer as ações de extensão relacionadas às demandas sociais e ao desenvolvimento humano.
2- Estimular parcerias com outras instituições e fomentar as ações existentes	Mapeamento e disponibilização de potenciais parcerias público-privadas.
	Promoção de intercâmbios extensionistas com outras instituições.
	Incentivo à participação em editais de fomento à extensão.
3- Ampliar a integração entre Universidade, poder público, iniciativa privada, escolas e movimentos sociais	Criação de fórum específico que congregue os diversos públicos usuários.

<b>Assistência</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Projetos estratégicos</b>
1- Ampliar o atendimento do Restaurante Universitário	Oferecimento de 3 refeições diárias em todos os campi.
	Revisão dos valores cobrados dos visitantes não vinculados à UFES.
	Dotação de infraestrutura para cadastramento e recarga em todos os campi.
	Climatização do Restaurante Universitário.
	Reestruturação física para ampliação dos restaurantes de Goiabeiras e Maruípe.
	Viabilização da oferta de espaços para restaurantes alternativos ao RU.
	Criação de um Sistema de Compras que priorize a aquisição de alimentos dos pequenos agricultores e agricultura familiar.
2- Ampliar a concessão de auxílios da assistência estudantil	Priorização de compras de alimentos sem uso de agrotóxicos.
	Aumento do acesso aos auxílios.
	Criação de Programa de Bolsas de Assistência Estudantil Cidadã (migração do PAD).
3- Ampliar o quantitativo de profissionais da saúde na assistência aos servidores	Elaboração e implementação de Política de Habitação para estudantes.
	Ampliação do quantitativo de TAEs e parcerias.
4- Ampliar vagas na creche	Criação de vagas de creche em todos os campi.
	Criação de infraestrutura de creche em Maruípe (Vitória), São Mateus e Alegre.
	Aumento do espaço físico da creche.
	Captação de recursos adicionais para ampliar a infraestrutura física.
	Ampliação do quadro de servidores para a creche de Goiabeiras.
5- Criar espaços de vivência em todos os campi	Construção de espaços de vivência.

6- Fomentar a cultura, o lazer e o esporte	Reforma do centro de recreação dos servidores – Goiabeiras.
	Construção de conchas acústicas nos campi.
	Reforma de áreas de práticas esportivas já existentes em todos os campi.
	Criação do circuito cultural multicampi.
	Criação de áreas de prática esportiva nos campi que ainda não contam com esta estrutura.
7- Criação e implementação de Programa de Atenção Psicossocial aos estudantes da UFES articulado à Rede de Serviços internos e externos	Elaboração e implementação de política de esportes estudantis da UFES.
	Formulação e implementação do Programa de Atenção Psicossocial aos estudantes da UFES.
8- Manter e fortalecer a assistência médica e odontológica para a comunidade universitária	Integração da UFES às redes de serviços sociais e assistenciais por meio de parcerias e/ou convênios.
	Melhoria da estrutura de assistência à saúde do servidor nos campi.
	Integração da assistência médica e odontológica aos exames periódicos.
9- Promover estratégias de integração com estudantes, visitantes de outros países	Criação de programas preventivos de atenção à saúde do trabalhador.
	Instituição de parcerias e convênios e programas com outras instituições de ensino internacionais.
10- Criação de centro de idiomas em São Mateus e Alegre	Criação de infraestrutura do Centro de Idiomas em São Mateus e Alegre.
11- Ampliar a assistência a estudantes, visitantes brasileiros e estrangeiros	Assistência aos estudantes em mobilidade acadêmica.

<b>Gestão</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Projetos estratégicos</b>
1- Redimensionar a força de trabalho docente e dos TAEs	Levantamento qualitativo e quantitativo da força de trabalho existente.
	Definição de matriz de alocação da força de trabalho dos TAEs.
	Implementação do redimensionamento.
	Implementação da política de Gestão de Pessoas.
	Mapeamento da real necessidade de servidores para cada setor.
2- Garantir condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho e estudo	Melhoria das condições atuais de segurança e saúde por ambiente.
	Implementação do módulo de vigilância em saúde do SIASS.
	Aperfeiçoamento do programa de preparação para a aposentadoria.
	Revisão das ações de segurança universitária para adequá-la a uma política de segurança humanizada.
	Criação de campanha de conscientização junto à comunidade acadêmica para bom uso das instalações físicas.
3- Expandir e diversificar a captação de recursos financeiros	Adoção de parcerias e convênios com instituições públicas e privadas.
	Incentivo à participação em editais de fomento à pesquisa.
	Incentivo à participação em editais de fomento ao ensino.
	Incentivo à participação em editais de fomento à extensão.
4- Promover a avaliação institucional	Qualificação de pessoas para captação de recursos financeiros externos.
	Implementação do sistema de avaliação institucional em consonância com os parâmetros do sistema nacional de avaliação do ensino superior.
5- Democratizar o processo de gestão	Criação de novos mecanismos para participação da

	comunidade interna e externa.
6- Melhorar a tecnologia da informação	Implementação do PDTIC. Programa de melhoria da rede de comunicação.
7- Estabelecer mecanismos de controle interno, visando melhorar os processos de gestão	Aprimorar os procedimentos de gestão. Fortalecimento da gestão direcionada para área fim.
8- Promover a gestão integrada do espaço físico	Elaboração e reformulação do Plano Diretor Físico. Identificação das necessidades de infraestrutura física de maneira global e interligada. Criação de critérios para a cessão de espaço e ocupação.
9- Implantar modelos de gestão inovadora	Adoção de ferramentas de gestão nas áreas de estoques, logística, financeira, administrativa. Planejamento dos processos de contratação de bens visando à sustentabilidade. Planejamento dos processos de contratação de serviços visando à sustentabilidade. Programa de manutenção de equipamentos voltados para o desenvolvimento da pesquisa. Programa de melhoria da rede de comunicação. Inclusão da UFES no Programa GESPÚBLICA. Gestão de documentos digitais e não digitais na UFES.
10- Intensificar os processos de transparência da gestão universitária	Transmissão ao vivo das reuniões dos conselhos superiores por meio da internet. Informatização da Ouvidoria.
11- Capacitar continuamente os gestores	Estimular a participação dos gestores nas ações de capacitação gerenciais. Promoção de cursos voltados para os gestores.
12- Intensificar os processos de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos docentes	Implementação do sistema de avaliação institucional em consonância com os parâmetros do sistema nacional de avaliação do ensino superior.
13- Implantar o orçamento participativo	Formulação de diretrizes para que o orçamento se torne participativo. Promoção de audiência pública.
14- Promover e melhorar a comunicação interna e externa na Universidade	Reorganização da programação da TV UFES. Atuação mais intensa e diversificação dos meios de comunicação na divulgação das realizações da Universidade. Incentivar o diálogo interno e estabelecer o fluxo da informação institucional. Implementação do serviço de atendimento ao cidadão.
15- Aumentar e priorizar investimentos na infraestrutura básica	Reforma e ampliação da capacidade da rede elétrica. Realização de um diagnóstico da infraestrutura básica.

**APÊNDICE A**  
**PRODUTO TÉCNICO**

Vitória, 28 de agosto de 2019

**À Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Taciana de Lemos Dias**

**Assunto:** Entrega de produto tecnológico

Sra. Coordenadora,

Tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico resultante da minha dissertação, desenvolvida sob a orientação do prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Taciana de Lemos Dias, intitulada:

**ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA AO PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DAS DISSERTAÇÕES DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Atenciosamente,

Thayse de Almeida Guedes Bomfim

## TERMO DE RECEBIMENTO

O Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, por meio de sua Coordenadora, atesta o recebimento do produto técnico resultante da dissertação da aluna Thayse de Almeida Guedes Bomfim, cujo título foi

ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA AO PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DAS DISSERTAÇÕES DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Vitória, 28 de agosto de 2019

Carimbo e assinatura do recebedor





UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

## PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
<b>Nome:</b> Thayse de Almeida Guedes Bomfim	
<b>Título da dissertação:</b> Alinhamento da Produção Científica ao Planejamento de Desenvolvimento Institucional: Um estudo das dissertações do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo	
<b>Orientador:</b> Taciana de Lemos Dias	
<b>Data da titulação:</b> 28.08.2019	
<b>Vínculo de trabalho:</b> Universidade Federal do Espírito Santo	
<b>Celular:</b> (27) 999309167	<b>E-mail:</b> thay_guedes@hotmail.com
<b>Entrega do produto técnico:</b> Coordenação do PPGGP-UFES	
<b>Local:</b> Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas	

Vitória – ES

2019

### 1. Situação encontrada que se configurou como o problema estudado

Foi criado em 2011, o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP/UFES), com sede em Vitória, vinculado ao Centro de Ciências Jurídicas e

Econômicas (CCJE), ratificado pela Resolução n. 09/2011 do Conselho Universitário (CUn), tendo como objetivo “capacitar profissionais e prepará-los a atuarem no setor público com visão crítica, inovadora e empreendedora das atividades que envolvem a prestação de serviços públicos” (UFES, 2018). Até o dia 24 de julho de 2019, já formou 219 mestres e conta com 123 alunos regularmente matriculados.

O PPGGP/UFES recebeu nota 3 (regular) nas duas últimas avaliações da CAPES (interstícios: 2010 a 2012 e 2013 a 2016). No contexto atual, o Programa passa por um período de reorganização interna. A Coordenação do Curso tem empreendido diálogos com os docentes, discentes, parceiros e com a gestão institucional para o desenvolvimento de ações com o intuito de melhorar os indicadores do Programa.

Esta dissertação de Mestrado está inserida em um contexto de outras pesquisas em curso, cujos estudiosos discutem a melhoria do ensino de Pós-Graduação brasileiro, permitindo avaliar os resultados, a rede científica e o seu impacto para a gestão nas Instituições Federais de Ensino (IFES), com especial atenção para a avaliação realizada pela CAPES. Na UFES, há um Observatório de Gestão Pública do Programa de Mestrado Profissional (PPGGP)<sup>12</sup>, cujo objetivo é apresentar cenários e indicadores que fomentem o conhecimento científico.

Sabe-se que na UFES, o PDI exerce função essencial na busca de modelos de gestão que assegurem na evolução da ciência e da tecnologia, na formação de profissionais qualificados e nas demandas da sociedade, e portanto, o seu alinhamento estratégico com as dissertações defendidas pelos discentes do Programa se faz questão primordial e urgente já que passou a ser uma exigência publicizada pela CAPES como um critério avaliativo.

Assim, um dos quesitos da nova ficha de avaliação da CAPES estabelece como itens avaliativos: o planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do

---

<sup>12</sup>O Observatório atua na expansão da rede de pesquisadores e facilitando o acesso e a divulgação do conhecimento traduzida pelo contexto capacitante existente e pelos avanços no processo de comunicação entre as comunidades de pesquisa e da produtividade científica do Programa e seus eventos. Este Observatório está sendo construído a partir da realidade observada na estrutura da Ufes. É um projeto coordenado pelo Prof. Armando Malheiros da Universidade do Porto. Informações detalhadas estão disponíveis em: <http://gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PPGGP/detalhes-do-projeto?id=8157> Acesso em: 10 de outubro de 2018.

seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística; a qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa e, por fim, a qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.

Considerando que o conceito CAPES é prerrogativa para a manutenção do credenciamento dos cursos de Pós-Graduação torna-se imperiosa a discussão do alinhamento das produções científicas do PPGGP/UFES com o respectivo PDI da Universidade, visando identificar as fragilidades do Programa no que concerne ao preenchimento da ficha de avaliação e traçar estratégias para melhora da nota do Programa.

Nesse contexto, a contribuição desta pesquisa de Mestrado está na discussão da seguinte indagação: existe alinhamento estratégico entre as produções científicas do PPGGP e o PDI da UFES?

## **2. Metodologia utilizada**

De início, foi feito um levantamento através do referencial bibliográfico e análise documental dos aspectos atuais da Gestão Universitária coadunados com o Planejamento de Desenvolvimento Institucional documento norteador do plano estratégico da UFES, sendo um instrumento do modelo de gestão pública. Também foram levantadas as normativas da CAPES, pela qual se insere a nova ficha de avaliação que será utilizada no quadriênio 2017-2020, com o objetivo de coletar informações para o desenvolvimento da investigação proposta.

No segundo momento, foram levantadas as dissertações defendidas no período entre 2017 e 2018, na data de 19 de abril de 2019, tendo como fonte de coleta o Portal do Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES. A partir dessas informações, foi enviado um e-mail à Secretaria do Curso, solicitando as instituições de origem dos alunos. Nesta fase foram coletados: ano de defesa, título da dissertação, resumo, produto técnico/tecnológico, instituição de origem do discente, linhas de pesquisa.

Posteriormente, foram extraídos os dados do PDI da UFES 2015/2019 concernentes às estratégias e os projetos estratégicos de cada eixo temático: ensino, pesquisa, extensão, gestão e assistência, com o propósito de verificar a existência de alinhamento com as dissertações defendidas pelos alunos do Programa, por meio da análise de conteúdo .

### **3. Considerações obtidas ao final da pesquisa (equivale às conclusões)**

Após a análise de conteúdo, foi possível concluir que as produções científicas do PPGGP estão alinhadas ao PDI da UFES, apesar de somente uma dissertação, que tratava da diversidade de gênero, não ser enquadrada diretamente nos eixos temáticos do Plano. Em outras palavras, as pesquisas do Programa estão em consonância com as demandas da Universidade.

Assim, sugere-se que, em um novo debate sobre o planejamento estratégico da instituição sejam desenvolvidas estratégias referentes a questões socioculturais abrangendo os seguintes assuntos de interesse universitário: desigualdades sociais, embate político, movimento feminista, igualdade de gêneros, diversidade sexual, diferenças culturais, cidadania, democracia, acesso à informação, preservação e desenvolvimento ambiental, dentre outras temáticas transversais.

Percebeu-se ainda que a maioria dos temas escolhidos pelos discentes do Programa para o desenvolvimento da pesquisa era Gestão, logo, é recomendado que a coordenação do curso, com o intuito de promover produções científicas mais diversificadas, divulgue as demais áreas do PDI, sobretudo as menos alinhadas, tais como pesquisa, extensão e assistência para que sejam melhores estudadas e em derradeiro, fica como sugestões de assuntos a serem pesquisados pelos alunos.

Além de propiciar a investigação de outros assuntos e universos de pesquisa ao estudarem com os demais eixos do PDI, é fundamental determinar o alinhamento entre os elementos de cada área com as produções científicas desenvolvidas. Isso se faz necessário, pois garantirá benefícios tanto para a instituição, ao elaborar seu planejamento estratégico, como também para o PPGGP, ao atender os requisitos de qualidade estabelecidos pelos órgãos avaliadores, como a Capes.

**4. Como, onde e por quem os resultados poderão ser utilizados na instituição pesquisada.**

Os resultados do alinhamento das produções científicas do PPGGP com o PDI da UFES podem ser utilizados pela coordenação do curso em parceria com a equipe técnica da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN/UFES), para direcionamento de novas estratégias e projetos concernentes ao plano estratégico, com vistas ao desenvolvimento da educação superior na Universidade.

Ademais, os resultados poderão subsidiar a coordenação do Programa na proposição de ações para aperfeiçoamento da nota auferida pela CAPES em sua avaliação, além de viabilizar sugestões de temas a serem pesquisados pelos discentes do curso.

Vitória, 28 de agosto de 2019

**PRODUTO TÉCNICO – ALINHAMENTO DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS DO PGGP COM O PDI DA UFES**

Ano de defesa	Título da Dissertação	Eixo Temático	Estratégia do PDI 2015/2019	Projeto Estratégico	Justificativa Alinhamento
2017	Práticas Integrativas e Complementares no contexto da UFES: uma situação possível? Uma pesquisa de opinião com os servidores	Extensão	1 Definir e implementar política de extensão	1.7 Fortalecer as ações de extensão relacionadas às demandas sociais e ao desenvolvimento humano.	Promoção de ações de cunho extensivo, como práticas integrativas e complementares (PICs) e terapias alternativas: meditação, yoga, reiki, entre outras, referentes à bem-estar e qualidade de vida dos servidores da UFES
2017	Os documentos de qualificação econômica-financeira segundo a Lei n. 8.666/93 e as exigências da Administração Pública	Gestão	9 Implantar modelos de gestão inovadora	9.3 Planejamento dos processos de contratação de serviços visando à sustentabilidade	Implantação de medidas de controle das obras/reformas nos processos de contratação de serviços da UFES, que se dá por meio de licitação pública. (Gerência da Prefeitura Universitária)
			12 Intensificar os processos de capacitação e qualificação dos servidores técnicos e docentes		Aplicação de melhores práticas e treinamentos nas equipes envolvidas nos processos licitatórios, de forma a garantir maior criteriosidade na análise documental das licitantes evitando prejuízos ao público.
2017	Identidade de Gênero e Reconhecimento: o registro do nome social no meio acadêmico (um estudo de caso na UFES)	Não teve alinhamento			
2017	Desvio de Função dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação: um estudo no Centro de Ciências Exatas da UFES	Gestão	1 Redimensionar a força de trabalho docente e dos TAE	1.3 Implementação do redimensionamento	Redimensionamento dos servidores TAE da UFES considerando as existências de desvio de função
				1.4 Implementação da política de Gestão de Pessoas	Projeto piloto entregue à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep

Ano de defesa	Título da Dissertação	Eixo Temático	Estratégia do PDI 2015/2019	Projeto Estratégicos	Justificativa Alinhamento
2017	Aspectos críticos na condução do Pregão Eletrônico: Uma abordagem a partir da opinião de pregoeiros da UFES	Gestão	9 Implantar modelos de gestão inovadora	9.1 Planejamento dos processos de contratação de bens visando à sustentabilidade	Busca por melhorias nos processos de compras públicas da UFES, denominado pregão eletrônico (modalidade de licitação), com o intuito de atribuir mais eficiência e transparência na contratação de bens.
2017	Proposta de um Plano de Gerenciamento, Disposição e Tratamento dos Resíduos Sólidos (classe II) em uma Universidade Federal	Gestão	15 Aumentar e priorizar investimentos na infraestrutura básica	15.2 Realização de um diagnóstico de infraestrutura básica	Melhoria da Gestão dos Resíduos Sólidos Classe II da UFES com a implantação da Coleta Seletiva, para que não se torne um problema sanitário, ambiental e social. (Sustentabilidade)
2017	Comunicação Interativa no Setor Público: o uso de ferramenta digital para melhor a fiscalização de contratos na Universidade Federal do Espírito Santo	Gestão	5 Democratizar o processo de gestão	5.1 Criação de novos mecanismos para a participação da comunidade interna e externa	Promoção de transparência, participação cidadã e descentralização da gestão pública no processo de fiscalização das execuções contratuais da UFES.
			6 Melhorar a tecnologia da informação	6.2 Programa de melhoria da rede de comunicação	Melhoria na fiscalização de contratos da UFES através de nova tecnologia digital (comunicação interativa entre seus usuários), promovendo a simples divulgação de informações públicas.
2017	Traços de Personalidade e Persistência Discente em cursos de graduação na modalidade a distância	Ensino	7 Redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação	7.2 Elaboração de diagnóstico das causas da evasão e da retenção	Identificação dos traços de personalidade que afetam o comportamento de persistência discente para redução da evasão dos cursos na modalidade a distância.
Ano de	Título da Dissertação	Eixo Temático	Estratégia do PDI	Projeto Estratégicos	Justificativa Alinhamento

defesa			2015/2019		
2017	Contribuição da pós-graduação da UFES para o Desenvolvimento Sustentável no período 1992-2012: Um estudo sob a perspectiva do modelo de cooperação Triple Helix	Ensino	15 Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação		Contribuição da pós-graduação da áreas sociais aplicadas da UFES para o Desenvolvimento Sustentável, sob o critério de produção científica, a partir da avaliação da CAPES, em temáticas relevantes indicadas no Rio +20
2017	O gerenciamento de resíduos de construção e demolição em obras da Universidade Federal do Espírito Santo	Gestão	8 Promover a gestão integrada do espaço físico	8.3 Criação de critérios para a cessão de espaço e ocupação	Busca de espaço adequado para deposição dos resíduos da construção e demolição, garantindo a sua sustentabilidade e o seu gerenciamento.
2017	O Programa de Avaliação de Desempenho da UFES – PAD/UFES: Procedimentos e Implicações para os Técnico-Administrativos em Educação (TAE)	Gestão	4 Promover a avaliação institucional		Promoção do Programa de Avaliação de Desempenho da UFES dos TAE.
2017	Gestão de Polos Municipais do Sistema Universidade Aberta do Brasil: Alternativas de Financiamento – Uma abordagem no Estado do Espírito Santo	Gestão	15 Aumentar e priorizar investimentos na infraestrutura básica		Identificação de formas viáveis de parcerias entre os Polos Municipais da UAB e iniciativa privada para melhorar a infraestrutura do polo.
Ano de defesa	Título da Dissertação	EixoTemático	Estratégia do PDI 2015/2019	Projeto Estratégicos	Justificativa Alinhamento



2017	O uso de traços comportamentais na explicação da persistência discente em cursos de licenciatura ofertados na modalidade a distância pela UFES	Ensino	7 Redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação	7.2 Elaboração de diagnóstico das causas da evasão e da retenção	Redução da evasão nos cursos EAD da UFES através da investigação dos traços de personalidade que explicam a persistência discente.
2018	A linguagem visual do livro didático de educação a distância	Ensino	4 Institucionalizar a política de EAD na UFES	4.3 Avaliação da política de EAD com a participação da comunidade acadêmica	Análise da linguagem visual aplicada aos livros didáticos voltados para a educação a distância.
			13 Dinamizar as ações de ensino-aprendizagem		O livro pode interferir no processo de ensino-aprendizagem de maneira mais incisiva do que no ensino presencial.
2018	A percepção dos estudantes sobre a formação na Universidade: Uma análise por meio do questionário do estudante do ENADE	Ensino	15 Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação	15.1 Diagnóstico junto às Coordenações de Cursos e respectivos NDEs sobre as condições de oferta dos cursos e proposição de melhorias	Avaliação da educação superior por parte dos discentes com foco no ENADE, para subsidiar ações para melhorar a qualidade dos cursos.
2018	Suporte social: percepções de servidores públicos da Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre	Assistência	6 Fomentar a cultura, o lazer e o esporte	6.5 Criação de áreas de prática esportiva nos campi que ainda não contam com esta estrutura	Projeto de suporte social para os servidores TAEs do campus de Alegre, visando aperfeiçoar a estrutura para atividades de lazer, com o intuito de promover bem-estar, saúde física e mental.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projeto Estratégicos</b>	<b>Justificativa Alinhamento</b>

2018	Analisando o conflito na implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (um estudo de caso no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes)	Gestão	9 Implantar modelos de gestão inovadora		Os servidores do Hospital Universitário – UFES precisam ser convencidos para atuarem positivamente na transição do modelo de gestão, minimizando os possíveis conflitos que certamente acontecerão. É necessário um plano de gestão da mudança, calcado na análise de risco no conhecimento da cultura organizacional.
2018	Dimensionamento da força de trabalho como uma ferramenta de gestão	Gestão	1 Redimensionar a força de trabalho docente e dos TAEs	1.2 Definição de matriz de alocação da força de trabalho dos TAEs	A metodologia proposta no estudo possibilitou o direcionamento da força de trabalho para diferentes setores da universidade, considerando a demanda de cada um. Essa metodologia manifestou-se como modelo proposto ou matriz a ser seguida, haja vista desencadear as melhorias quanto à distribuição dos trabalhadores nos diversos segmentos da instituição
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projeto Estratégicos</b>	<b>Justificativa Alinhamento</b>
2018	Sistema de Informação	Gestão	8 Promover a gestão	8.2 Identificação das necessidades de	Com a criação de um banco de dados em SIG,

	Geográfica como ferramenta auxiliar no Processo de Gestão das Universidades		integrada do espaço físico	infraestrutura física de maneira global e interligada	com informações específicas sobre os espaços físicos do Campus de Alegre, esse produto poderá ser comparado com os parâmetros regulamentadores estabelecidos pelas normas de crescimento espacial da universidade. A partir dessa comparação, torna-se possível identificar desafios existentes e, por conseguinte, as necessidades mais emergentes e possíveis indicações de melhoria, haja vista uma gestão adequada da infraestrutura espacial do campus
			6 Melhorar a tecnologia da informação		Com a criação de um banco de dados em SIG, com informações específicas sobre os espaços físicos do Campus de Alegre, esse produto poderá ser comparado com os parâmetros regulamentadores estabelecidos pelas normas de crescimento espacial da universidade. A partir dessa comparação, torna-se possível identificar desafios existentes e, por conseguinte, as necessidades mais emergentes e possíveis indicações de melhoria, haja vista uma gestão adequada da infraestrutura espacial do campus.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Avaliação de Programas de Pós-Graduação:	Ensino	2 Implementar programa de acompanhamento	2.1 Criação e implementação do Programa de Acompanhamento de	Por meio da aplicação de questionário a egressos dos Cursos de Mestrados Acadêmicos da

	Proposta de instrumento de pesquisa para análise do perfil do egresso e avaliação institucional		de egressos	Egressos	UFES/Campus São Mateus, identificou-se a inserção social desses sujeitos, cuja maioria se encontra atuante no serviço público de instituições capixabas. Por meio dos dados coletados, foi possível criar instrumentos de avaliação e acompanhamento permanente de egressos.
			5 Promover a avaliação interna dos cursos	5.2 Criação e implementação do Programa de Avaliação de Cursos	Por meio dos dados coletados, foi possível criar instrumentos de avaliação dos cursos de mestrado acadêmicos da UFES/Campus São Mateus.
			15 Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação	15.1 Diagnóstico junto às Coordenações de Cursos e respectivos NDEs sobre as condições de oferta dos cursos e proposição de melhorias	Desenvolvimento de melhorias na qualidade do curso, a partir do conhecimento do perfil dos egressos da pós-graduação.
2018	Contribuições do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na atuação profissional de seus egressos, na ótica dos gestores	Ensino	2 Implementar programa de acompanhamento de egressos	2.1 Criação e implementação do Programa de Acompanhamento de Egressos	Mediante a ótica dos gestores da UFES, foi possível analisar o impacto e contribuições da capacitação profissional dos servidores por meio da formação no Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública. Essa proposta possibilitou conhecer a realidade dos egressos do curso, elucidando possíveis melhorias ao ensino ofertado pela Pós-Graduação.
			8 Promover a formação continuada de docentes, servidores, técnicos e coordenadores de curso	8.1 Formação continuada dos servidores	Promoção das ações de capacitação para a qualificação profissional de seus egressos, na ótica de seus gestores.
			15 Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação	15.1 Diagnóstico junto às Coordenações de Cursos e respectivos NDEs sobre as condições de oferta dos cursos e proposição de melhorias	Proposição de melhorias para o processo de avaliação e acompanhamento do curso de mestrado profissional em Gestão Pública da UFES.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projeto Estratégicos</b>	<b>Justificativa Alinhamento</b>
2018	Modelo Departamental e não departamental: um estudo de caso na	Gestão	8 Promover a gestão integrada do espaço físico	8.2 Identificação das necessidades de infraestrutura física de maneira global e interligada	Percepção dos servidores a uma reestruturação organizacional da UFES/Campus Alegre com foco nos Colegiados de Cursos, implementando o

	Universidade Federal do Espírito Santo – Campus Alegre				redenho organizacional das suas unidades acadêmicas e administrativas sem os departamentos de ensino, de modo a estabelecer uma gestão integrada
2018	A terceirização de serviço de alimentação coletiva em instituições federais de Ensino Superior: estudo de caso em Restaurante Universitário	Assistência	1 Ampliar o atendimento do Restaurante Universitário		Aplicação do modelo “concessão total” (terceirização) como alternativa para a gestão do RU da UFES/CEUNES, visando garantir a manutenção do Programa Nacional de Assistência Estudantil, a qualidade e eficiência dos serviços prestados e maximizar a utilização dos recursos públicos envolvidos.
2018	Implementação da Secretaria Única de Colegiados (SUCol) como contribuição à eficiência e eficácia dos processos de gestão acadêmica	Gestão	1 Redimensionar a força de trabalho docente e dos TAEs	1.3 Implementação do redimensionamento	O estudo identificou a necessidade de servidores que possam auxiliar os coordenadores do curso. Isso viabiliza o redimensionamento das atividades realizadas pelos coordenadores, contribuindo para melhoria do trabalho realizado. Os resultados indicaram a implementação de uma Secretaria Única de Colegiados – SUCol, como um setor exclusivo no atendimento aos coordenadores dos dezessete colegiados de curso do Campus de Alegre, bem como sua rotina administrativa, a fim de que os colegiados de curso possam contribuir, pedagogicamente, para o crescimento de seu curso e, conseqüentemente, da Universidade
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Análise quantitativa dos dados fornecidos pelos órgãos internos do Campus da UFES em	Assistência	2 Ampliar a concessão de auxílios da assistência estudantil	2.1 Aumento do acesso aos auxílios	Análise da concessão dos benefícios previstos no PNAES através dos dados fornecidos pelo Departamento de Assistência Estudantil (DAE), localizado no Campus de Goiabeiras e pela

	Alegre quanto aos benefícios previstos no PNAES				Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social (SASAS) e pela Secretaria Única de Graduação (SUGRAD), no campus da UFES em Alegre
		Ensino	7 Redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação	7.2 Elaboração de Diagnóstico das Causas da Evasão e da Retenção	A política de assistência estudantil tem o intuito de reduzir a evasão e a retenção de alunos no ensino superior, pois garantem condições aos alunos de classes mais baixas, permanecerem e concluírem seus cursos.
2018	Mobilidade sustentável nas Universidades: Estudo de caso e propostas para a gestão no Campus da UFES em Alegre	Gestão	8 Promover a gestão integrada do espaço físico	8.3 Criação de critérios para a cessão de espaço e ocupação	A partir dos problemas de mobilidade urbana identificados no campus de Alegre, como a falta de estacionamento e problemas de tráfego no interior do Campus, o estudo constata a viabilidade em adotar uma política sustentável de mobilidade.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projeto Estratégicos</b>	<b>Justificativa Alinhamento</b>
2018	Proposta para gestão da energia elétrica na UFES Campus São Mateus	Gestão	2. Garantir condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho e estudo	2.5 Criação de campanha de conscientização junto à comunidade acadêmica para bom uso das instalações físicas	O estudo constatou que desperdício de energia nas universidades e parte considerável desse gasto se refere ao uso de equipamentos ineficientes e altos índices de desperdício, oriundos principalmente da falta de planejamento e gestão. Constatou-se associação do conforto

					ambiental ao consumo de energia, comportamento pró-ambiental e a falta de amplo conhecimento sobre o consumo. Por fim, a criação de uma Comissão Interna de Conservação de Energia foi sugerida para, em conjunto com os grupos de interesse da comunidade universitária, articular os planos de ação da gestão da energia
			15 Aumentar e priorizar investimentos na infraestrutura básica	15.1 Reforma e ampliação da capacidade da rede elétrica	A gestão da energia da UFES/Campus São Mateus torna-se cada vez mais importante dentro da gestão organizacional, proporcionando a redução de gastos desnecessários e aumento da eficiência no consumo de energia. Proposição de um plano de gestão da energia elétrica, tendo em vista o aumento do número de alunos e instalações prediais.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Autonomia e subordinação das universidades: uma investigação dos limites da autonomia universitária através da análise da intervenção da Controladoria Geral da	Gestão	14 Promover e melhorar a comunicação interna e externa na Universidade	14.3 Incentivar o diálogo interno e estabelecer o fluxo da informação institucional	Com o intuito de investigar a dualidade que existe entre a autonomia universitária e a supervisão dos órgãos de controle, foi constatado que a intervenção do órgão de controle ultrapassa, em alguns casos, os limites da autonomia universitária. Sendo assim, elaborou-se proposta de interpretação do artigo 207 da Carta Magna,

	União na Universidade Federal do Espírito Santo				de modo que as decisões tomadas não ultrapassem os limites do órgão controlador respeitando-se, assim, a autonomia universitária
2018	Deficiência visual e acessibilidade: Um estudo fotoetnográfico na Universidade Federal do Espírito Santo	Gestão	2 Garantir condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho e estudo	2.4 Revisão das ações de segurança universitária para adequá-las a uma política de segurança humanizada	A partir da realidade investigada, por meio da fotoetnografia, constatou-se que o ambiente da UFES não apresenta condições favoráveis para acolhimento às pessoas com deficiência visual. Foi elaborado um relatório que apresenta os locais nos quais deveriam ser colocados elementos de facilitação do trânsito, em atendimento à NBR nº 9.050/2015, para movimentação com independência e segurança, visando minimizar ou tornar nula a ocorrência de acidentes.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Programa Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G): Avaliação da percepção de estudantes-convênio em uma Instituição de Ensino Superior	Assistência	11 Ampliar a assistência a estudantes visitantes brasileiros e estrangeiros	11.1 Assistência aos estudantes em mobilidade acadêmica	Avaliação da percepção da vivência discente no Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), que é um Programa de mobilidade estudantil da UFES, de cooperação educacional entre o governo brasileiro e alguns países em vias de desenvolvimento, principalmente da África, América Latina, Caribe e Ásia.



		Pesquisa	10 Criar condições para a internacionalização	10.1 Instituição de convênios com universidades estrangeiras	A internacionalização tem sido uma preocupação crescente das Instituições de Ensino Superior Brasileiras, principalmente pela presença de alunos estrangeiros em diversas universidades.
2018	Análise dos Processos Organizacionais de Estágio Supervisionado da UFES Campus Alegre	Ensino	13 Dinamizar as ações de ensino-aprendizagem	13.5 Revisão das normas de estágio	O estágio supervisionado deve ser desempenhado conforme os preceitos legais para que não seja enquadrado como uma atividade trabalhista e se afaste do seu propósito pedagógico. Para isso, torna-se necessário que os procedimentos realizados pela UFES/Campus Alegre, que envolvem a formalização da prática sejam desempenhados com excelência em todas as esferas administrativas.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Mudança estrutural no Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da UFES: Uma análise da unificação das Secretarias Departamentais	Gestão	1 Redimensionar a força de trabalho docente e dos TAEs	1.3 Implementação do redimensionamento	A mudança na estrutura organizacional no CCJE da UFES (unificação das Secretarias Departamentais) possibilitou a racionalidade na utilização dos recursos e a alocação de pessoas, visando uma maior efetividade dos objetivos do Centro.

			8 Promover a gestão integrada do espaço físico	8.2 Identificação das necessidades de infraestrutura física de maneira global e interligada	Com a unificação das Secretarias Departamentais do CCJE/UFES possibilita a integração do espaço físico.
2018	Clima Organizacional no Serviço Público: Um estudo com servidores da UFES, Campus de São Mateus	Gestão	1 Redimensionar a força de trabalho docente e dos TAEs	1.4 Implementação da política de Gestão de Pessoas	Diagnóstico do clima existente e identificação dos fatores que interferem no ambiente de trabalho, a partir da percepção dos servidores da UFES/Campus São Mateus, constatando-se a necessidade de maior integração entre os servidores e melhor gestão de conflitos, de modo que tal análise configurou no produto técnico intitulado Programa de Socialização Organizacional, podendo servir como ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Análise das ações socioambientais na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) – Campus de Alegre, sob a perspectiva da agenda ambiental na Administração pública (A3P)	Gestão	9 Implantar modelos de gestão Inovadora	9.3 Planejamento dos processos de contratação de serviços visando à sustentabilidade	Implantação de modelo de gestão inovadora, pautada na A3P (Agenda ambiental na Administração Pública), com base na promoção da sustentabilidade da UFES/Campus Alegre, através de compras públicas sustentáveis, de adoção de práticas sustentáveis em suas atividades gerenciais.
2018	Clima Organizacional:	Gestão	1 Redimensionar a	1.4 Implementação da	Apresentação dos aspectos relacionados ao clima

	Percepção dos TAES do Departamento de Gestão de Pessoas de uma IFES		força de trabalho docente e dos TAES	política de Gestão de Pessoas	organizacional na percepção dos servidores públicos do DGP da UFES, no tocante a valorização das pessoas, de modo a implementar um plano de ação para auxiliar o setor de gestão de pessoas.
2018	A cultura do desperdício em uma Instituição Pública de Ensino Superior	Gestão	9 Implantar modelos de gestão inovadora	9.1 Adoção de ferramentas de gestão nas áreas de estoque, logística, financeira e administrativa	Diagnóstico dos elementos culturais que envolvem os desperdícios na UFES, através da implantação de modelo de gestão baseado na otimização do uso dos recursos.
2018	Projeto Integrador nos Projetos Pedagógicos de Curso: Uma proposta metodológica para a UFES	Ensino	13 Dinamizar as ações de ensino-aprendizagem		Dinamização das ações de ensino-aprendizagem, pautados na presença de atividades de caráter interdisciplinar nos PPCs e matrizes curriculares dos cursos de graduação do CCJE da UFES, dentro da área de conhecimento Ciências Sociais Aplicadas, por meio de projeto integrador de disciplinas para os PPCs.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Programa Nacional de Assistência Estudantil: Análise do Desempenho de discentes assistidos e não assistidos na Universidade Federal do Espírito Santo	Assistência	2 Ampliar a concessão de auxílios da assistência estudantil	2.1 Aumento do acesso aos auxílios	O Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) constituiu um marco nas políticas educacionais e afirmativas, que em linhas gerais, visa fornecer assistência para os discentes de baixa renda. Tal pesquisa estuda a influência do PNAES da UFES no desempenho acadêmico de discentes assistidos frente aos não assistidos.
		Ensino	7 Redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação	7.1 Elaboração de Diagnóstico das Causas da Evasão e da Retenção	O PNAES tem também o objetivo de reduzir a evasão e a retenção de alunos no ensino superior, pois asseguram condições aos alunos de classes

					mais baixas, permanecerem e concluírem seus cursos.
2018	Desafios na Institucionalização de controles internos da gestão em um Hospital Universitário Federal	Gestão	7 Estabelecer mecanismos de controle interno, visando melhorar os processos de gestão	7.2 Fortalecimento da gestão direcionada para área fim	Investigação dos desafios na implementação de controles internos no Hospital Universitário Cassiano Moraes (HUCAM) da UFES, o que contribui como subsídio aos gestores no sentido de fomentar a adoção de boas práticas de controles internos da gestão, indicando a necessidade do fortalecimento da gestão direcionada ao fluxo de entrada e saída na instituição estudada.
2018	Necessidades informacionais referentes às dissertações de um mestrado profissional para apoio à avaliação e gestão	Ensino	15 Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação	15.1 Diagnóstico junto às Coordenações de Cursos e respectivos NDEs sobre as condições de oferta dos cursos e proposição de melhorias	Melhoria da qualidade do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES através do processo de avaliação realizado pela CAPES, a partir da listagem dos itens de necessidades informacionais da coordenação do curso que poderiam ser subsidiados pelas dissertações.
<b>Ano de defesa</b>	<b>Título da Dissertação</b>	<b>Eixo Temático</b>	<b>Estratégia do PDI 2015/2019</b>	<b>Projetos Estratégicos</b>	<b>Justificativa do Alinhamento</b>
2018	Inserção Social dos Egressos da Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> em Engenharia Elétrica da Universidade Federal do Espírito Santo	Ensino	2 Implementar programa de acompanhamento de egressos	2.1 Criação e implementação do Programa de Acompanhamento de Egressos	Mapeamento da inserção social do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica (PPGEE) da UFES por meio da situação dos seus egressos no mercado de trabalho. Como recomendação, sugere-se ao Programa buscar desenvolver projetos de cooperação que reúnam os egressos e os atuais discentes.
			5 Promover a avaliação interna dos cursos	5.2 Criação e implementação do Programa de Avaliação de Cursos	Inserção social dos egressos é um item de avaliação da Pós-Graduação, acompanhado pelas CPA/CPAC, Documento de Área elaborado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de

					Pessoal de Nível Superior (CAPES).
			15 Melhorar os conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação		Melhorar conceito conforme Documento de Área que cita inserção social e atuação dos egressos elaborado pela CAPES, documento este que operacionaliza o processo sistemático de avaliação da Pós-Graduação para melhorar a nota.