



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



WEBER MENDONÇA PEREIRA

**ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO INTELCTUAL COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS EM PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO.**

**VITÓRIA-ES
2021**



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



WEBER MENDONÇA PEREIRA

**ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS EM PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora Prof^a Dra. Taciana Lemos Dias

**VITÓRIA-ES
2021**

P436a PEREIRA, WEBER MENDONÇA, 1983-
Alinhamento da Produção Intelectual com o planejamento
estratégico das instituições pesquisadas em programas de Pós
Graduação / WEBER MENDONÇA PEREIRA. - 2021.
106 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. Alinhamento Estratégico.
3. Avaliação da Pós-Graduação. 4. Avaliação da Produção Intelectual..
I. DIAS, TACIANA DE LEMOS. II. Universidade Federal do
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.
Titulo.

CDU: 35



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



WEBER MENDONÇA PEREIRA


**ALINHAMENTO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL COM O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS INSTITUIÇÕES
PESQUISADAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO**

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.

Aprovado em 22 de outubro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Taciana de Lemos Dias
Orientadora - PPGGP/UFES

 Documento assinado digitalmente
Marilene Olivier Ferreira de Oliveira
Data: 11/11/2021 10:55:54-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof^a. Dr^a. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira
Membro Interno - PPGGP/UFES

JOAQUIM RUBENS FONTES
FILHO:61078727791

Assinado de forma digital por JOAQUIM
RUBENS FONTES FILHO:61078727791
Dados: 2021.10.23 13:13:45 -03'00'

Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho
Membro Externo - FGV/EBAPE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
TACIANA DE LEMOS DIAS - SIAPE 1820730
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGGP/CCJE
Em 08/11/2021 às 07:00

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/302874?tipoArquivo=O>

Dedico este trabalho aos meus pais Luiz Carlos e Laurinete; à minha esposa Caroline e aos meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pelo amor supremo.

Aos meus pais, Luiz Carlos Pereira e Laurinete Mendonça Pereira, por acreditarem no meu potencial e não medirem esforços em apoiar os meus estudos.

À Minha esposa, pela paciência, apoio e companheirismo durante toda a trajetória do mestrado.

Aos meus irmãos Aline, Wallace, Ariana por todo apoio.

A todos os meus professores, inclusive aqueles que me ensinaram as primeiras letras ainda na infância, e foram fundamentais para chegar até aqui.

Aos meus colegas de trabalho do Gabinete da Reitoria da UFES por todo o incentivo.

Aos docentes que participaram da banca de qualificação e defesa, minha orientadora Taciana de Lemos Dias, Marilene Olivier e Joaquim Rubens Fontes Filho, pelas críticas construtivas, opiniões e orientações que contribuíram para lapidar minha dissertação.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pelos dados disponibilizados e pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

“O verdadeiro conhecimento vem de dentro”
Sócrates

RESUMO

PEREIRA, Weber Mendonça. **Alinhamento da Produção Intelectual com o planejamento estratégico das instituições pesquisadas em programas de Pós-Graduação**. 2021. 121 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

Introdução À pós-graduação brasileira tem sido desde os anos 70, avaliada sistematicamente pela CAPES. Paralelamente, diversos critérios têm sido desenvolvidos para parametrizar a qualidade dos programas, dentre os quais está à verificação do alinhamento estratégico da produção intelectual com o planejamento estratégico das instituições pesquisadas. Entretanto, é um desafio especialmente para os discentes realizar esse alinhamento, principalmente das dissertações e dos produtos técnicos oriundos destas, dado que nem todos lidam diretamente com planejamento estratégico. Assim, este trabalho examinou o seguinte **problema**: como verificar o alinhamento da produção científica de um programa de Mestrado em Gestão Pública com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas? O **objetivo principal** foi propor um procedimento para verificar o alinhamento estratégico da produção intelectual de um programa de pós-graduação com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas. **Em termos teóricos**, foram apresentadas as teorias referentes a planejamento e alinhamento estratégico, suas principais ferramentas e aplicações junto ao setor público. Quanto aos **métodos e procedimentos**, a abordagem utilizada foi predominantemente qualitativa, caracterizada por uma pesquisa descritiva e ancorando-se na pesquisa documental através da análise das dissertações e produtos técnicos coletados no âmbito do PPGGP e exame dos mapas estratégicos das instituições pesquisadas. Os resultados mostraram que o procedimento proposto por esta pesquisa pode ser aplicado de duas formas: retroativo, avaliando o alinhamento estratégico da produção realizada em anos anteriores ou como ferramenta de apoio para os discentes verificarem o nível de alinhamento das suas propostas de pesquisa. A partir dos resultados encontrados, dois **produtos tecnológicos** foram desenvolvidos: “Framework para apoiar os discentes do PPGGP a verificarem o alinhamento estratégico de seus projetos de pesquisa e produtos técnicos” e “Análise do Alinhamento das Produções do PPGGP – 2020”.

Palavras-chave: Gestão Pública – Alinhamento Estratégico – Planejamento Estratégico – Pós-Graduação – Produção intelectual – Avaliação CAPES.

ABSTRACT

PEREIRA, Weber Mendonça. **ALIGNMENT OF INTELLECTUAL PRODUCTION WITH THE STRATEGIC PLANNING OF THE INSTITUTIONS RESEARCHED IN GRADUATE PROGRAMS**. 2021. 121p. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2021.

Introduction Brazilian postgraduate studies have been systematically evaluated by CAPES since the 1970s. At the same time, several criteria have been developed to parameterize the quality of programs, among which is the verification of the strategic alignment of intellectual production with the strategic planning of the researched institutions. However, it is a challenge especially for students to carry out this alignment, especially of dissertations and technical products arising from it, since not all of them deal directly with strategic planning. Thus, this work examines the following **problem**: how to verify the alignment of the scientific production of a Master's program in Public Management with the Strategic Planning of the researched institutions? The **main objective** was to propose a procedure to verify the strategic alignment of the intellectual production of a graduate program with the Strategic Planning of the researched institutions. In **theoretical terms**, they were created as theories referring to planning and strategic alignment, its main tools and applications in the public sector. As for the **methods and procedures**, the applied approach was predominantly qualitative, characterized by a descriptive research and anchored in documental research through the analysis of dissertations and products collected in the scope of the PPGGP and examination of the strategic maps of the researched institutions. The results induced that the procedure proposed by this research can be applied in two ways: retroactive, evaluating the strategic alignment of production carried out in previous years or as a support tool for students to verify the level of alignment of their research proposals. From the results found, two **technological products** were developed: "Framework to support PPGGP students to verify the strategic alignment of their research projects and technical products" and "PPGGP Production Alignment Analysis - 2020".

Keywords: Public Management - Strategic Alignment - Strategic Planning - Graduate Studies - Intellectual Production - CAPES Assessment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ficha de avaliação da capes – área 27.....	33
Figura 2- Exemplo de cadeia de valor.....	40
Figura 3 - Balanced scorecard (bsc)	45
Figura 4 - BSC adaptado ao setor público.....	46
Figura 5 - Matriz de consistência de mazzon	49
Figura 6 – Desafios institucionais e as áreas estratégicas da ufes	65
Figura 7 – Relação entre os desafios institucionais e as perspectivas bsc	66
Figura 8 – Procedimento de verificação de alinhamento estratégico	67
Figura 9 - Alinhamento através do bsc.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do número de PPGS na área 27 (2000 -2018)	30
Gráfico 2 - Grupo de vagas dos egressos 2020.....	60
Gráfico 3 - Pesquisas alinhadas com as áreas estratégicas do PDI.....	69
Gráfico 4 – Alinhamento da pesquisa com as perspectivas BSC.....	70

Lista de quadros

Quadro 1 - Critérios avaliativos da Capes para o ciclo 2017-2020.....	20
Quadro 2 - Objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa	23
Quadro 3 - Fatos históricos da pós-graduação	26
Quadro 4 - Evolução do sistema nacional de avaliação da pós-graduação	31
Quadro 5 – Conceitos relacionados à estratégia.....	39
Quadro 6 – Elementos estratégicos	41
Quadro 7- Trabalhos correlatos ao tema da pesquisa.	47
Quadro 8 - Objetivos, amostra e coleta de dados.	54
Quadro 9 - Detalhamento dos documentos analisados.....	55
Quadro 10 - Elementos estratégicos do pdi ufes.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instituições pesquisadas pelo PPGGP no ano de 2020	58
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PE	Planejamento Estratégico
PPG	Programa de Pós-Graduação
PPGGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PTT	Produto Técnico/Tecnológico.
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	18
1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL.....	18
1.2 O TEMA.....	19
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA.....	20
1.4 OBJETIVOS	23
1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO.....	24
1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	24
2 APORTE TEÓRICO	26
2.1 A PÓS-GRADUAÇÃO E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO	26
2.1.1 Institucionalização da Pós-Graduação no Brasil	26
2.1.2 Modalidades de programas de pós-graduação.	28
2.1.3 O Sistema de Avaliação da Pós-Graduação e a Ficha de Avaliação.	30
2.1.4 Avaliação 2017-2020.....	32
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.2.1 Planejamento estratégico no setor público.....	34
2.2.2 Planejamento estratégico na gestão universitária	37
2.2.3 Componentes do Plano Estratégico Institucional	39
2.2.4 Alinhamento Estratégico.....	42
2.2.5 Alinhamento Estratégico Vertical (AEV)	42
2.2.6 Alinhamento Estratégico Horizontal	44
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	49
3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA.....	50
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	51
3.3 COLETA DE DADOS	51

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	52
3.5 FORMA E TRATAMENTO DE DADOS.....	55
3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	56
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	57
4.1 DIMENSÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	57
4.2 INSTITUIÇÕES PESQUISADAS PELO PPGGP	58
4.3 ELEMENTOS E FERRAMENTAS CONGRUENTES	61
4.3.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DO PDI DA UFES.....	63
4.4 PROCEDIMENTO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	66
4.5 ANÁLISE DA PRODUÇÃO INTELECTUAL NO ANO DE 2020	68
4.6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE ALINHAMENTO	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
5.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA DISSERTAÇÃO	73
5.2 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....	74
5.3 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS DA DISSERTAÇÃO	74
5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	75
6 REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – Questionário para verificação de alinhamento estratégico	84
APÊNDICE B – Avaliação do alinhamento estratégico das produções intelectuais. Instituição pesquisada: Ufes.....	93
APÊNDICE C – Avaliação do alinhamento estratégico das produções intelectuais. Instituições pesquisadas: organizações públicas em geral.	100

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL

Como servidor público atuando na Coordenação de Gestão da Informação do Gabinete da Reitoria da Ufes desde 2018, o autor deste trabalho passou a acompanhar os desafios que permeiam a gestão universitária na defesa e promoção de um ensino público de qualidade. Esta experiência como servidor público somou-se a sua vivência anterior nesta instituição, como aluno do Curso de Engenharia da Produção (Turma 2017) e do Curso de Arquitetura e Urbanismo (Turma 2002/2).

Ao observar a universidade a partir das duas óticas - como aluno e como servidor público – pôde compreender que não são poucas as dificuldades enfrentadas por uma instituição pública de ensino superior para se adaptar às mudanças abruptas, sejam de ordem orçamentária, como o contingenciamento enfrentado nos últimos anos, ou referentes ao ordenamento jurídico, como as medidas provisórias que alteraram a estrutura de cargos das universidades e, não obstante, prosseguir na realização de seus objetivos estratégico estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), entregando para a sociedade uma produção intelectual consistente.

Ingressar como discente, em 2019, no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes, propiciou ao pesquisador constatar os esforços empreendidos pelo próprio PPGGP para obter uma melhor performance na avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio do aprimoramento dos processos internos do programa.

A partir de conversas mantidas com a orientadora deste trabalho, o pesquisador percebeu a importância de se criar uma ferramenta que fosse capaz de apoiar os mestrandos a obterem o alinhamento estratégico de suas pesquisas com os propósitos das instituições pesquisadas.

Para melhor explorar esta temática, o orientando tornou-se membro do Observatório em Gestão Pública (Observa GP), registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e membro do Projeto de pesquisa Observatório de Gestão Pública do Programa de Mestrado Profissional (Observa PPGGP), que atua na disseminação de pesquisas, melhores práticas e experiências para a solução de problemas existentes na gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento científico, tendo como objetivo apresentar cenários e indicadores que possibilitem fomentar o conhecimento (UFES, 2021).

1.2 O TEMA

O tema desta dissertação é o alinhamento estratégico da produção intelectual de um programa de pós-graduação.

A garantia do padrão de qualidade da educação é um princípio constitucional, previsto no artigo 206, inciso VII da Constituição Federal (CF/88), que estabelece como sendo uma competência do poder pública a promoção de ações que conduzam à melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, [2021]).

Nesse sentido, desde 1976 a CAPES avalia periodicamente os programas de pós-graduação existentes no país, a partir de critérios qualitativos e quantitativos continuamente aprimorados, constituindo-se em um importante instrumento estratégico de orientação para os programas de pós-graduação na busca de um padrão de excelência (CASTANHA; GRÁCIO, 2012). Os resultados obtidos na avaliação da Capes são utilizados como parâmetros para distribuição de bolsas e recursos para o fomento à pesquisa e como vetores para desenvolvimento de políticas públicas de expansão do ensino *stricto sensu* no território nacional (CAPES, 2021).

Dessa forma, os programas que obtêm os melhores resultados, de modo geral, recebem mais investimentos, propiciando aos seus pesquisadores a realização de mais pesquisas, cujos resultados são valorizados pela comunidade acadêmica e pela sociedade, gerando assim, um ciclo.

Um dos critérios balizadores utilizados atualmente para atestar a qualidade de um programa de pós-graduação é a análise do alinhamento estratégico da sua produção intelectual. Estes critérios são instrumentalizados através da Ficha de Avaliação da CAPES, que sistematicamente é revisada e estabelece os principais parâmetros que serão utilizados para aferir a qualidade dos programas.

Um programa de pós-graduação que possui convênios com organizações públicas, como o caso do mestrado profissional em Gestão Pública, precisa dar retorno para a sociedade de suas pesquisas e, principalmente, para suas instituições de Acordo de Cooperação, muitas vezes universo de estudo das pesquisas desenvolvidas. E, assim, divulgar o seu potencial de aplicabilidade atendendo às estratégias estabelecidas e prioridades de cada organização estudada.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

Para o ciclo avaliativo 2017-2020, a CAPES estabeleceu novos quesitos na ficha de avaliação (Quadro 1), visando valorizar mais a formação e o impacto social obtido através da pesquisa científica produzida em consonância com o planejamento estratégico (PE) (CAPES,2019).

Quadro 1 - Critérios avaliativos da capes para o ciclo 2017-2020

QUESITO AVALIATIVO	DETALHAMENTO DO QUESITO AVALIATIVO
<p>1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística.</p>	<p>Análise da clareza e consistência da sistemática de planejamento estratégico do PPG e de sua visão de longo prazo, com vistas ao seu desenvolvimento e consolidação. Será observado o estágio de desenvolvimento do planejamento do PPG, considerando-se os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maturidade da sistemática de planejamento; ● Pertinência dos compromissos de formação, produção e demais impactos do PPG; ● Coerência com o propósito, modalidade e nível de consolidação do PPG; ● Adequação da articulação com o planejamento da pós-graduação em nível institucional; ● Coerência da relação entre os objetivos pretendidos e as atividades para alcançá-los;

	<ul style="list-style-type: none"> • Consistência das Implicações do planejamento na trajetória do PPG.
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.	<p>Análise das contribuições das atividades de formação e pesquisa do PPG a outras esferas da sociedade, tais como governo, mercado e sociedade civil. Serão considerados os impactos econômico, social, cultural e educacional do PPG, com base nos seguintes qualificadores:</p> <p>3.2.1. Clareza e consistência das contribuições do PPG ao longo do tempo;</p> <p>3.2.2. Intensidade do impacto, quando houver, em nível local, regional, nacional ou internacional;</p> <p>3.2.3. Clareza e consistência da política de incentivo à inovação, transferência de conhecimentos e impacto social do PPG;</p> <p>3.2.4. Proporção do NDP envolvida em ações de impacto do PPG em outras esferas da sociedade.</p> <p>Além disso, desde que caracterizem aderência à proposta do PPG, também serão valorizadas evidências de: integração e cooperação com outros PPGs e organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de formação do programa; ações afirmativas ou de extensão; de infraestrutura e participação do NDP que caracterizem articulação do PPG com entidades voltadas para o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e/ou cultural do contexto de atuação do programa.</p> <p>A descrição da política de incentivo à inovação, transferência de conhecimentos e dos impactos sociais e acadêmicos do PPG deverão ser anexados em documento específico.</p>

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

Com base em uma abordagem sistêmica, a qualidade e excelência de um programa de pós-graduação passaram também a ser dimensionado a partir do grau de interações com os mais diversos atores sociais, avaliando o seu impacto em nível local, regional, nacional e internacional (CAPES, 2020, p.14).

Essas modificações na avaliação visam contemplar e valorizar a pesquisa produzida pelos programas profissionais de pós-graduação, que cresceram exponencialmente nos últimos anos e possuem uma natureza distinta dos programas acadêmicos. A transferência de conhecimento para a sociedade com vistas ao aprimoramento da gestão das organizações públicas e privadas é um dos objetivos dos programas *stricto sensu* na modalidade profissional, conforme estabelece a Portaria nº 389, de 23 de março de 2017, Ministério da Educação (BRASIL, 2017).

Desenvolver uma pesquisa alinhada estrategicamente com o PE das instituições pesquisadas, significa produzir uma pesquisa alinhada com os desafios centrais dessas organizações, sejam eles oriundos de seu ambiente externo ou interno. O processo de elaboração do planejamento estratégico estimula a organização a identificar suas forças e fraquezas, além de promover a aquisição e compartilhamento de conhecimentos (TAMAYO *et al.*, 2016). Assim, promover o alinhamento estratégico da pesquisa de um programa corresponde a aumentar o impacto potencial de um Programa de Pós Graduação (PPG) sobre a sociedade e a transferência de conhecimento, conforme preconiza a Ficha de avaliação da CAPES, quanto à "Clareza e consistência da política de incentivo à inovação, transferência de conhecimentos e impacto social do PPG" (CAPES, 2019, p.14).

Contudo, é um desafio para os discentes de um programa de pós-graduação verificar o alinhamento estratégico de sua pesquisa. Primeiro, porque nem todos os discentes possuem afinidade com os conceitos que envolvem planejamento e alinhamento estratégico; segundo, nem todos participaram da elaboração do PE no âmbito de suas instituições; terceiro, existe uma lacuna sobre modelos de alinhamento, ferramentas e instrumentos que impulsionam a verificação do alinhamento estratégico.

Na maioria das vezes não se avalia e/ou analisa como estas pesquisas estão alinhadas ao planejamento estratégico dessas organizações, promovendo maior compreensão da contribuição de pesquisas teórico/empírica e dos produtos técnicos e tecnológicos oriundos das dissertações e de seu potencial de aplicabilidade atendendo as estratégias estabelecidas e suas prioridades de cada organização estudada.

Quando se examina o contexto de um programa de mestrado profissional como o PPGGP/UFES, o desafio é ainda maior. Isto porque o programa recebe alunos, servidores públicos oriundos das mais diversas instituições públicas, englobando servidores da área da segurança pública como Polícia Militar, Corpo de Bombeiros; servidores do judiciário, como do Tribunal Regional Eleitoral (TRE); de instituições de ensino superior como Ufes e Instituto Federal de Educação

Tecnológica (lfes), entre outros. Ou seja, é preciso lidar com diferentes planos estratégicos.

O Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES insere-se neste contexto e vem buscando aprimorar os seus processos internos com o objetivo de aumentar a visibilidade e o impacto da sua produção intelectual, em consonância com as novas exigências da CAPES. Nesse sentido, a partir do ano de 2020 o programa passou a requisitar aos seus discentes a demonstração do alinhamento estratégico de seus projetos de pesquisa.

Assim, com base neste contexto, identificou-se a questão da pesquisa: **Como verificar o alinhamento da produção científica de um programa de Mestrado em Gestão Pública (nas modalidades Dissertação e Produto Técnico) com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas?**

1.4 OBJETIVOS

Em decorrência da questão apresentada, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Propor um procedimento para verificar o alinhamento estratégico da produção intelectual de um programa de pós-graduação com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas.

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos, descritos no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa

Objetivo Geral	Propor um procedimento para verificar o alinhamento estratégico da produção intelectual de um programa de pós-graduação com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas.
Objetivos Específicos	Analisar os mapas estratégicos das instituições que são alvos de pesquisas do PPGGP, identificando os elementos e ferramentas estratégicas estruturantes.
	Selecionar os elementos necessários para verificar o alinhamento estratégico da produção de um o PPGGP no ano de 2020 com o mapa estratégico da instituição estudada
	Verificar o alinhamento estratégico da Produção do PPGGP no ano de

	2020.
	Validar o modelo para promover o alinhamento estratégico da produção intelectual.

Fonte: Elaborado pelo autor

1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

Ao final do desenvolvimento do campo da pesquisa, foram apresentados dois produtos técnicos/ tecnológico (PTT), sendo:

O Primeiro PTT corresponde à elaboração de um Relatório Gerencial – Diagnóstico do Alinhamento das Produções Científicas modalidade Dissertação e/ou Produto Técnico Tecnológico oriundo da dissertação do PPGGP-UFES defendidos no ano de 2020. Esse produto possui aderência com a Linha 1 – Projeto Estruturante 1- Governo, Políticas Públicas e Planejamento, conforme orientação normativa do PPGGP da UFES (UFES, 2021).

O Segundo Produto Técnico é o Framework – Verificador de Alinhamento Estratégico, que apresenta aderência com a Linha 2 - Tecnologia, inovação e operações no setor público, Projeto estruturante 4 - Transformação e inovação organizacional estabelecido pelo PPGGP (UFES, 2021).

Destaca-se que esta pesquisa e os produtos técnicos dela resultante estão alinhados com o PDI da UFES e com o plano estratégico do PPGGP, especialmente em relação ao objetivo estratégico direcionado ao incentivo de “produção de pesquisas integradas com as demandas da sociedade” (UFES, 2021, p.114).

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Para consecução dos objetivos desta pesquisa, três recortes foram definidos neste trabalho. O primeiro, referente ao ambiente: o programa de pós-graduação em gestão pública da UFES (PPGGP da UFES), considerando que esta pesquisa atende a uma demanda do próprio programa.

Uma segunda delimitação é o da produção intelectual considerada na pesquisa:

dissertação e produtos técnicos/tecnológicos (PTT) oriundo da dissertação. Essa modalidade é obrigatória para todos os discentes do curso e são oficialmente disponibilizados pelo programa em arquivo distinto daquele no qual são disponibilizadas as dissertações.

O terceiro recorte é o temporal: delimitado a análise da produção intelectual, abarcou as dissertações e PPTs do ano de 2020. Isto se deve ao fato de que foi a partir desse ano que o programa passou a exigir dos discentes a verificação do alinhamento estratégico.

Um programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, como o promovido pela Universidade Federal do Espírito Santo, possui um ambiente propício para interações entre organizações, baseado em uma perspectiva sistêmica, que privilegia o compartilhamento de conhecimentos e estruturas para a consecução dos objetivos firmados por meio dos Acordos de Cooperação Técnica.

Em uma dimensão mais ampla, a sociedade se beneficiará com a pesquisa à medida que possibilitará ao PPGGP aumentar o seu poder de transferência de conhecimento ao setor público.

Esta pesquisa também atende a demanda do PPGGP em melhorar a sua performance na avaliação da CAPES, tendo em vista que o programa obteve o conceito 3 (regular), nas duas avaliações anteriores – Trienal 2010-2012 e a Quadrienal 2013 a 2016.

Um melhor desempenho na avaliação no quadriênio 2017-2020 possibilitará ao programa, entre outras coisas, a implementação do doutorado em gestão pública. Conforme a Portaria nº 182/2018 da CAPES, o requisito mínimo para que os programas existentes possam abrir novos cursos é obter o conceito 4 na avaliação.

2 APORTE TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo estruturar teoricamente esta pesquisa e será constituído de três partes. Primeiramente, será apresentado um panorama sobre o sistema de avaliação da pós-graduação no Brasil, e as particularidades que envolvem os programas de pós-graduação profissional. Em um segundo momento, será apresentado conceitos referentes a planejamento e alinhamento estratégico. E, por fim, serão apresentados os trabalhos correlatos, estabelecendo o conjunto teórico onde esta dissertação se insere.

2.1 A PÓS-GRADUAÇÃO E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO

2.1.1 Institucionalização da Pós-Graduação no Brasil

Os primeiros passos para a institucionalização da pós-graduação no Brasil remontam à década de 30, a partir do Decreto 19.851/31. O decreto estabelecia que nos institutos de ensino profissional superior fossem realizados, entre outras modalidades, "cursos de especialização, destinados a aprofundar, em ensino intensivo e sistematizado, os conhecimentos necessários a finalidades profissionais ou científicas" (BRASIL, 1931).

Desde então, diversos fatos históricos pontuaram a evolução da pós-graduação no Brasil, como a criação da CAPES em 1951 e o Parecer n. 977 em 1965, elaborado por Newton Sucupira, consolidando o sistema nacional de pós-graduação. O Quadro 3 apresenta uma síntese desses acontecimentos.

Quadro 3 - Fatos históricos da pós-graduação

Período	Acontecimento Histórico
Anos 20	Em 1920 já havia sido criada a Universidade do Brasil, e iniciativa anterior ocorrera no Paraná, predomínio das profissões liberais (medicina, engenharia e direito).

Anos 30	Fundação do Ministério da Educação e da Saúde. Criação da Universidade de São Paulo. Por meio da Reforma Francisco Alves, A administração central da universidade caberia ao conselho universitário e ao reitor, que passava a ser escolhida a partir de uma lista tríplice, medida que vigora até hoje. A reforma estabelecia também como deveria ser composto o corpo docente (catedráticos e auxiliares de ensino, submetidos a concursos, títulos e provas) e dispunha ainda sobre questões como ensino pago, diretório de estudantes etc.
Anos 40	Desenvolvimento do sistema federal, a partir de 45. Federalização de algumas universidades estaduais criadas nas décadas de 30 e início dos anos 40, concomitantemente à difusão da ideia de que cada Estado da federação tinha o direito pelo menos a uma universidade federal.
1951	Criação da CAPES em pleno período nacional-desenvolvimentista, com intuito de fornecer ao país profissionais qualificados conforme as exigências do setor público e privado, em franca expansão.
1961	Em 1961, a pós-graduação foi incluída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
1965	Parecer n. 977, elaborado por Newton Sucupira, a pós-graduação foi definitivamente constituída. Com base no parecer, o sistema de pós-graduação dividiu-se em duas categorias – <i>stricto sensu</i> , que visa prioritariamente à formação do pesquisador, e <i>lato sensu</i> , dirigido à especialização profissional – estabelecendo as categorias de mestrado e de doutorado
1968	Reforma no ensino superior, introdução de modelo departamental de inspiração norte-americana. o modelo de pós-graduação institucionalizado no Brasil foi o modelo estadunidense, onde o ensino superior é dividido em dois planos hierárquicos principais: os <i>colleges</i> , representando os cursos de graduação e os <i>pós-graduate</i> , para aqueles que desejam se especializar nas matérias dos <i>colleges</i> , ou seja, os cursos de mestrado e doutorado (BRASIL, 1965). Esse modelo foi adotado em substituição ao modelo francês, o de cátedras, implantado nas universidades criadas nos anos 30.
1976	A CAPES inicia a sistemática de avaliação de mérito dos Programas de Pós-Graduação (PPG) que constituíam o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).
1981	

CAPES foi reconhecida como órgão responsável pela elaboração do Plano Nacional de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> .
--

Fonte: Evolução do Ensino Superior Brasileiro: 1808 -1990, Helena Sampaio.

2.1.2 Modalidades de programas de pós-graduação.

A partir dos anos 1990 estabeleceu-se um novo modelo de pós-graduação no país, o Mestrado Profissional, com finalidade diversa do mestrado acadêmico, objetivando suprir a demanda do mercado 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).

Diferentemente do mestrado acadêmico, focado na produção científica, a modalidade profissional visa, entre outras coisas, transferir conhecimento para a sociedade, buscando formar não apenas um profissional que produz pesquisa, mas também, um profissional que contribua ativamente para implementação de ações inovadoras em seu campo de atuação (BRITO; CARNEIRO, 2015). Desde a sua implantação em 1998, os programas de pós-graduação *stricto sensu* profissionais vêm aumentando exponencialmente no Brasil.

Os programas dessa modalidade conservam características próprias que os diferenciam dos mestrados acadêmicos e estavam previstos desde o Parecer CFE nº 977/65. O documento chamava atenção para a inviabilidade de se formar em um mesmo curso o profissional comum, o cientista e o técnico de alto padrão. Além do mais, apontava para a necessidade da criação de cursos de pós-graduação que assegurassem o treinamento eficaz de trabalhadores intelectuais do mais alto padrão, para contribuírem com o desenvolvimento nacional nos mais diversos setores (SILVA; DELPINO, 2016).

O reconhecimento do mestrado profissional se deu de fato em 1998, através da Portaria Capes nº 80/98, de 16 de Dezembro de 1998, que apontava a necessidade da formação de profissionais pós-graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de

mestrado acadêmico. O documento também orientava a avaliação dos mestrados profissionais, que seria realizada periodicamente pela CAPES, com adoção de parâmetros que atendessem às peculiaridades dos programas, contudo, sem detalhar quais seriam esses critérios (BRASIL, 1998).

Com a edição da Portaria nº 389, de 23 de março de 2017, do Ministério da Educação, as modalidades de mestrado e doutorado profissional foram definitivamente instituídas. O Documento destaca como objetivos dos programas *stricto sensu* na modalidade profissional:

I - Capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;

II - Transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

III - Promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e

IV - Contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas (BRASIL, 2017).

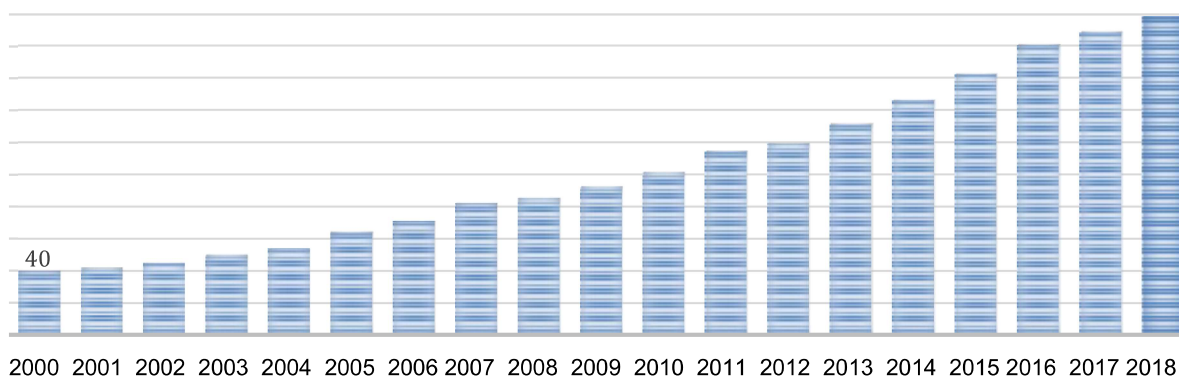
Após a etapa de regulamentação do mestrado profissional no país, esta modalidade de pós-graduação iniciou um processo de crescimento, e aos poucos se espalhou por todas as regiões do território nacional, sendo fomentada por instituições públicas e privadas de ensino superior, seguindo sempre um alinhamento com as diretrizes estabelecidas pela CAPES.

O crescimento dos programas de pós-graduação ocorreu em todas as áreas de pesquisa, inclusive na administração pública. Este crescimento pode ser ilustrado por meio da análise da área 27, que corresponde aos cursos de Administração

Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, conforme divisão da CAPES.

A área 27 era composta, no início de 2019, de 198 programas de pós-graduação, sendo 117 acadêmicos e 81 na modalidade profissional. Desde o ano 2000 a área vem crescendo gradualmente, passando de 40 programas em 2000 para 198 em 2018, conforme podemos perceber pela análise do Gráfico 1. O crescimento é acompanhado da criação de cursos de doutorado, sendo 66 acadêmicos e quatro profissionais (CAPES, 2019, p.3).

Gráfico 1 - Evolução do número de PPGS na área 27 (2000 -2018)



Fonte: Capes (2019, p.3)

A modalidade profissional vem gradualmente ganhando espaço entre os programas de pós-graduação, e já representa 44,27% dos programas de administração de Empresas e 66,00% de Administração Pública, contexto onde está inserida a presente pesquisa (CAPES, 2019, p.5).

2.1.3 O Sistema de Avaliação da Pós-Graduação e a Ficha de Avaliação.

O Sistema Nacional de Pós-graduação (SNPG) consolidou-se ao longo das últimas décadas ganhando visibilidade nacional e internacional. O sistema é constituído atualmente por cursos acadêmicos (3.653 mestrados e 2.405 doutorados) e profissionais (852 mestrados e 37 doutorados) distribuídos por todas áreas do conhecimento (CAPES, 2019).

Conforme preconiza a Constituição Federal, é preciso garantir um padrão de qualidade para a pós-graduação no Brasil. A CAPES tem historicamente contribuído com essa finalidade, estabelecendo diretrizes para o Sistema Nacional de Avaliação. A avaliação é atividade essencial para assegurar e manter a qualidade dos cursos de Mestrado e Doutorado no país (CAPES, 2021).

Visando o desenvolvimento de parâmetros que orientassem a distribuição de bolsas para estudantes de pós-graduação, a CAPES organizou em 1976 o primeiro processo de avaliação, com foco na produção acadêmica de cada programa. Quanto melhor fosse a avaliação do programa, maiores seriam suas possibilidades de obter apoio em forma de bolsas de estudos, recursos para pesquisa ou em infraestrutura (BALBACHEVSKY, 2005). Desde então, a formato e o conteúdo da avaliação têm sido adaptados ao longo dos anos, como se observa no Quadro 4

Quadro 4 - Evolução do sistema nacional de avaliação da pós-graduação

Período	Formato e método de avaliação.
Anterior a 1998	Nos primeiros anos a avaliação era anual, baseada em uma escala de cinco conceitos (A e E), sendo que o conceito “A” era o mais alto. Os resultados da avaliação não eram divulgados, mas eram mantidos restritos ao âmbito das agências federais. Após alguns anos, a avaliação se tornou bienal e os resultados passaram a ser amplamente divulgados, permitindo um acompanhamento da evolução dos programas.
A partir de 1998	Foi implementado a avaliação Trienal, baseado em uma escala de avaliação numérica com notas de 1 a 7. As notas “1” e “2” correspondiam a “insuficiente”, acarretando o descredenciamento do curso. 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, 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.
2001 a 2004	Uma ficha composta de 7 quesitos foi utilizada pela CAPES: 1 - Proposta do Programa; 2 – Corpo Docente; 3 – Atividades de Pesquisa; 4 – Atividades de Formação; 5 – Corpo Discente; 6 – Teses e Dissertação; 7 – Produção

	Intelectual.
2007-2010	Após a avaliação trienal de 2004, a ficha de avaliação foi reformulada. A nova ficha, que foi utilizada na Trienal 2007, passou a ser composta de 5 quesitos. Os setes quesitos da ficha anterior foram agrupados em 4 quesitos: 1-Proposta do Programa, 2- Corpo Docente, 3 – Corpo Discente, Teses e Dissertações, 4 – Produção Intelectual. Um novo quesito, 5- Inserção social, foi incorporado ao sistema de avaliação. Os 5 quesitos da ficha continham 21 itens, com a possibilidade de inclusão de itens específicos pelas áreas.
Trienais 2010 e 2013.	Após o uso da ficha na avaliação trienal 2007 foi criada uma comissão para avaliar a sua aplicação e propor novas modificações. Foi mantida a estrutura básica, composta de cinco quesitos, com a redução para 18 itens e os quesitos “Corpo Discente” e “Produção Intelectual” passaram a ser considerados centrais e receberam em conjunto, um peso correspondente a 70% do total.

Fonte: Capes (2019, p.8)

2.1.4 Avaliação 2017-2020.

Para avaliação do quadriênio 2017-2020 a CAPES propôs a redução dos quesitos da Ficha de Avaliação (Figura 1), de cinco para três dimensões: (1- Programa, 2- Formação e 3 - Impacto na Sociedade). Esse redimensionamento visa mudar o foco da avaliação em relação às edições anteriores, dando mais ênfase no impacto do programa do que apenas na sua produção.

O primeiro quesito, denominado de Programa, avalia o funcionamento, estrutura e planejamento do programa de pós-graduação em relação ao seu perfil e seus objetivos.

O segundo quesito, Formação, tem seu foco na qualidade dos recursos humanos formados, levando em conta a atuação dos docentes e a produção de conhecimento diretamente associada às atividades de pesquisa e de formação do programa.

O terceiro quesito, Impacto na Sociedade, está relacionado com os impactos gerados pela formação de recursos humanos e a produção de conhecimentos do programa. Dentro dos impactos a serem avaliados, está também o destino e atuação dos egressos.

Figura 1- Ficha de avaliação da capes – Área 27

1 – Programa	Acad.	Prof.
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.	30%	30%
1.2 Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à proposta do programa.	50%	50%
1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística.	10%	10%
1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.	10%	10%
2 – Formação	Acad.	Prof.
2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.	15%	15%
2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.	15%	15%
2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.	10%	10%
2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa.	50%	50%
2.5 Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.	10%	10%
3 – Impacto	Acad.	Prof.
3.1. Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.	40%	40%
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.	40%	40%
3.3. Internacionalização, inserção (local, regional, nacional) e visibilidade do programa.	20%	20%

Fonte: Capes (2019, p.2)

O planejamento estratégico, como pode ser observado, paulatinamente adquiriu um relevante papel como quesito avaliativo, inclusive quanto a promoção do alinhamento estratégico da produção científica.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 Planejamento estratégico no setor público

O planejamento estratégico (PE) poder ser compreendido como um conjunto de atitudes disciplinadas e dirigidas a produzir decisões fundamentais que moldam e traduzem a identidade de uma organização, informando quem ela é, o que ela faz (suas estratégias e ações) e por que o faz (missão, objetivos e a criação de valor) (GEORGE et al. 2017).

Essa definição harmoniza-se com o conceito de estratégia apresentado por MINTZBERG *et al* (2006), que a define como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações da organização em um conjunto coeso, estruturados em conformidade com sua cultura.

Tendo por base a perspectiva da Teoria de Processamento das Informações de Simon (1973, *apud* GEORGE *et al.* 2017), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um tipo de sistema de processamento de informação, que envolve criatividade, intuição e síntese, destinado a auxiliar os atores organizacionais a coletarem informações, a fim de selecionarem os objetivos estratégicos que serão implementados.

A adoção do PE por diversos governos em todo o mundo foi incentivada pelos teóricos da *New Public Management* (NPM), com a finalidade de aprimorar a gestão pública desses países a partir de um processo de tomada de decisão caracterizado pela ampla participação das partes interessadas, resultando em um conjunto qualitativo de decisões estratégicas (GEORGE; DESMIDT; MOYER ,2016).

Para Wolf e Floyd (2016) o objetivo principal do planejamento estratégico é influenciar a direção estratégica de uma organização por um determinado período e compreende uma gama de atividades diferentes destinadas a cumprir este propósito (como revisões estratégicas, participações das partes interessadas, elaboração de planos estratégicos, dentre outros), sendo que o grau de formalização desses procedimentos varia conforme a organização.

Joyce (2012, *apud* JOHNSEN, 2016) argumentou que a estratégia nos serviços públicos engloba focar no futuro ao tomar decisões e fazer uso do pensamento, planejamento e técnicas de gestão estratégica para apoiar o planejamento de ações dos líderes públicos.

Knutsson *et al.* (2008) analisando a estratégia num contexto municipal, apontaram que a estratégia não se trata de uma única decisão importante, mas em um conjunto articulado de uma série de decisões pontuais que, sincronizadas, criam um alto padrão de gestão de recursos públicos municipais.

A literatura aponta diversos benefícios que o Planejamento Estratégico (PE) produz para a organização. Em termos gerais, o PE responde por até 80% das principais ideias estabelecidas na estratégia das empresas (ELBANNA; FADOL, 2016). Em termos gerais, isto se dá em função da própria natureza do processo de formulação da estratégia, suas metodologias e ferramentas utilizadas.

Primeiro, porque o Planejamento estratégico utiliza o aprendizado organizacional como fonte de estratégia. Este processo estimula a organização a identificar suas forças e fraquezas, além de promover a aquisição e compartilhamento de conhecimentos (TAMAYO *et al.*, 2016). Isto ajuda a revelar se a organização possui as capacidades internas necessárias para implementar sua estratégia e, caso contrário, quais obstáculos devem ser superados para o alcance dos resultados (ELBANNA; FADOL, 2016).

Em segundo lugar, o Planejamento Estratégico é um instrumento utilizado para gerenciar a instabilidade ambiental (FADOL; BARHEM; ELBANNA, 2015). Quanto maior for a percepção da incerteza ambiental maior será o aumento da varredura

do ambiente organizacional (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016). Os planejadores coletam dados, preveem, modelam e constroem cenários futuros alternativos e isso, por sua vez, permite que as organizações tenham um desempenho superior ao de outras que não planejaram (FALSHAW; GLAISTER; TATOGLU, 2006), especialmente por possibilitar uma melhor identificação de oportunidades e ameaças e uma melhor adaptação ambiental (FADOL; BARHEM; ELBANNA, 2015).

Terceiro, a teoria do planejamento racional argumenta que a natureza sistemática e analítica do PE formal gera um ambiente de tomada de decisão rico em informações, porque estimula que as decisões entre estratégias alternativas sejam tomadas com base em conhecimentos derivados dos dados coletados e não de maneira intuitiva (WALKER; BOYNE, 2006). A decisão estratégica de qualidade é um produto do planejamento estratégico e precede os resultados do processo, como o desempenho organizacional (GEORGE; DESMIDT, 2018).

Quarto, o planejamento estratégico auxilia na mitigação das políticas organizacionais. A teoria é que o estresse embutido no processo de controle pode reduzir as tentativas de influências políticas dos atores organizacionais, prevalecendo às metas definidas no plano estratégico em detrimento a objetivos políticos, incongruentes com a estratégia. (ELBANNA, 2016).

Já a implementação da estratégia é a realização da estratégia e o que a empresa executa (HÅKONSSON; BURTON; OBEL, 2012) e engloba a comunicação, compreensão, adoção e promulgação de planos estratégicos (NOBLE, 1999). Ela é consideravelmente mais difícil do que a sua formulação, sendo uma área onde muitas organizações falham (NUTT, 1999). A literatura aponta alguns determinantes para a execução bem-sucedida da estratégia.

Brenes *et al.* (2008) sustentam que a implementação bem-sucedida da estratégia requer a gestão deliberada e sistemática de diversas dimensões, a saber: o processo de formulação da estratégia; à execução sistemática da estratégia; o controle e acompanhamento da estratégia; a liderança da alta administração; gestores e empregados adequados e motivados; e a governança corporativa.

Formulação e implementação da estratégia são processos contínuos e mutáveis. Alguns autores advertem sobre os problemas de se produzir um plano 'engessado', tornando a tomada de decisões inflexível e, assim, levando inexoravelmente ao fracasso da implementação, uma vez que os gestores se tornam incapazes de fazer adaptações incrementais (HAMBRICK, 1989). Ao invés disso, enfatizam a necessidade de processos fluidos e abertos de elaboração e execução da estratégia, que permitam às organizações responderem tempestivamente às mudanças ambientais (MONTGOMERY, 2008).

2.2.2 Planejamento estratégico na gestão universitária

As universidades possuem um modelo de gestão, que as diferenciam de outros tipos de organizações. Elas são classificadas pela literatura como instituições complexas, com diversos centros de poder, como uma verdadeira anarquia organizada, atendendo a uma multiplicidade de atores e interesses, sofrendo pressões internas e externas, a começar pela alocação de recursos em ensino, pesquisa, extensão e a própria administração geral (AMARANTE; CRUBELLATE; MEYER, 2017).

Mintzberg (1995) destaca a estrutura descentralizada das universidades, onde professores são os protagonistas, atuando até mesmo na parte administrativa por meio da participação em comissões, conselhos e outros órgãos internos, controlando não apenas o próprio trabalho, mas exercendo também o controle coletivo sobre as decisões administrativas.

Para Meyer Júnior, Pascuci e Mangolin (2012) a estratégia com foco na abordagem gerencial é uma experiência relativamente recente em organizações universitárias brasileiras, consubstanciado em planos institucionais construídos a partir de modelos empregados na iniciativa privada, resultando muitas vezes em resultados pouco efetivos.

Atualmente há um conjunto normativo que rege o planejamento estratégico institucional das universidades. O PE foi legalmente inserido nas universidades

através da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que tornava requisito obrigatório para avaliação das instituições de ensino superior a identificação de sua missão e do plano de desenvolvimento institucional (PDI). Embora a lei tivesse como foco o estabelecimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), vários de seus dispositivos eram claramente de conteúdo estratégico (BRASIL, 2004).

Dois anos mais tarde, por meio do Decreto nº 5.773, de nove de maio de 2006, novas diretrizes foram estabelecidas para regulação e avaliação das instituições. Conforme o decreto, para uma instituição de ensino superior iniciar as suas atividades, ela inicialmente era cadastrada como faculdade, por meio de ato de credenciamento emitido pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2006).

Superada essa etapa inicial, a faculdade funcionando de modo regular e com padrão de qualidade satisfatório, poderia solicitar um credenciamento específico como centro universitário ou universidade. Um dos documentos condicionantes para se obter o credenciamento era a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – o plano estratégico da universidade. Paulatinamente o planejamento estratégico na gestão das universidades tornava-se não apenas uma ferramenta para os gestores, mas uma determinação legal.

Atualmente, a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, expedida pela Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, visando disciplinar a elaboração e revisão do planejamento de desenvolvimento institucional dos órgãos federais, incluindo as universidades federais, estabeleceu os componentes mínimos que devem ser documentados nos Planos Estratégicos Institucionais – a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos. Esta normativa também contribui com a definição de importantes conceitos relacionados à estratégia, sintetizados no quadro a seguir (BRASIL, 2020).

Quadro 5 – Conceitos relacionados à Estratégia

Planejamento estratégico	Planejamento estratégico: processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma condição presente e do entendimento do que é a organização e qual o seu papel, e considerando a análise do contexto, alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos;
Plano Estratégico Institucional	Plano estratégico institucional: produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos;
Gestão estratégica:	Processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados
Governança pública	Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da IN nº 24, de 18 de março de 2020 (BRASIL,2020)

2.2.3 Componentes do Plano Estratégico Institucional

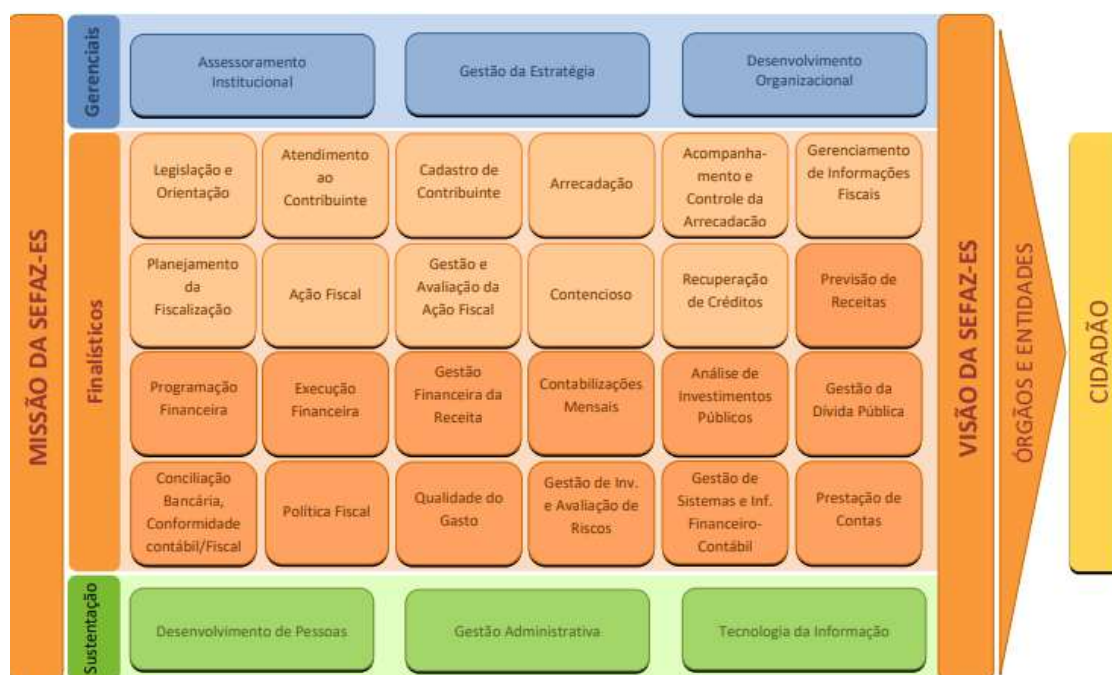
Portanto, os planos estratégicos dos órgãos públicos federais, por consequência das determinações legais, devem documentar no mínimo a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos.

Conforme Heintzman e Marson (2005, *apud* Farina e Falk, 2016) há fortes insights sobre a existência de uma ‘cadeia de valor de serviços’, tanto no setor privado como no setor público. No setor privado, este conceito está relacionado com a percepção dos clientes quanto ao valor dos produtos e serviços oferecido por uma

empresa e os resultados financeiros advindos desta percepção. Já no Setor público, ao invés de maior lucratividade, os ganhos estariam relacionados à maior credibilidade adquirida pela instituição, à medida que os cidadãos percebessem a qualidade dos serviços prestados e resultantes do engajamento dos servidores públicos com o seu trabalho. Em ambos os casos, há uma ligação de três blocos principais: pessoas, cidadãos-clientes e resultados (credibilidade ou econômico-financeiros).

“Uma vez estabelecidas relações entre os blocos, tendo como foco os direcionadores de cada constructo estudado, ações combinadas poderão trazer melhoria no desempenho do sistema como um todo, provocando aumento nos índices de credibilidade das instituições públicas”. (FARINA E FALK, 2016, p.53).

Figura 2- Exemplo de Cadeia de Valor



Fonte: SEFAZ (2019)

A Figura 2 apresenta a Cadeia de valor da Secretaria da Fazenda (SEFAZ). Nela está representada a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais, distribuídos em três blocos (Sustentação, Finalísticos e Gerenciais) de modo a obter uma visão global do encadeamento desses processos e atividades. Os macroprocessos Finalísticos ocupam a parte Central da Cadeia, englobando as principais entregas da instituição aos cidadãos. Na parte superior estão os

macroprocessos relacionados com a gestão estratégica e na base estão os chamados processos de sustentação, que inclui o Desenvolvimento das Pessoas, Gestão Administrativa e Tecnologia da Informação.

O Quadro abaixo conceitua os demais elementos que devem ser documentados nos mapas estratégicos institucionais das instituições públicas federais.

Quadro 6 – Elementos estratégicos

Missão	A razão de ser da organização.
Visão	Onde a organização pretende chegar.
Valores	Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.
Indicadores	A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.
Metas	As metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais.
Projetos Estratégicos	"Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". PMBOK

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Chiavenato (2005)

Conforme Chiavenato (2005), uma forma eficaz e amplamente adotada pelas organizações para representar estes elementos estratégicos é através do Mapa Estratégico, uma ferramenta que traduz visualmente a estratégia da organização, proporcionando o alinhamento estratégico.

2.2.4 Alinhamento Estratégico

Na literatura especializada, o termo alinhamento estratégico é frequentemente apresentado como sinônimo de ajuste, congruência, encaixe, consistência, coerência, coalinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência, combinação, dentre outros termos (NATANEL; SILVEIRA, 2016).

Conforme Pietro (2011) o alinhamento estratégico é conceituado tanto na sua dimensão horizontal quanto vertical. O alinhamento vertical diz respeito à busca pela garantia de que todas as ações realizadas nos diferentes níveis hierárquicos da organização estejam sintonizadas com a estratégia corporativa. O alinhamento vertical envolve a abrangência da formulação e implementação da estratégia e o comprometimento das pessoas com a estratégia escolhida. Já o alinhamento horizontal está relacionado com a compreensão das necessidades dos clientes, buscando alinhar todos os processos internos de modo a entregar ao cliente aquilo que ele necessita.

2.2.5 Alinhamento Estratégico Vertical (AEV)

Diferentes escolas têm destacado importantes temas ligados aos fatores que influenciam a implementação eficaz da estratégia. A Escola Cognitiva é uma das mais utilizadas para compreender o comprometimento gerado nos atores organizacionais através da participação estratégica. Além do mais, apresenta o planejamento estratégico como um sistema de processamento de informação, onde atores com diferentes estilos cognitivos podem contribuir com suas percepções do ambiente e maneiras próprias de resolver os problemas.

A participação ampla de todos os colaboradores da organização é, sem dúvida, a base para a promoção de consenso e comprometimento com o planejamento

estratégico (DOOLEY, 2000). Em teoria, a participação gerencial na formulação da estratégia demonstra o comprometimento da alta administração com os planos que estão sendo desenvolvidos e aumenta as perspectivas de que existe um genuíno senso de propriedade e comprometimento com os planos estratégicos entre os responsáveis pela sua implementação (RAJAGOPALAN, 1995)

Um dos aspectos relacionados com a participação na elaboração da estratégia é que ela promove o envolvimento emocional dos participantes com a organização, produzindo gestores comprometidos com a estratégia e alinhados com os objetivos organizacionais, internalizando-os como seus próprios objetivos pessoais. (BAERDEMAEKERA, BRUGGEMANA, 2015). Além disso, os participantes são capazes de interpretar e compreender melhor as metas organizacionais em virtude de sua participação no planejamento da estratégia organizacional (NAIR, JAYARAM, DAS, 2015).

Um fator relevante apontado pela literatura é a denominada justiça procedimental do processo de tomada de decisão estratégica. Na prática, trata-se de um indicador que avalia até que ponto os procedimentos fornecem aos indivíduos a oportunidade de comunicar suas opiniões, evidências ou argumentos, isto é, ter voz ativa na tomada de decisão estratégica. Os colaboradores desenvolvem um profundo senso de compromisso com o PE se estiverem em um ambiente que oferece as chances de participar na tomada de decisões sobre o direcionamento estratégico da organização, preenchendo as necessidades individuais de autonomia e competência (BAERDEMAEKERA; BRUGGEMANA, 2015).

O compromisso obtido a partir da participação na elaboração da estratégia, pode ser também explicado a partir da Teoria de Cognição Social de Bandura, por meio do construto da auto eficácia. Quanto maior for a crença nos indivíduos, que ao realizarem uma determinada ação alcançarão os resultados almejados, maior será a motivação, a dedicação e a persistência em executar aquela atividade. (CASANOVA *et al.*, 2018). Conforme George *et al.*(2017) quanto maior for a percepção de auto eficácia, maior será o comprometimento com a implementação da estratégia na organização. Assim, a auto eficácia também é um antecedente do compromisso organizacional.

Outro aspecto importante é referente ao conteúdo estratégico. Miles e Snow (1978) propôs quatro tipos de posturas estratégicas, frente a um ambiente competitivo típico do setor privado: analisadora, prospectora, defensiva e reativa. Adequando a teoria para o ambiente do serviço público, Boyne e Walker, (2004) reclassificaram em três posturas: prospectora, defensiva e reativa.

A postura prospectora é o tipo que busca oportunidades de mercado e se adapta muito bem às tendências ambientais. Os prospectores são frequentemente pioneiros no desenvolvimento de novos produtos, e tem como características a inovação e respostas organizacionais rápidas a novas circunstâncias (BOYNE; WALKER, 2004).

Já a postura defensiva é característica de organizações que procuram manter uma linha de produtos e serviços estável, protegendo seu domínio com preços competitivos ou através da qualidade de produto/serviço, não se preocupando em buscar novas oportunidades no ambiente, mas sim em ter eficiência e tecnologia. Por fim, a postura reativa é o tipo de estratégia que analisa o ambiente e procura responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade (JOHNSEN, 2018).

As organizações podem misturar tipos estratégicos porque podem se adaptar de maneira diferente, como inovar (prospectores), consolidar (defensores) e aguardar instruções ou compromisso político (reatores) em diferentes áreas de políticas e serviços (JOHNSEN, 2018).

2.2.6 Alinhamento Estratégico Horizontal

O alinhamento estratégico horizontal envolve a compreensão das necessidades dos clientes e o alinhamento dos processos, visando entregar aquilo que o cliente almeja e necessita. Ou seja, os processos devem criar as condições para que a instituição ofereça propostas de valor aos clientes, cabendo a organização empenhar-se em desenvolver mecanismos para detectar as suas necessidades.

Uma ferramenta amplamente aceita pelos teóricos para apoiar as políticas de alinhamento estratégico orientada para clientes e processos é o *Balanced Scorecard* (BSC). Embora seja uma ferramenta projetada para ser aplicada na esfera privada, ela tem sido empregada com grande sucesso também na gestão pública, sustentando a tomada de decisões por parte dos gestores.

Ela foi desenvolvida por Kaplan e Norton (1996) buscando alinhar a estratégia e a visão da organização com a estratégia implantada, a partir de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem. Na dimensão financeira, ela traduz quais ações são necessárias para melhorar a sua imagem junto aos acionistas, aumentar as receitas e reduzir as despesas. Na perspectiva relacionada aos clientes, abrangem questões relativas à participação de mercado, à satisfação dos clientes, bem como indicadores sobre captação e retenção dos clientes. Sobre os processos, o BSC avalia o grau de inovação nos processos de gestão e a qualidade das operações (KAPLAN; NORTON, 1996). E na dimensão aprendizado e crescimento, avalia-se quais competências podem e devem ser desenvolvidas para sustentar a implementação da estratégia.

Figura 3 - Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 4)

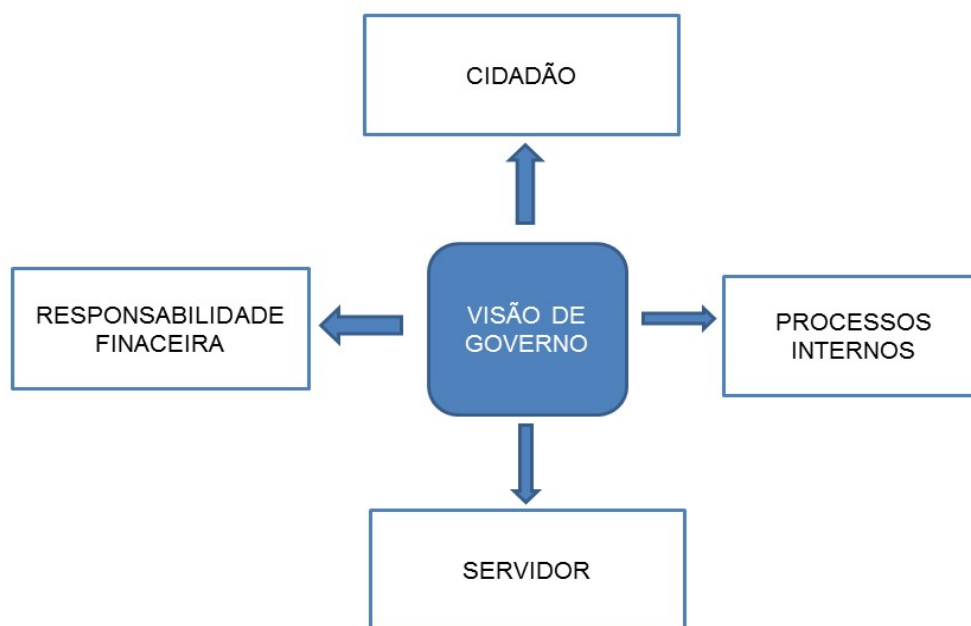
Na esfera pública, algumas adaptações se fazem necessárias para a aplicação do BSC na gestão pública. Santos (2003) propôs um modelo de BSC adaptado à esfera pública, onde a perspectiva cidadão substitui a perspectiva cliente e deve figurar como a dimensão mais importante, no topo do modelo, pois todos os esforços realizados pela administração devem primar pelo bom atendimento das necessidades dos cidadãos.

A perspectiva financeira na esfera pública está ligada à execução do orçamento público com responsabilidade, reduzindo os custos e ampliando a eficiência da máquina pública. Assim esta perspectiva passa a ser denominada Responsabilidade Financeira.

A perspectiva Aprendizado e Crescimento no modelo de Santos (2003) é denominada Servidores, agrupando a forma como os servidores são estimulados e preparados para sustentar a visão de governo da organização.

Por fim, a Perspectiva Processos internos no modelo apresentado na Figura 03, considera como a inovação e governança é aprimorada no âmbito da gestão da organização.

Figura 4 - BSC Adaptado ao Setor Público



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 4) por Santos (2003)

2.3 TRABALHOS CORRELATOS

Para melhor contextualizar a pesquisa realizada, são apresentadas no Quadro 7 algumas dissertações do PPGGP sobre alinhamento estratégico e avaliação da produção bibliográfica, bem como desenvolvimento de ferramentas de apoio à gestão. Essas dissertações pertencem ao Grupo de Pesquisa do CNQP, Observatório em Gestão Pública “Observa GP” e ao projeto de Pesquisa Observatório do PPGGP.

Quadro 7- Trabalhos correlatos ao tema da Pesquisa.

Autor(es)/ ano	Objetivo(s)	Metodologia adotada	Modelos/ teorias utilizados	Resultados alcançados
Bomfim, 2018	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.	Levantamento Bibliográfico e Pesquisa Documental.	Teoria da Avaliação	Concluiu que as produções científicas na modalidade Dissertação, produzidas no âmbito do PPGGP estão alinhadas ao PDI da UFES.
Lima (2019)	Desenvolver modelos e indicadores para apoio à decisão para os Programas de Pós-Graduação com cursos de Mestrado Profissional da Área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	Entrevistas e análise documental	Star schema e cubos OLAP Modelos Dimensionais	Proposição de dois modelos para viabilizar as análises dos indicadores propostos e futuras necessidades de análise do PPGGP, um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) foi desenvolvido
Guimarães (2019)	Mapear as informações necessárias para subsidiar a avaliação de	Análise documental. Entrevistas	Modelo conceitual Mapeamento semântico	Proposição do uso do ScriptLattes para auxiliar na coleta de informações para a

	Programas de Pós-graduação de uma Instituição de Ensino Superior e as demandas geradas pela CAPES			avaliação da CAPES
Volponi(2019)	Descrever quais os aspectos fundamentais para uma proposta de acompanhamento e melhoria da pós-graduação no âmbito da UFES, a fim de alcançar os resultados desejados nas avaliações da CAPES e maior qualidade dos Programas de Pós-graduação (PPG) da instituição	A pesquisa delineou-se por sua natureza aplicada e abordagem qualitativa, possui caráter bibliográfico e também documental.	Teoria da Avaliação	A partir dos dados analisados foi possível elaborar uma proposta de instrução que normatize as atividades da PRPPG quanto ao acompanhamento dos PPG, além de gerar um relatório com as principais recomendações dadas pelos consultores de cada área.

Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa. Para auxiliar no melhor entendimento de todo estudo, adotou-se a Matriz de consistência metodológica de Mazzon (Figura 4), integrando todas as etapas percorridas, desde a elaboração dos problemas de pesquisa, articulação dos objetivos específicos com o objetivo geral, instrumentos metodológicos e os resultados esperados.

Figura 5 - Matriz de consistência de Mazzon

Problema da pesquisa	Objetivos da pesquisa	Questionamentos de pesquisa	Levantº de dados (Forma e instrumentos)	Resultados esperados
Como verificar o alinhamento da produção científica de um programa de Mestrado em Gestão Pública (nas modalidades Dissertação e Produto Técnico) com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas?	Analisar os mapas estratégicos das instituições que são alvos de pesquisas do PPGGP, identificando os elementos e ferramentas estratégicas estruturantes.	Quais são os elementos estratégicos presentes nos mapas estratégicos institucionais?	Levantamento de dados junto ao PPGGP. Levantamento documental referente aos mapas estratégicos das instituições pesquisadas pelo PPGGP.	Conhecer os elementos estratégicos comuns nos mapas estratégicos institucionais
	Selecionar os elementos necessários para verificar o alinhamento estratégico da produção de um o PPGGP no ano de 2020 com o mapa estratégico da instituição estudada.	Quais elementos serão eficazes para se realizar a verificação de alinhamento estratégico?	Análise documental.	Estruturar um procedimento para verificação de alinhamento estratégico.

	Verificar o alinhamento estratégico da Produção do PPGGP no ano de 2020.	O Procedimento para verificar o alinhamento é aplicável para detectar o alinhamento das produções já realizadas?	Análise documental.	Certificar que através do procedimento é possível analisar o alinhamento das produções anteriores do PPGGP.
	Validar o modelo para promover o alinhamento estratégico da produção intelectual.	O procedimento é aplicável para os pesquisadores identificarem o nível de alinhamento estratégico de seus projetos de pesquisas?	Análise dos resultados extraídos das respostas inseridas no formulário.	Certificar que o procedimento é aplicável para todos discentes do PPGGP da UFES.

Fonte: Elaborado a partir de Ufes (2020, p 31).

3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

Para realização do objetivo central deste trabalho, de propor um procedimento para verificar o alinhamento estratégico da produção intelectual de um programa de pós-graduação com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas, realizou-se uma pesquisa com uma abordagem qualitativa, com o propósito de identificar quais os elementos presentes nos mapas estratégicos dessas instituições poderiam substanciar a verificação do alinhamento.

Essa mesma abordagem também se faz presente na análise das respostas ao questionário enviado aos alunos da Turma 2021 bem como na avaliação do alinhamento das dissertações e produtos técnicos produzidos pelos discentes do programa no ano de 2020.

Conforme Minayo (2009) a abordagem qualitativa é focada no universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Segundo Creswell (2007, p. 187), “ela é essencialmente interpretativa e construída a partir da visão holística dos fenômenos sociais”.

A pesquisa está estruturada através de três tipos de pesquisa: bibliográfica, documental e descritiva. A pesquisa bibliográfica tem o propósito de estruturar o aporte teórico, levantando o que há de mais atualizado sobre Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico, valorizando a sua aplicabilidade ao setor público.

A pesquisa documental, por sua vez, foi adotada para levantar os dados atuais do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, especialmente a sua produção intelectual, coadunados com os planos estratégicos das Instituições Pesquisadas.

A pesquisa descritiva, por sua vez, buscou retratar as especificidades inerentes aos planos estratégicos das organizações públicas alvos de pesquisa do PPGGP.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para elaboração desta pesquisa, foram analisadas 49 dissertações e 49 Produtos Técnicos produzidos pelos discentes do PPGGP no ano de 2020.

Também foram analisadas as respostas ao Questionário (Apêndice A), respondidos por 04 discentes do programa.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foram necessários dados qualitativos, primários e secundários. Esses dados foram coletados da seguinte forma:

1 - Os dados secundários foram obtidos a partir da pesquisa bibliográfica que estruturou o aporte teórico deste trabalho, a partir do levantamento de artigos e estudos acadêmicos relacionado com a área de pesquisa desta dissertação. Utilizou-se material bibliográfico levantado na base Scielo, Scopus, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e junto ao Observatório de Gestão Pública do PPGGP no aporte teórico.

2 – Para levantamento dos dados primários foram identificadas as dissertações e Produto técnicos produzidos pelo PPGGP no ano de 2020, destacando quais foram as instituições pesquisadas pelo PPGGP neste período.

3 – Baseado no levantamento das instituições públicas do item anterior, foram identificados o Planejamento Estratégico e Mapas Estratégicos correspondentes, através dos sítios eletrônicos de cada organização, identificando o período de vigência do PE, suas principais diretrizes estratégicas coadunadas com as Perspectivas do BSC.

4 – Toda a base de dados das dissertações e informações complementares foi extraída do Portal do curso e cedida pelo PPGGP, dentre elas: dissertações, egressos com o grupo de vaga e orientador, PTTS oriundo de dissertações, com todos os meta-dados e contatos das instituições de Acordo de Cooperação.

5 - Finalmente, a partir das respostas obtidas do Questionário aplicado (Apêndice A), obtiveram-se dados referentes ao alinhamento das produções realizadas no ano de 2020.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta dos dados foram utilizados questionário, levantamento documental e bibliográfico. Através do Levantamento bibliográfico estruturou-se o aporte teórico desta pesquisa e a partir dos levantamentos documentais foram identificadas as dissertações e PTTS do PPGGP no ano de 2020 e os mapas estratégicos das instituições pesquisadas.

O Questionário de Verificação de alinhamento (Apêndice A) foi utilizado como um guia para o autor desta pesquisa e os discentes do programa identificar o alinhamento dos projetos de pesquisas, dissertações e PTTS produzidos em 2020, e os resultados da verificação estão representados nos Apêndices B e C.

As perguntas do questionário foram estruturadas a partir da análise do conteúdo dos Mapas Estratégicos das Instituições conveniadas com o PPGGP, identificando

os elementos e ferramentas estratégicas congruentes, buscando formatar um procedimento para extração dos principais conteúdos estratégicos presentes nos PE coadunados com as produções intelectuais. O procedimento seria constituído das seguintes etapas:

O Questionário de Verificação de alinhamento (Apêndice A) foi subdividido da seguinte forma:

A) Seção 01, para todos os discentes, indistintamente, compreendendo:

- O convite para participar da pesquisa.
- Identificação do discente (3 perguntas).
- Identificação da Dissertação (1 pergunta e link do arquivo).
- Identificação do produto técnico (1 pergunta e link do arquivo).
- Alinhamento com a visão (3 perguntas)

B) Seção 02, para os discentes de instituições pesquisadas no PPGGP, com exceção da UFES, compreendendo:

- Alinhamento com as perspectivas BSC
- Alinhamento com os objetivos estratégicos
- Alinhamento com metas
- Alinhamento com Diretrizes.

C) Seção 03, somente para discentes servidores da UFES, compreendendo:

- Alinhamento com a Área estratégica
- Alinhamento com os objetivos estratégicos
- Alinhamento com os eixos estratégicos
- Alinhamento com metas
- Alinhamento com Diretrizes.

A divisão em três seções de perguntas visou contemplar as características gerais e as especificidades das instituições alvos de pesquisa do PPGGP, visando facilitar a localização das respostas por partes dos respondentes da pesquisa. As perguntas foram sequenciadas e hierarquizadas, contemplando as etapas do procedimento proposto para verificação de alinhamento estratégico.

A Seção 01 foi programada com perguntas gerais, visando à identificação do discente, da dissertação e da visão estratégica de cada instituição.

A Seção 02 foi programada para ser respondido pelos discentes das instituições pesquisas, exceto a UFES, em função das congruências detectadas entre seus planos estratégicos. Entre as semelhanças encontradas, está a utilização explícita do BSC, como ferramenta estratégica para estruturar os objetivos estratégicos.

A UFES, por apresentar seu plano estratégico de forma diferenciado, foi programada para exclusivamente ser respondida pelos discentes da UFES, na Seção 03, contemplando as especificidades do PDI da UFES.

Os Quadros a seguir, detalham as fontes de dados, tipos de amostras e os tipos de documentos analisados, conforme cada objetivo específico da pesquisa.

Quadro 8 - Objetivos, amostra e coleta de dados.

Objetivos específicos	Fonte de dados	Censo ou amostra	Quantidade
Analisar os mapas estratégicos das instituições que são alvos de pesquisas do PPGGP, identificando os elementos e ferramentas estratégicas estruturantes.	Mapas Estratégicos, Planos Estratégicos e PDI's	Censo	11 Mapas estratégicos
Selecionar os elementos necessários para verificar o alinhamento estratégico da produção de um o PPGGP no ano de 2020 com o mapa estratégico da instituição estudada	Mapas Estratégicos, Planos Estratégicos e PDIs	Censo	11 Mapas estratégicos
Verificar o alinhamento estratégico da Produção do PPGGP no ano de 2020.	Dissertações e Produtos Técnicos	Censo	49 produções

Validar o modelo para promover o alinhamento estratégico da produção intelectual	Questionário	Censo	04 Discentes
--	--------------	-------	--------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9 - Detalhamento dos documentos analisados

Objetivos específicos	Forma de Tratamento do dado	Documento que será utilizado	Objetivo da análise
Analisar os mapas estratégicos das instituições que são alvos de pesquisas do PPGGP, identificando os elementos e ferramentas estratégicas estruturantes.	Análise documental	Mapas Estratégicos	Identificar os elementos que compõem o mapa estratégico da instituição.
Selecionar os elementos necessários para verificar o alinhamento estratégico da produção de um o PPGGP no ano de 2020 com o mapa estratégico da instituição estudada			Selecionar os elementos em comum
			Compreender a visão e as diretrizes de cada plano.
Verificar o alinhamento estratégico da Produção do PPGGP no ano de 2020.	Análise Documental	PTTs elaborados pelos Egressos do PPGGP (2020)	Detectar o alinhamento estratégico utilizando o procedimento proposto.
Validar o modelo para promover o alinhamento estratégico da produção intelectual	Análise Documental	Respostas fornecidas pelos discentes ao questionário.	Certificar que a metodologia é aplicável para todos discentes do PPGGP da UFES.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 FORMA E TRATAMENTO DE DADOS

Para realizar o tratamento de dados desta pesquisa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, onde se buscou, em um primeiro momento, identificar quais

elementos e ferramentas estratégicas estavam explicitadas nos mapas estratégicos de cada instituição e quais eram as congruências entre os planos.

A partir dessa primeira análise, os elementos que poderiam compor o procedimento para verificação de alinhamento estratégico foram selecionados. Desse modo, estruturou-se um modelo de verificação, sintetizado em um Questionário de Verificação de Alinhamento (Apêndice A), utilizando-se a ferramenta *Google Forms*, correspondendo a todas as etapas do procedimento.

A partir do modelo proposto, realizou-se uma segunda análise, com vistas a compreender se a produção intelectual do programa no ano de 2020 estava alinhada estrategicamente com o plano estratégico de cada instituição e se o procedimento proposto poderia fornecer esta resposta, com apoio do Questionário de verificação. Os dados obtidos foram tabulados em uma planilha Excel.

Após esta etapa, o mesmo questionário foi empregado para validar a utilização do procedimento como um instrumento de verificação de alinhamento estratégico. Os dados obtidos também foram tabulados em uma planilha Excel.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Considerando que esta pesquisa atende a uma demanda do PPGGP da UFES; tendo em vista que os documentos utilizados são públicos, comportando os planos estratégicos institucionais e as dissertações produzidas pelos discentes e estão disponibilizados nos portais e sítios eletrônicos das instituições pesquisadas, não foi necessário algum procedimento para solicitar a liberação do uso de dados e não houve necessidade de submissão ao comitê de ética.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados encontrados pela pesquisa, a partir da metodologia proposta e considerando os objetivos específicos delineados.

Observou-se preliminarmente que não seria possível dissociar as dissertações de seus respectivos produtos técnicos para efeitos de análise de alinhamento. Os produtos técnicos são resultantes das dissertações, portanto devem ser congruentes a eles. Assim, esta pesquisa considerou cada dissertação e seu respectivo PPT como uma unidade de produção intelectual. Para estruturar o procedimento de verificação estratégica, foram estabelecidas as seguintes questões:

- 1) Qual Dimensão de alinhamento seria utilizada para efeitos de avaliação e quais significados do conceito de alinhamento seriam considerados para efeitos de pesquisa?
- 2) Quais instituições foram pesquisadas pelo PPGGP no ano de 2020 e quantas foram às produções correspondentes?
- 3) Quais os elementos e ferramentas estratégicas poderiam ser selecionados dos planos estratégicos dessas instituições, para compor o procedimento de verificação estratégica?

Assim, as primeiras seções deste capítulo foram dedicadas a responder estas questões. Após, o procedimento de verificação estratégico é apresentado para em seguida ser testado na análise do alinhamento estratégico das produções do PPGGP no ano de 2020.

4.1 DIMENSÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto à primeira questão formulada, elegeu-se a dimensão horizontal do alinhamento estratégico. Considerando que os autores de pesquisas não seriam

consultados em termos de comprometimento e envolvimento com o planejamento estratégico das suas organizações – aspectos subjetivos ligados à dimensão vertical de alinhamento estratégico - privilegiou-se uma análise focada na perspectiva horizontal, buscando maior objetividade na análise da articulação das produções produzidas no PPGGP com os objetivos estratégicos institucionais.

Para realizar a verificação, os múltiplos significados da palavra alinhamento foram considerados: congruência, encaixe, consistência, coerência, coa-alinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência, combinação, dentre outros termos.

4.2 INSTITUIÇÕES PESQUISADAS PELO PPGGP

A Tabela 1 abaixo apresenta relação das instituições pesquisadas pelo PPGGP da UFES em 2020, com os respectivos links dos mapas estratégicos correspondentes.

Tabela 1 - Instituições pesquisadas pelo PPGGP no ano de 2020

INSTITUIÇÃO PESQUISADA	LINK DO MAPA ESTRATÉGICO	NÚMERO DE PRODUÇÕES
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	https://pdi.ufes.br/sites/pdi.ufes.br/files/field/anexo/minuta_pdi_2021-2030.pdf	23
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)	https://www.ifes.edu.br/images/stories/Res_CS_48_2019_-_PDI_-_Anexo.pdf	11
Governo do Estado do Espírito Santo (ESESP)	https://planejamento.es.gov.br/Media/sep/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202019-2022/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20GOVERNO%20ES%202019-2022.pdf	05

Corpo de Bombeiros Militar do ES - (CBMES)	https://cb.es.gov.br/Media/CBMES/PDF's/Planejamento%20Estrategico/Planejamento_Estrategico-CBMES-2015-2019.pdf	03
Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU)	https://www.gov.br/cgu/pt-br/acao-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/mapa-estrategico-cgu.pdf	01
Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região (MPT/ES)	https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica/planejamento-e-monitoramento	01
Superintendência Regional da Polícia Federal no ES - (SRPF/ES)	https://www.gov.br/pf/pt-br/acao-a-informacao/institucional/plano-estrategico/bs-resolucao-05-2-64-1-editado-1.pdf	02
Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal - (SRPRF/ES)	https://www.gov.br/prf/pt-br/noticias/noticias-2020/noticias-agosto/prf-lanca-planejamento-estrategico-2020-2028-versao-2-0-com-foco-na-excelencia/revista_1_estrategia-100221.pdf	01
Superintendência Regional do Trabalho no Espírito Santo - (SRT)	https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/568176/do1-2017-11-30-portaria-n-1-219-de-29-de-novembro-de-2017-568172-568172	01
Tribunal Regional Eleitoral do ES. (TRE/ES)	https://www.tre-es.jus.br/o-tre/governanca-e-gestao/arquivos/copy2_of_tre-es-planejamento-estrategico-2015-2020/rybena_pdf?file=https://www.tre-es.jus.br/o-tre/governanca-e-gestao/arquivos/copy2_of_tre-es-planejamento-estrategico-2015-	02

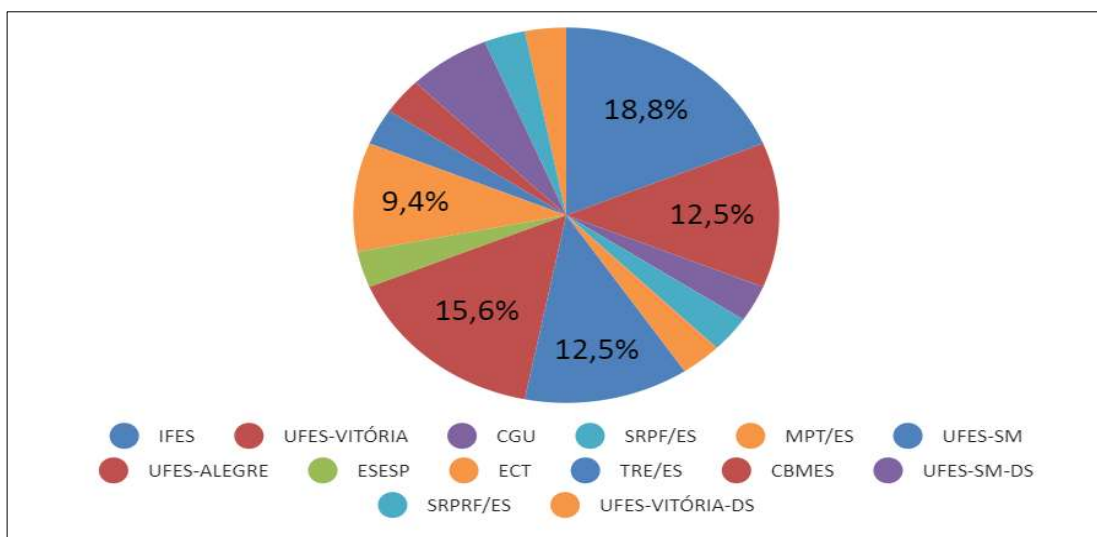
	2020/at_download/file	
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBC)	https://www.correios.com.br/ acesso -a-informacao/transparencia-e-governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/plano-estrategico-plano-plurianual-e-principais-acoes#:~:text=Plano%20Estrat%C3%A9gico%202021%2F2025,retomando%20a%20nomenclatura%20Plano%20Estrat%C3%A9gico	03
Secretaria da Fazenda - SEFAZ	https://planejamento.es.gov.br/Media/sep/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202019-2022/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20GOVERNO%20ES%202019-2022.pdf	01

Fonte: Elaborado pelo auto

Já o Gráfico-2 demonstra o nível de participação das instituições públicas no PPGGP, a partir da distribuição de vagas dos egressos 2020. Observa que o IFES e a UFES são as duas instituições com maior peso significativo na estrutura do programa. Consequentemente a maior parte das produções foi oriunda dessas instituições.

Percebeu-se que em geral, os egressos pesquisaram as instituições a qual estavam ligados como servidores públicos, normalmente identificando e tratando problemas da sua realidade profissional, o que é algo esperado no contexto de um programa de mestrado profissional que visa formar, conforme compreendido no aporte teórico, um profissional que contribua ativamente para implementação de ações inovadoras em seu campo de atuação (BRITO; CARNEIRO, 2015).

Gráfico 2 - Grupo de Vagas dos Egressos 2020



Fonte: Elaborado pelo autor

Totalizou-se 12 instituições pesquisadas, distribuídas conforme o gráfico acima, o que equivale a 12 Planos Estratégicos e 54 produções intelectuais.

4.3 ELEMENTOS E FERRAMENTAS CONGRUENTES

Analisando os mapas estratégicos das instituições pesquisadas pelo PPGGP no ano de 2020, foi possível identificar as especificidades e congruências dos elementos e ferramentas estratégicas que constituem o planejamento estratégico de cada organização.

Observou-se que as instituições pesquisadas pela PPGGP, com exceção da UFES, possuem uma grande semelhança quanto à estrutura de seus respectivos planos estratégicos.

O Referencial estratégico, isto é, a Missão, Visão e Valores estão presentes em todos os mapas estratégicos.

Em geral os objetivos estratégicos são apresentados articulados com as Perspectivas *BSC*, explicitamente ou de maneira implícita. Entretanto, é notável que as quatro perspectivas não são aplicadas integralmente em cada instituição.

No IFES, por exemplo, foi suprimida a dimensão “Aprendizado e Crescimento”. Assim, os desafios institucionais ligados a gestão de pessoas, como “otimizar e

valorizar os recursos humanos”, aparecem ligados a perspectivas “Recursos”. Já no TRE-ES, O Mapa estratégico é estruturado sem perspectiva “Recursos”.

Tabela 2 - Instituições pesquisadas pelo PGGP no ano de 2020

INSTITUIÇÃO PESQUISADA	PERSPECTIVAS BSC			
	SOCIEDADE OU RESULTADOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PROCESSOS INTERNOS	RECURSOS
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	As perspectivas estão implícitas no mapa estratégico.			
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)	x		x	x
Governo do Estado do Espírito Santo (ESESP)	As perspectivas estão implícitas no mapa estratégico.			
Corpo de Bombeiros Militar do ES - (CBMES)	x	x	x	x
Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU)	x		x	x
Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região (MPT/ES)	x		x	x
Superintendência Regional da Polícia Federal no ES - (SRPF/ES)	x	x	x	x
Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal - (SRPRF/ES)	x		x	x
Superintendência Regional do Trabalho no Espírito Santo - (SRT)	As perspectivas estão implícitas no mapa estratégico.			
Tribunal Regional Eleitoral do ES. (TRE/ES)	x	x	x	
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBC)	As perspectivas estão implícitas no mapa estratégico.			
Secretaria da Fazenda - SEFAZ	As perspectivas estão implícitas no mapa estratégico.			

Fonte: Elaborado pelo autor da Pesquisa

Portanto, é possível concluir que os mapas estratégicos dessas instituições possuem congruências, que permitem que uma ferramenta de verificação estratégica selecione estes elementos para estruturar um procedimento de verificação de alinhamento estratégico.

4.3.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DO PDI DA UFES.

Dentre as organizações pesquisadas pelo PPGGP, é justamente a UFES a instituição que apresenta um mapa estratégico com características mais específicas, especialmente quando a disposição e articulação dos seus elementos estratégicos.

O ano de 2020 foi um ano de transição para UFES em relação ao seu plano de desenvolvimento institucional. Isto por que o PDI (2015-2019) foi aditado para o ano de 2020, vinculando toda pesquisa produzida naquele período. Ao mesmo tempo, concluíam-se as consultas públicas para o novo PDI (2021-2030), a partir de uma ampla participação da comunidade universitária e da sociedade capixaba (UFES, 2020).

Assim, os três elementos estratégicos dos dois planos estratégicos são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 10 - Elementos Estratégicos do PDI UFES

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	PDI UFES (2015-2019)	PDI UFES (2021-2030)
Missão	Gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam para a formação do cidadão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional.	Garantir a formação humana, acadêmica e profissional com excelência, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, com a produção de avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais, sociais e de inovação, e a promoção dos direitos e da inclusão social.

Visão	Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, integrada à sociedade e comprometida com a inovação e o desenvolvimento sustentável.	Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com a inclusão social, a interiorização, a inovação e o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira, em particular do Estado do Espírito Santo.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento e zelo com a Instituição; • Defesa da Universidade gratuita como bem público; • Busca permanente da excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão; • Atuação calcada nos princípios da ética, da democracia e da transparência; • Respeito à justiça, à equidade social, à liberdade de pensamento e de expressão; • Compromisso com a coletividade, a pluralidade, a individualidade e a diversidade étnica e cultural; • Responsabilidade social, interlocução e parceria com a sociedade; • Preservação e valorização da vida; • Gestão participativa. 	<p>Compromisso com os interesses e as necessidades da sociedade brasileira, em particular a capixaba;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interlocução e parceria com a sociedade; • Defesa da universidade pública, gratuita, laica, pluriétnica e socialmente referenciada; • Comprometimento com a excelência do ensino, da pesquisa e da extensão; • Defesa e respeito às diversidades étnico-raciais, de gênero, culturais, sociais e regionais de nossa população; • Gestão democrática, transparente, participativa e efetiva; • Compromisso com a valorização das pessoas e defesa intransigente dos Direitos Humanos na garantia do Estado Democrático de Direito; • Compromisso com o coletivo, a pluralidade, a acessibilidade, as ações afirmativas e a democratização do acesso e da permanência estudantil; • Defesa permanente da autonomia universitária; • Garantia da liberdade de ensinar e de aprender; • Atuação calcada em princípios éticos e de sustentabilidade (social, econômica e ambiental).

Fonte: Adaptado do PDI UFES

Dentre esses três conceitos estratégicos a Visão Estratégica foi elemento selecionado para compor o procedimento de verificação estratégica. A visão estratégica segundo Chiavenato (2009) “é a imagem que a organização tem

respeito de si mesma e do seu futuro [...] está mais voltada para aquilo que pretende ser do que como ela realmente é”. Assim ela possui uma natureza mais dinâmica, mutável ao longo dos tempos e maleável aos ambientes interno e externo, ao contrário da missão e valores, mais ligadas a essência da organização.

Figura 6 – Desafios institucionais e as áreas Estratégicas da UFES



Fonte: Adaptado do PDI UFES (2021-2030)

O PDI da UFES apresenta a estrutura da UFES dividida em cinco áreas estratégicas: Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência e Gestão. Para cada uma dessas áreas estratégicas foram estabelecidos 07 (sete) desafios institucionais: Infraestrutura e acessibilidade; sustentabilidade; ações afirmativas e internacionalização; promoção, desenvolvimento e valorização de pessoas; imagem institucional e inovação e responsabilidade. Isto é um reflexo da natureza da gestão universitária, que conforme Mintzberg (1995) apresenta-se como ilhas descentralizadas de poder.

Embora não haja nenhuma abordagem explícita em relação a ferramenta *BSC* no mapa estratégico da UFES é possível fazer, com base no aporte teórico desta pesquisa e na observação dos desafios estabelecidos no PDI, uma interligação deste com as Perspectivas *BSC*.

Figura 7 – Relação entre os desafios institucionais e as Perspectivas BSC



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da análise do PDI UFES (2021-2030)

Os desafios ligados à sustentabilidade, infraestrutura e acessibilidade naturalmente estão ligados à dimensão Recursos do BSC; ações afirmativas e Internacionalização apresentam-se ligados a dimensão Sociedade, estando vinculados ao ambiente externo da UFES e voltados para a percepção da sociedade; promoção, desenvolvimento e valorização de pessoas à Aprendizado e Crescimento e finalmente, inovação, responsabilidade e imagem institucional, apresentam-se ligados à perspectiva Processos Internos.

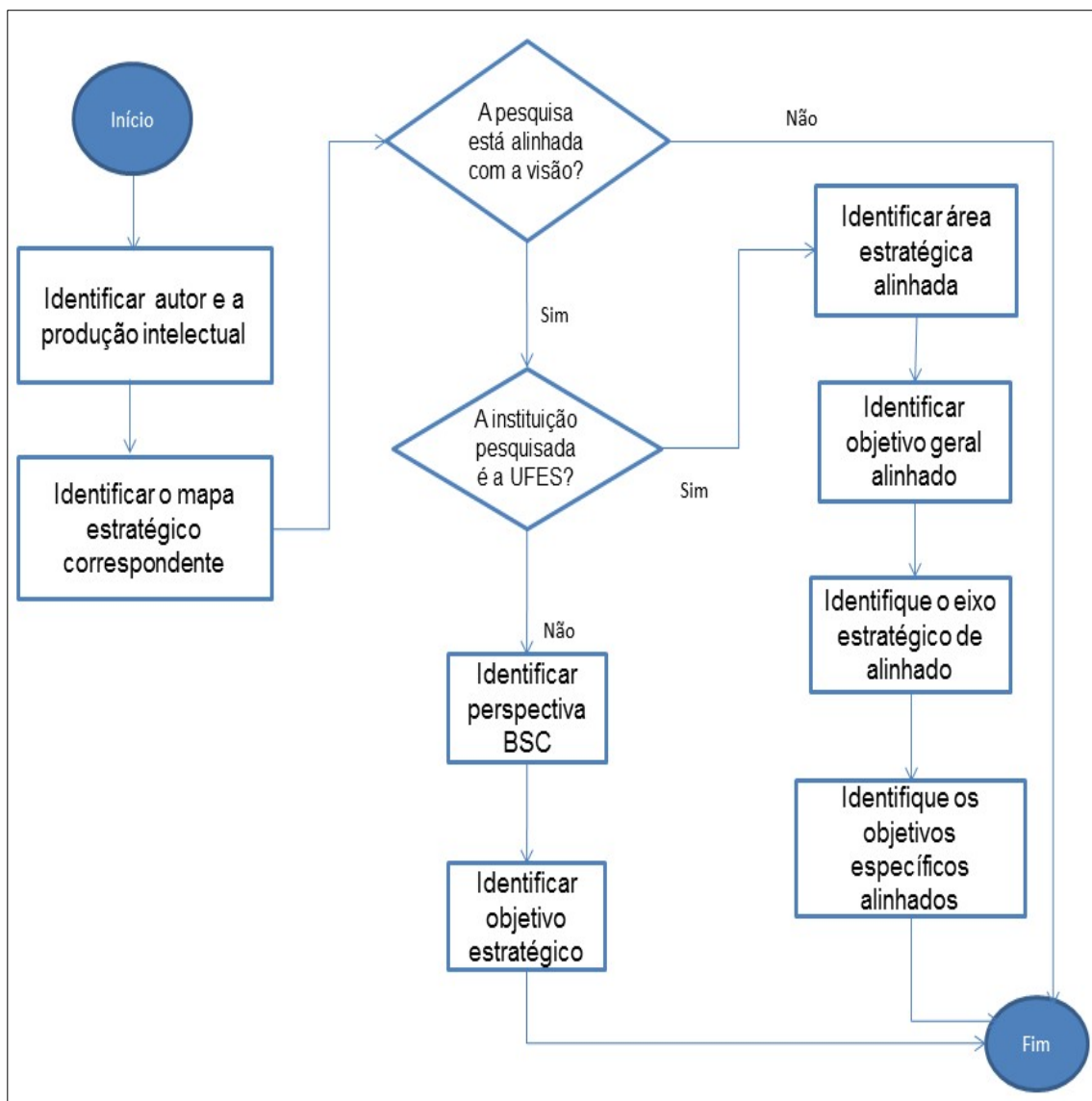
4.4 PROCEDIMENTO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Com base na análise realizada nos tópicos anteriores foi possível estruturar o procedimento de verificação de alinhamento estratégico, apresentado na figura 9. As etapas preliminares do procedimento estão ligadas a identificação do autor da pesquisa, do tema da pesquisa e o mapa estratégico da instituição pesquisada.

Após esta análise inicial, fez-se a seguinte divisão: produções que pesquisaram a UFES e produções que pesquisaram outras instituições públicas. Esta divisão se

justifica pelo fato das demais instituições apresentarem maior congruência na configuração de seus mapas estratégicos

Figura 8 – Procedimento de Verificação de Alinhamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, percebeu-se que seria necessário analisar de modo distinto o alinhamento estratégico das produções que pesquisaram a UFES e as produções que focaram nas demais organizações públicas.

A ferramenta BSC foi selecionada para compor este procedimento como um elemento de conexão dos temas das produções intelectuais com os objetivos estratégicos das instituições, conforme ilustrado na Figura 9. A aplicação do BSC

nesta análise foi utilizada para análise das produções que pesquisaram as instituições públicas em geral, exceto a UFES.

Figura 9 - Alinhamento através do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, um discente ao analisar alinhamento estratégico de uma pesquisa deverá buscar a perspectiva BSC que melhor se encaixe ao tema da sua produção. Por exemplo, se ele está pesquisando sobre gestão de competências, as perspectivas “Aprendizado e Crescimento” ou “Recursos” são as que melhor estão vinculadas ao seu tema. Temas ligados à gestão de recursos, sustentabilidade, tecnologia poderia ser relacionados com Perspectiva “Recursos”; temas ligados a governança, comunicação com a Perspectiva “Processos Internos” e temas relacionados com as finalidades institucionais, foram relacionados com a perspectiva “Cidadania e Sociedade”.

Dessa forma, como representado na Figura 9, as Perspectivas BSC funcionam neste procedimento como uma ferramenta norteadora, alinhando as pesquisas com os objetivos estratégicos institucionais.

Para garantir que o procedimento descrito na Figura 8 fosse integralmente seguido durante as verificações de alinhamento das produções intelectuais, as etapas propostas foram sintetizadas no Questionário de Verificação de alinhamento (Apêndice A). Assim, para cada pesquisa analisada, preencheu-se o questionário para realizar a verificação.

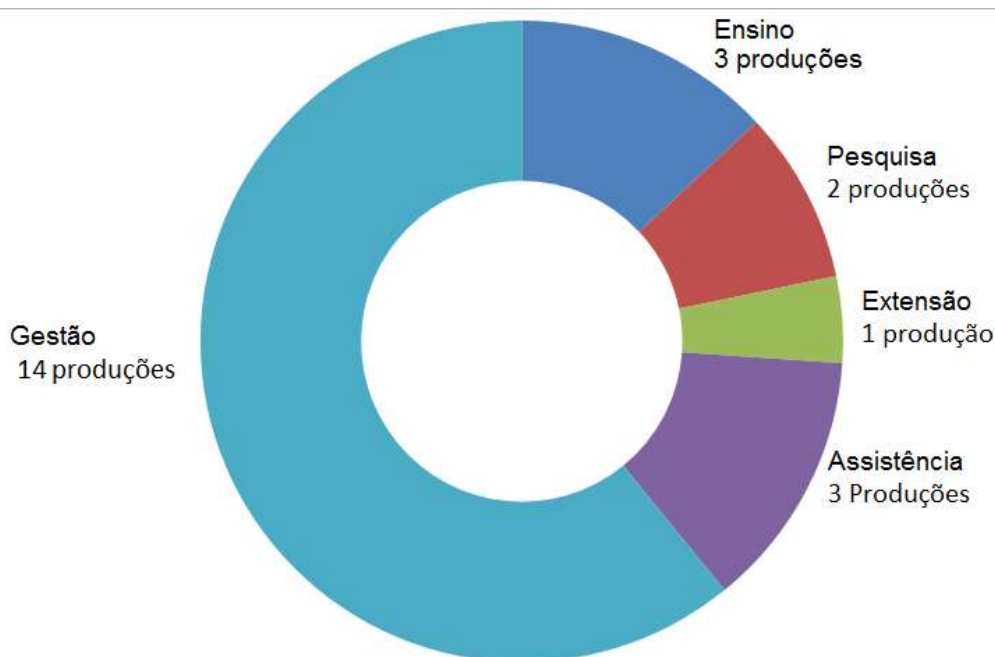
4.5 ANÁLISE DA PRODUÇÃO INTELECTUAL NO ANO DE 2020

Com base no modelo proposto no tópico anterior, foi possível verificar as produções intelectuais realizadas pelo PGGP da UFES no ano de 2020. Os resultados estão descritos no Apêndice B e no Apêndice C.

Um ponto precisou ser observado em relação ao PDI da UFES: no ano de 2020 utilizou-se o PDI equivalente ao ano de 2019. Isto se fez necessário em função da pandemia mundial que obrigou a UFES a suspender as atividades presenciais daquele ano e o PDI anterior precisou ser aditado até o final de 2020 (UFES, 2021).

O Gráfico 3 apresenta um retrato sobre o alinhamento estratégico das produções que pesquisaram a UFES com as áreas estratégicas da universidade. Percebe-se uma predominância de pesquisas ligadas a Área de Gestão.

Gráfico 3 - Pesquisas alinhadas com as Áreas Estratégicas do PDI



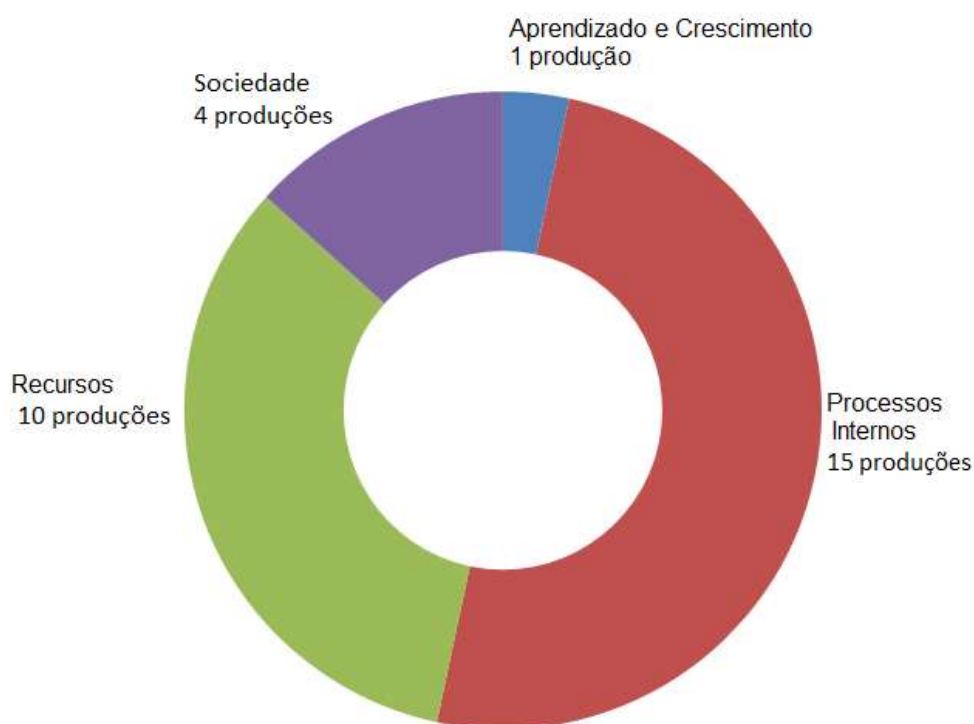
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando a identificação de alinhamento com elementos estratégicos (Gráfico 4), todas as produções que pesquisaram a UFES apresentaram alinhamento com a

visão estratégica, objetivos estratégicos, identificando-se ao menos um objetivo em alinhamento com a produção intelectual.

Quanto à avaliação de alinhamento estratégico das produções que pesquisaram as instituições públicas parceiras do PPGGP, o Gráfico 4 mostra o resultado da análise do alinhamento dessas produções com as Perspectivas BSC.

Gráfico 4 – Alinhamento da Pesquisa com as Perspectivas BSC



Fonte: Elaborado pelo autor

Em todas as pesquisas foi identificado o alinhamento com alguma perspectiva BSC. O resultado retrata a preferência dos discentes em pesquisarem temas ligados à área de Gestão (Processo Internos) e Recursos. É importante ressaltar que embora a perspectiva “Aprendizado e Crescimento” apresentar um menor número de produções relacionadas, não significa que ela não tenha sido explorada nas produções. Isto se deve especialmente ao fato que muitas instituições públicas suprimem esta dimensão e tratam os temas ligados a gestão de pessoas na perspectiva “Recursos”.

Em relação aos demais elementos estratégicos, detectou-se nestas produções o alinhamento com a visão estratégica de cada instituição pesquisada, assim como com os objetivos estratégicos. Em número menor, cerca de 10 produções apresentaram alinhamento com as metas estratégicas.

Dessa forma é possível identificar uma tendência da produção intelectual do PPGGP no ano de 2020. As produções que pesquisaram a UFES estavam majoritariamente alinhadas com a Área Estratégica de Gestão, assim como boa parte das produções que pesquisaram as instituições parceiras estava alinhada a Perspectiva BSC - Processos Internos.

Este resultado pode ser analisado de três formas. Primeiramente, observa-se que há uma lacuna nas produções do PPGGP relacionadas a outras perspectivas, especialmente relacionadas à “Aprendizado e Crescimento” e “Sociedade”. Isto poderia ser explorado no âmbito do programa, no sentido de estimular os discentes a olharem para essas outras perspectivas. Isto sem dúvida aumentaria potencialmente o impacto das produções junto à sociedade e no setor público.

Segundo, ao observar as preferências dos pesquisadores em se alinhar com as Perspectivas Processos Internos e Recursos, o programa afirma a sua vocação podendo utilizar este ativo intelectual para se afirmar junto à sociedade e influenciar o setor público, por meio das suas produções ligadas a estas temáticas.

Terceiro, o PPGGP poderia planejar as suas linhas de pesquisa e estrutura curricular do programa e até mesmo realizar o estabelecimento de novas parcerias com base nesses dados levantados.

Quanto ao procedimento utilizado por esta pesquisa para realizar a verificação de alinhamento, destaca-se a maneira como ele estimula a aprofundar a análise. Percebe-se que os discentes tendem a justificar o alinhamento estratégico de suas produções citando um ou outro ponto isolado do Plano estratégico da sua instituição, mas sem considerar o conjunto completo do Referencial estratégico. Este procedimento, ao contrário, promove uma análise holística do pesquisador quanto à estratégia da sua organização.

4.6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE ALINHAMENTO

Foram convidados para conhecerem e testarem o procedimento, alunos do PPGGP da turma 2021, acompanhados da coordenadora do programa. O evento foi realizado de modo virtual. Na ocasião foi realizada uma capacitação inicial, onde os discentes tiveram a oportunidade de compreender de maneira introdutória os conceitos de planejamento e alinhamento estratégico e, após, tiveram a oportunidade de testar o modelo, através do questionário descrito no Apêndice A, verificando se as suas propostas de pesquisa estavam alinhadas com o Planejamento estratégico das suas organizações.

Todos os discentes que participaram da dinâmica conseguiram no tempo programado de duas horas, encontrar o alinhamento de seus projetos de pesquisa. Os participantes dessa dinâmica comentaram sobre a facilidade do uso da ferramenta e sugeriram sua aplicação na disciplina de metodologia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral desta pesquisa foi propor um procedimento para verificar o alinhamento estratégico da produção intelectual de um programa de pós-graduação com o Planejamento Estratégico das instituições pesquisadas a partir do desenvolvimento de uma ferramenta de análise, através dos elementos congruentes selecionados dos Mapas Estratégicos das instituições alvos de pesquisa das produções intelectuais do PPGGP da UFES, testando a metodologia na verificação do alinhamento estratégico da produção realizada no ano de 2020 e validando o procedimento com a participação de discentes e professor do programa, pode-se concluir que objetivos delineados neste trabalho foram alcançados.

Por meio da análise feita sob a produção intelectual do programa no ano de 2020, observou-se um índice satisfatório de alinhamento estratégico, compreendendo alinhamento com os diversos elementos que compõem o mapa estratégico das instituições. Foi identificada uma tendência de área de pesquisa do programa, relacionada como a perspectiva BSC, “Processos Internos”. Essa tendência esteve presentes tanto nas produções que pesquisaram a UFES como nos trabalhos que pesquisaram as demais instituições públicas.

O procedimento proposto foi validado pelos discentes e professores do programa, que avaliaram satisfatoriamente a utilização do procedimento e sugeriram sua inclusão na matéria de Metodologia do Programa.

5.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA DISSERTAÇÃO

Através do procedimento foi possível esquadrihar os Mapas estratégicos das instituições públicas e localizar os principais pontos de congruências de modo prático e eficiente. Esta análise, além de possibilitar a elaboração de uma produção concatenada com os desafios elencados pelas instituições públicas pesquisadas, também possibilita o PPGGP obter um maior conhecimento do conteúdo estratégico de cada uma delas, permitindo planejar ações futuras que causaram maior impacto no setor público.

Ao auxiliar os discentes a demonstrarem o alinhamento de suas pesquisas, a ferramenta colabora também para o PPGGP demonstrar o impacto da pesquisa produzida no âmbito das instituições e para a sociedade.

5.2 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

A partir dos resultados alcançados através da pesquisa foi possível estruturar dois PTT.

O Primeiro PTT desenvolvido foi o Relatório Técnico - Diagnóstico do Alinhamento Estratégico da Produção Intelectual do PPGGP, que analisou as dissertações e produtos técnicos defendidos no ano de 2020. Através deste PTT foi possível conhecer as produções realizadas neste período e sob o prisma das Perspectivas do BSC, identificar os encaixes de cada uma delas com o Planejamento estratégico das instituições pesquisadas.

O Segundo Produto Técnico foi o Framework – Verificador de Alinhamento Estratégico. Por meio dele, o procedimento desenvolvido e validado nesta dissertação para avaliar o alinhamento estratégico de uma dissertação ou produto técnico foi apresentado, permitindo sua replicação em outros programas de pós-graduação.

5.3 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS DA DISSERTAÇÃO

Destaca-se o uso inovador da ferramenta BSC feito nesta pesquisa. Normalmente ela é empregada para estruturar os objetivos estratégicos nas etapas de elaboração e implantação do plano estratégico. Porém no contexto desta pesquisa ela foi aplicada como um instrumento de verificação para se detectar com quais objetivos dos mapas estratégicos das instituições a produção se alinhava.

Esta utilização revelou-se uma boa estratégia para verificar o alinhamento estratégico e poderia ser reproduzida em outros contextos onde uma verificação de alinhamento se faz necessário. Com os dados objetivos da verificação com o apoio do BSC, os programas podem compreender exatamente a direção da sua produção intelectual, tendências de pesquisa, lacunas existentes, revelando-se um

potencial instrumento de gestão do conhecimento. À medida que ela é aplicada é possível compreender as áreas mais pesquisadas pelos discentes do programa e também mapear as lacunas para futuras pesquisas.

Ao auxiliar os discentes a demonstrarem o alinhamento estratégico de suas produções, a ferramenta colabora também para o PPGGP demonstrar o impacto potencial da pesquisa produzida para a sociedade. Contudo, para a sua utilização correta deve-se atentar a validade dos planos estratégicos das instituições analisadas. Por exemplo, o PDI da UFES vence em 2030, podendo o futuro PDI da UFES ser desenvolvido com uma nova metodologia, que obrigará uma revisão do procedimento proposto por esta pesquisa.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como contribuição para futuros trabalhos, sugere-se a aplicação da metodologia proposta em outros programas de pós-graduação, com a finalidade de identificar o alinhamento das produções intelectuais com o planejamento estratégico das instituições pesquisadas e promoção do autoconhecimento dos programas.

6 REFERÊNCIAS

AMARANTE, Juliana Marangoni; CRUBELLATE, João Marcelo; MEYER JUNIOR Victor. **Estratégias em universidades**: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. Revista Gestão Universitária na América Latina, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319349826010.pdf> Acesso em: 02 mai. 2021.

BAERDEMAEKERA, Jolien; BRUGGEMANA Werner. **The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack**: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. The Journal of Management Accounting Research, 29, 1-12, 2015. Disponível em: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/44528.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

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 Volume 1, Páginas 285-314, 2005.

BOYNE, George A.; WALKER, Richard M. **Strategy content and public service organizations**. Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 14, Issue 2 pages 231–252, April 2004. Disponível em <https://doi.org/10.1093/jopart/muh015>. Acesso em: 09 jul, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2021].Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 13 mar, 2021.

_____. Conselho de Ensino Superior. **Parecer n. 977/65**.Aprovado em 03 de dezembro de 1965. Brasília, DF: 1965. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/NsLTtFBJtpH3QBFhxFgm7L/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em 13 mar, 2021

_____. **Decreto-lei n. 19.851 de 11 de abril de 1931**. Estatuto das universidades brasileiras. Brasília, 1931b. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 15 ago. 2021

_____. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior

e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 15 ago. 2021

_____. **Instrução normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261> . Acesso em: 15 ago. 2021

_____. **Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004**. SINAES. Brasília, DF: 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 17 ago, 2021

_____. **Portaria nº 389, de 23 de março de 2017**. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro.. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20482828/do1-2017-03-24-portaria-no-389-de-23-de-marco-de-2017-20482789

BRENES, Esteban; MENA, Maurício; MOLINA, German. **Key success factors for strategy implementation in Latin America**. Journal of Business Research, v. 61, p. 590–598, 2008. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307002329?via%3Dihub>. Acesso em 20 jan, 2021.

BRITO, Marcus Vinicius Henriques; CARNEIRO, Francisca Regina Oliveira. **Development of metrics for articles published in professional master's course**. Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões, v. 42, n. suppl 1, p. 28–30, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010069912015000800028&lng=en&tlng=en Acesso em: 2 maio 2021.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Sobre a Avaliação**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas/conceito-avaliacao>. Acesso em 01 maio, 2021.

_____. **Ficha de Avaliação**, Grupo de trabalho. 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, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-fichaavaliacao-pdf> Acesso em 02 maio, 2021.

_____. **Relatório 2019** Proposta de Aprimoramento da Avaliação da Pós-Graduação Brasileira para o Quadriênio 2021-2024. – Modelo Multidimensional. Fevereiro, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/25052020-relatorio-final-2019-comissao-pnpg-pdf> Acesso em: 17 maio, 2021.

_____. **Portaria nº 60, de 20 de março de 2019**. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Março, 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/68157853/do1-2019-03-22-portaria-n-60-de-20-de-marco-de-2019-68157790 Acesso em: 13 maio, 2021.

_____. **Portaria nº 182, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre processos avaliativos das propostas de cursos novos e dos programas de pós-graduação stricto sensu em funcionamento, agosto 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-182-de-14-de-agosto-de-2018-37024744> Acesso em: 13 maio, 2021.

_____. **Documento de Área**. Área 27. Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Diretoria de Avaliação (DAV), 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/adm-pdf>. Acesso em: 17 maio, 2021.

CASANOVA, J. R.; CERVERO, A.; NÚÑEZ, J. C.; BERNARDO, A; ALMEIDA, L. S. **Abandono no Ensino Superior**: Impacto da autoeficácia na intenção de abandono. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 19(1), 43-51, 2018. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/>. Acesso em: 21 maio 2020.

CASTANHA, Renata Cristina Gutierrez; GRÁCIO, Maria Cláudia Cabrini. **Indicadores de avaliação de Programas de Pós-Graduação**: um estudo comparativo na área da Matemática em Questão, vol. 18, núm. 3, pp. 81-97 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DOOLEY, R. **Belaboring the not so obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success**. Journal of Management 26(6):1237-1257. December 2000. Disponível em : https://www.researchgate.net/publication/275441588_Belaboring_the_Not-So-Obvious_Consensus_Commitment_and_Strategy_Implementation_Speed_and_Success. Acesso em 13 ago, 2021.

ELBANNA, Said. **Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector**. Tourism Management, v. 52, p. 210–220, 1 fev. 2016. Disponível em : https://www.researchgate.net/publication/280805868_Managers'_autonomy_strategic_control_organizational_politics_and_strategic_planning_effectiveness_An_empirical_investigation_into_missing_links_in_the_hotel_sector. Acesso em 28 ago, 2020.

ELBANNA, Said; ANDREWS, Rhys; POLLANEN, Raili. **Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada**. Public Management Review, v. 18, n. 7, p. 1017–1042, 8 ago. 2016. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/281116971_Strategic_Planning_and_Implementation_Success_in_Public_Service_Organizations_Evidence_from_Canada. Acesso em 22 Ago, 2020.

ELBANNA, Said; FADOL, Yasir. **An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies: The United Arab Emirates as a Case Study**. European Management Review, v. 13, n. 2, p. 75–89, 1 jun. 2016. Disponível em https://www.academia.edu/23212499/An_Analysis_of_the_Comprehensive_Implementation_of_Strategic_Plans_in_Emerging_Economies_The_United_Arab_Emirates_as_a_Case_Study. Acesso em 22 set, 2020.

FARINA, Gustavo; FALK, James Anthony. **A Aplicabilidade da Teoria da Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público em Instituições Públicas de Ensino Médio do Estado de Pernambuco**. Revista do TCU. Agosto, 2016.

FADOL, Yasir; BARHEM, Belal; ELBANNA, Said. **The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance**. Management Decision, v. 53, n. 5,

p. 1023–1044, 15 jun. 2015. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/278162447> The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. Acesso em 15 set, 2020.

FALSHAW, J., GLAISTER, K. E TATOGLU, E. **Evidence on formal strategic planning and company performance**. Management Decision, v. 44, p. 9–30, 2006. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/235312515> Evidence on formal strategic planning and company performance. Acesso em 15 set, 2020.

GEORGE, Bert ; DESMIDT, Sebastian; NIELSEN, Poul A. ; BAEKGAARD ,Martin, **Rational planning and politicians preferences for spending and reform: replication and extension of a survey experiment**. Public Management Review, Belgica, 2017.

GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian. **Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective**. Administration and Society, v. 50, n. 1, p. 131–156, 1 jan. 2018. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399716647153> Acesso em 15 set, 2020.

GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian; MOYER, Julie. **Strategic decision quality in Flemish municipalities**. Public Money and Management, v. 36, n. 5, p. 317–324, 28 jul. 2016. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/293306165> Strategic decision quality in Flemish municipalities. Acesso em 15 set, 2020.

GEORGE, Bert; DESMIDT Sebastian; COOLS Eva; PRINZIE Anita. **Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis**. Public Management Review, 20:3, p. 340–359. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/310452985> Cognitive styles user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations an empirical analysis. Acesso em 15 set, 2020.

HÅKONSSON, Dorthe D.; OBEI, Børge.; BURTO, Richard M; LAURIDSEN, Jørgen T.. **Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidências de PMEs dinamarquesas**. Long Range Planning, v. 45, p. 182–208, 2012. Disponível em:
<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-d2ee3aad-84fe-3817-b6ce-7d3f03fe0d78>. Acesso em 15 set, 2020.

HAMBRICK, D; CANNELLA, Alberta. **Strategy implementation as substance and selling**. Academy of management executive, P. 278–285, 1989. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/strategy-implementation-as-substance-and-selling-hambrick-cannella/95033c457cb1d4f3f9b0f79450e8953f8ea66e38>. Acesso em 23 set, 2020.

JOHNSEN, Åge. **Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway**. Public Management Review, v. 20, n. 3, p. 397–420, 4 mar. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313775785_Impacts_of_strategic_planning_and_management_in_municipal_government_an_analysis_of_subjective_survey_and_objective_production_and_efficiency_measures_in_Norway. Acesso em 15 set, 202

_____. **Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades**. Scandinavian Political Studies, v. 39, n. 4, p. 333–365, 1 dez. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/306338883_Strategic_Planning_and_Management_in_Local_Government_in_Norway_Status_after_Three_Decades. Acesso em 11 mar, 2021.

JOYCE, P. **Strategic Leadership in the Public Services**. London: Routledge., 2012. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/272813923_Strategic_Leadership_in_the_Public_Services. Acesso em 11 mar, 2021.

KNUTSSON, Hans; RAMBERG, Ulf ; MATTISSON, Ola; TAGESSON, Torbjörn. **Do Strategy and Management Matter in Municipal Organisations?** Financial Accountability and Management, p. 295– 319, 2008. Disponível em: <https://portal.research.lu.se/en/publications/do-strategy-and-management-matter-in-municipal-organisations> . Acesso em 13 mar, 2021.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. **Gestão Estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas**. Revista da Administração Pública, fevereiro, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Nn6Hkd4vyqt3d4c4cpCKScd/abstract/?lang=pt> Acesso em 14 mar, 2021.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A. **Putting Leadership Back into Strategy**, v. 86, p. 54–60. From the Magazine (January 2008). Disponível em: <https://hbr.org/2008/01/putting-leadership-back-into-strategy>. Acesso em 19 mar, 2021.

NAIR, Anand; JAYARAM, Jayanth; DAS, Ajay. **Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance**, International Journal of Production Research, 53:20, 6263-6278, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1047983>. Acesso em 19 abr, 2021.

NATANEL, Victor; SILVEIRA, Schwetter. **Alinhamento Estratégico: Análise conceitual e perspectivas teóricas**. Universidade FUMEC. Revista Pretexto, 2017. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5675>. Acesso em 13 abr, 2021.

NEGRET, Fernando. **A identidade e a importância dos mestrados profissionais no Brasil e algumas considerações para a sua avaliação**. RBPG, Brasília, v. 5, p. 217–225, 2008.

NEVES, A. A. B. **Portaria nº 80, de 16 de dezembro de 1998**. Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 2, n. 4, 11.

NOBLE, C. H. 1999. **The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research**. Journal of Business Research, p. 119–134, 1999. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2). Acesso em 23 mar, 2021.

NUTT, P. **Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail**. Academy of Management Executive, p. 75–90, 1999. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1999.2570556>. Acesso em 23 jan, 2021.

RAJAGOPALAN, Nandini; RASHEED, Abdul M. A. Rasheed. **Incremental Models of Policy Formulation and Non-Incremental Changes: Critical Review and Synthesis**. British Journal of Management, p. 289–302, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00101.x>. Acesso em 23 jan, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Gestão Pública, Grupos e núcleos de pesquisa. **Observatório em Gestão Pública "OBSERVA GP"**, 2021. Disponível em: <https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/grupos-e-n%C3%BAcleos-de-pesquisa>. Acesso em 29 mar, 2021.

_____. Gestão Pública, Pós-graduação, **Linhas de Pesquisa**. Disponível em: <https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/linhas-de-pesquisa>. Acesso em 29 mar, 2021.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional Ufes 2021-2030**, Disponível em: https://pdi.ufes.br/sites/pdi.ufes.br/files/field/anexo/minuta_pdi_2021-2030.pdf. Acesso em 29 mar, 2021.

Sampaio, Helena. **Evolução do ensino superior brasileiro**, 1808-1990. Editora São Paulo. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior, 1991.

SANTOS, Nivaldo João. **Planejamento e orçamento na área pública**: uma aplicação do *Balanced Scorecard*. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 23., 2003, Anais. Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0088.pdf. Acesso em: 6 jun, 2018.

SILVA, Priscila Albertasse Dutra; DELPINO, José Cláudio, **O mestrado profissional na área de ensino**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

TORRES, Ignacio Tamayo; GUTIERREZ, Leopoldo; MONTES, Francisco Javier Llorens; MARTÍNEZ-LÓPEZ, Francisco J. **Organizational learning and innovation as sources of strategic fit**. *Industrial Management and Data Systems*, v. 116, n. 8, p. 1445–1467, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309090663_Organizational_learning_and_innovation_as_sources_of_strategic_fit. Acesso em 23 jan, 2021.

WALKER, R. M.; BOYNE, G. A. **Public management reform and organizational performance**: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, p. 25, 371–393, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30162725>. Acesso em 28 jan, 2021.

WOLF, Carola; FLOYD Steven W. **Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda**, *Journal of Management*, 2013. Disponível em:

http://publications.aston.ac.uk/id/eprint/27155/1/Strategic_planning_research_theory_driven_agenda.pdf. Acesso em 28 jan, 2021.

6.1 APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para verificação de alinhamento estratégico

Avaliação do alinhamento estratégico do Projeto de Pesquisa.

Este questionário tem por objetivo auxiliar os alunos do PPGGP da UFES a verificarem o alinhamento estratégico de seus projetos de pesquisa. Se você é servidor da UFES, ou ingressou através das vagas de demanda social, responda apenas as perguntas das seções 1 e 3. Caso seja de outra instituição pública, responda as seções 1 e 2.

*Obrigatório

1 - Número de Matrícula *

2- Nome completo *

3- Turma de Ingresso: *

4- Insira o título do seu projeto de pesquisa. *

5. 5 - Identifique o link do Mapa Estratégico da sua organização: *

Marcar apenas uma oval.

- UFES - PDI 2021-2030:
https://pdi.ufes.br/sites/pdi.ufes.br/files/field/anexo/minuta_pdi_2021-2030.pdf
- IFES - MAPA ESTRATÉGICO 2019-2023:
https://prodi.ifes.edu.br/images/stories/Produtos_PE_2019_2023.pdf
- TRE- MAPA ESTRATÉGICO: https://www.tre-es.jus.br/o-tre/governanca-e-gestao/arquivos/copy2_of_tre-es-planejamento-estrategico-2015-2020/rybena_pdf?file=https://www.tre-es.jus.br/o-tre/governanca-e-gestao/arquivos/copy2_of_tre-es-planejamento-estrategico-2015-2020/at_download/file
- POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL - MAPA ESTRATÉGICO: https://www.gov.br/prf/pt-br/noticias/noticias-2020/noticias-agosto/prf-lanca-planejamento-estrategico-2020-2028-versao-2-0-com-foco-na-excelencia/revista_1_estrategia-100221.pdf
- GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO - MAPA ESTRATÉGICO -
<https://planejamento.es.gov.br/Media/sep/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202019-2022/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20GOVERNO%20ES%202019-2022.pdf>
- CORPO DE BOMBEIROS - MAPA ESTRATÉGICO - <https://cb.es.gov.br/Media/CBMES/PDF's/Planejamento%20Estrategico/PlanejamentoEstrategico-CBMES-2015-2019.pdf>
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - MAPA ESTRATÉGICO -
https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/42755/2/Mapa_Estrategico_CGU.png
- MPT - MAPA ESTRATÉGICO - <https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica/planejamento-e-monitoramento>
- OUTRO
- Outro: _____

6. 6- Transcreva a Visão Estratégica da sua organização conforme o Mapa Estratégico disponível na questão anterior (6).

Considere que a visão estratégica procura responder onde a organização quer chegar e o que deseja ser no futuro.

7- Como você considera o alinhamento da sua pesquisa com a Visão Estratégica da sua organização. *

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum alinhamento
- Pouco alinhamento
- Regular alinhamento
- Bom alinhamento
- Total alinhamento

8- Justifique como a sua pesquisa contribui para o alcance da visão estratégica da sua organização considerando a sua classificação dada na questão anterior (8). *

9 - Identifique a sua Instituição: *

Marcar apenas uma oval.

- Instituto Federal do Espírito Santo - IFES.
- Governo do Estado do Espírito Santo - ESESP
- Corpo de Bombeiros Militar do ES - CBMES
- Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU
- Ministério Público Federal - Procuradoria da República no ES - MPF
- Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região/ES - MPT/ES
- Superintendência Regional da Polícia Federal no ES - SRPF/ES
- Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal - SRPRF/ES
- Superintendência Regional do Trabalho no Espírito Santo - SRT/ES
- Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - TCE/ES
- Tribunal Regional Eleitoral do ES - TRE/ES
- TCU
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT
- Advocacia Geral da União - AGU
- Universidade Federal do Espírito Santo - UFES *Pular para a pergunta 17*

10 - Considerando as perspectivas do BSC, representadas na figura abaixo, identifique com qual delas a sua pesquisa se encaixa: *

Nos Mapas estratégicos estão descritas essas perspectivas do BSC. Se existe alinhamento é porque existe lo menos uma identificação das perspectivas do BSC.



Marque todas que se aplicam.

- Perspectiva Financeira (também chamada de Recursos)
- Perspectivas dos Clientes (também chamada Cidadania e Sociedade e Governo)
- Perspectiva dos Processo internos
- Aprendizado e Crescimento.
- Nenhuma perspectiva identificada/alinhamento

11 - A partir da Perspectiva escolhida no item anterior, TRANSCREVA qual ou quais Objetivos Estratégicos se alinham com a sua pesquisa. Faça a transcrição COM A IDENTIFICAÇÃO CORRESPONDENTE (CÓDIGO), se houver. *

Geralmente existe no mínimo uma associação dos objetivos estratégicos com uma ou mais perspectivas do BSC.

12- Quantos objetivos você conseguiu identificar? *

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum objetivo.
- Um objetivo
- Mais de um objetivo.
- Outro: _____

13 - Existe alguma Meta explicita no Mapa Estratégico diretamente relacionada com os objetivos identificados alinhados com a sua pesquisa? *

Metas são os objetivos traduzidos em valores quantitativos

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14 - TRANSCREVA as Metas Identificadas para as quais sua pesquisa contribuirá? Faça a transcrição COM A IDENTIFICAÇÃO CORRESPONDENTE (CÓDIGO), se houver. *

Caso tenha respondido "Não" na questão anterior Transcreva " não foram identificadas metas"

15- TRANSCREVA as diretrizes identificadas no planejamento estratégico e ou PDI da sua organização, que esteja diretamente relacionada com a sua pesquisa? *

Caso não exista diretrizes Transcreva " não foram identificadas diretrizes"

16- Concluindo sobre o alinhamento identifique como síntese todos os itens que você encontrou para o alinhamento da sua pesquisa com as estratégia da organização estudada? * 0 pontos

Caso não exista diretrizes Transcreva " não foram identificadas diretrizes"

Marque todas que se aplicam.

- Visão
- Perspectivas do BSC
- Objetivos Estratégicos
- Metas estratégicas
- Diretrizes estratégicas
- Não tem alinhamento

ular para a pergunta 25

IDENTIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

17 - Sua pesquisa está relacionada a qual Área Estratégica da UFES - considerando o Mapa Estratégico identificado no link da Questão 5? *

Descrito no PDI à partir da pagina 112, que apresenta o Mapa Estratégico da Organização.

Marcar apenas uma oval.

- Ensino
- Pesquisa
- Extensão
- Assistência
- Gestão.

18- Considerando a Área Estratégica da UFES a qual a sua pesquisa está relacionada, TRANCREVA quais são os Objetivos a qual a sua pesquisa está alinhada. Faça a transcrição COM A IDENTIFICAÇÃO CORRESPONDENTE (CÓDIGO). *

Os objetivos estão detalhados no PDI da Ufes à partir da pagina 113, onde se encontra o Mapa Estratégico.

19 - Identifique o Eixo Estratégico da UFES a qual sua pesquisa está relacionada.

*

Os Eixos Estratégicos correspondem às Perspectivas do BSC. Os eixos estão detalhados no PDI da Ufes à partir da página 113, onde se encontra o Mapa Estratégico.

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura e acessibilidade
- Ações afirmativas
- Inovação e responsabilidade social.
- Promoção da saúde, desenvolvimento e valorização das pessoas.
- Internacionalização.
- Sustentabilidade ambiental, econômica e financeira.
- Imagem institucional.

Outro: _____

20 - TRANSCREVA, a partir do eixo estratégico escolhido no item anterior, quais são os Objetivos Transversais que se encaixam com a sua pesquisa: *

Caso não exista eixos alinhados Transcreva " não foram identificadas eixos alinhados". Objetivos Transversais são aqueles que derivam dos desafios institucionais. Geralmente existe no mínimo uma associação dos objetivos transversais com um Eixo Estratégico. Mapa Estratégico à partir da página 113.

21- TRANSCREVA as diretrizes identificadas no PDI da sua organização, que esteja diretamente relacionada com a sua pesquisa? *

Caso não exista diretrizes Transcreva " não foram identificadas diretrizes". Seção 5 do PDI (á partir da página 87)

21 - Quantos objetivos estratégico transversais foi possível identificar?

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
- Apenas um objetivo transversal.
- Mais de um objetivo transversal.
- Outro: _____

23. 22 - TRANSCREVA as Metas Identificadas para as quais sua pesquisa contribuirá? *

Metas são os objetivos traduzidos em valores quantitativos, a partir da pagina 113 (Mapa Estratégico). Caso não exista Metas alinhadas Transcreva " não foram identificadas metas alinhadas".

24. 23 - Concluindo sobre o alinhamento identifique como síntese todos os itens que você encontrou para o alinhamento da sua pesquisa com as estratégia da organização estudada? *

Marque todas que se aplicam.

- Visão
- Área
- Eixos Estratégicos
- Objetivos Estratégicos (Gerais e Transversais)
- Metas estratégicas
- Diretrizes estratégicas
- Não tem alinhamento

Obrigado pela sua participação neste questionário! Agora, pedimos que você avalie como este questionário contribuiu para você verificar o alinhamento estratégico da sua pesquisa.

Avaliação do questionário - Verificador de alinhamento estratégico.

Nesta seção, você avaliará como este questionário contribuiu para averiguar o alinhamento estratégico da sua pesquisa.

25. 1- Em relação ao conteúdo, como você avalia a clareza da questões apresentadas? Atribua uma nota de 1 a 5, sendo (1) o menor valor e (5) o valor mais alto. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 2- Em relação a facilidade para responder os itens do questionário, qual foi a sua avaliação? *

Marque todas que se aplicam.

- As perguntas foram facilmente respondidas.
 Foram necessárias algumas explicações adicionais para responder o questionário.
 As perguntas eram muito complexas para serem respondidas.

27. 3- Em relação ao tempo gasto para responder o questionário, responda: *

Marcar apenas uma oval.

- O questionário foi respondido em até 30 minutos.
 O questionário foi respondido entre 30 a 1 hora.
 Você gastou mais de 1 hora para responder integralmente o questionário.
 Outro: _____

28. 4- Avalie o quanto este questionário foi importante, na sua opinião, para você verificar o alinhamento estratégico da sua pesquisa. *

Marcar apenas uma oval.

- Nenhuma importância para verificar o alinhamento estratégico.
 Alguma importância para verificar o alinhamento estratégico.
 Muito importante para verificar o alinhamento estratégico.

29. 5- Caso você tenha alguma sugestão para melhorar esta ferramenta, deixe aqui o seu feedback.

Obrigado por sua participação !!!

APÊNDICE B – Avaliação do alinhamento estratégico das produções intelectuais. Instituição pesquisada: UFES.

Título da Dissertação	Justificativas de Alinhamento com os Elementos Estratégicos do PDI UFES			
	Visão Estratégica	Área Estratégica	Objetivos	Metas
Inclusão e acessibilidade no ensino superior: das necessidades às possibilidades	A pesquisa contribui para integração da Ufes com a sociedade, uma das premissas estabelecidas pela visão	Assistência	Está alinhada ao objetivo de "prestar assistência à sociedade de forma integrada ao ensino, à pesquisa e à extensão, contribuindo para o atendimento às demandas das comunidades interna e externa."	1) Meta: Aumentar em 30% os recursos investidos em assistência ao estudante (recursos próprios e do tesouro).
Prevenção de infecções sexualmente transmissíveis no contexto universitário	Pesquisa focada na promoção de políticas de prevenção a doenças sexualmente transmissíveis, e dessa forma possibilitando a integração com a sociedade e o desenvolvimento sustentável.	Assistência	Alinhada ao objetivo de "prestar assistência à sociedade de forma integrada ao ensino, à pesquisa e à extensão, contribuindo para o atendimento às demandas das comunidades interna e externa".	Não detectado
Avaliação de requisitos para sistemas de gerenciamento de conteúdo não estruturado alinhada às exigências arquivistas	A pesquisa contribui para excelência da instituição, preconizada para visão estratégica da ufes, através do aperfeiçoamento da gestão.	Gestão	Alinhada com o objetivo "desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de práticas inovadoras e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável."	Não detectado

<p>Comunicação organizacional em universidades federais multicampi: estudo para a implementação de um setor de comunicação na UFES em alegre</p>	<p>A pesquisa contribui para excelência da instituição, preconizada para visão estratégica da UFES, através do aperfeiçoamento da gestão.</p>	<p>Gestão</p>	<p>Está alinhada com o objetivo "desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de práticas inovadoras e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável.".</p>	<p>Não detectado.</p>
<p>Ceunes e extensão universitária: perspectivas e desafios da curricularização</p>	<p>A pesquisa fomenta a excelência da instituição, conforme preconiza a visão estratégica da instituição, contribuindo para integração da sociedade e comprometida com a inovação e o desenvolvimento sustentável.</p>	<p>Extensão</p>	<p>Está alinhada ao objetivo de "desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de práticas inovadoras e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável.".</p>	<p>Não detectado.</p>
<p>Avaliação da plataforma de protocolo web no centro universitário norte do espírito santo (ceunes)</p>	<p>Esta pesquisa apresenta um adequado alinhamento com a visão, pois ela foca na articulação do ensino e extensão com vistas ao alcance do reconhecimento da excelência da educação e impactos junto à sociedade.</p>	<p>Gestão</p>	<p>Ampliar e consolidar qualitativamente a relação da universidade com a sociedade, 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 solução de questões regionais, nacionais e internacionais.</p>	<p>Meta: Aumentar em 15% o número de estudantes envolvidos em projetos de extensão. Indicador: % de alunos envolvidos em programas de extensão</p>

Padronização das rotinas internas do Almoxarifado: um guia como ferramenta gerencial.	Essa pesquisa contribui para excelência da instituição à medida que aperfeiçoa a gestão dos processos internos e dos recursos.	Gestão	Desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de práticas inovadoras e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável.	Não Detectado.
Melhoria contínua na gestão pública: uma avaliação do serviço de atendimento ao público no planetário de VITÓRIA/ES	Esta dissertação contribuiu para o alcance da visão à medida que foco no atendimento público de qualidade.	Gestão	"Fortalecer, avaliar, integrar e expandir os ensinamentos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância em todos os centros de ensino, assegurando a excelência acadêmica, para formar profissionais integrados à sociedade e comprometidos com a inovação e com o desenvolvimento sustentável."	Não foi detectado.
Análise dos procedimentos de cotação de preços nas compras públicas na unidade de alegre da UFES	Esta pesquisa apresenta-se alinhada com este propósito, especialmente quanto à proposta de adequação dos procedimentos de cotação de preços dos bens e serviços licitados na unidade de alegre da UFES.	Gestão	A pesquisa alinha-se com os objetivos estratégicos ao propor soluções para melhorar a transparência, eficiência e eficácia do processo licitatório.	Não foi detectado.

<p>Clima organizacional e qualidade de vida de docentes do curso de odontologia de uma universidade pública</p>	<p>Considerando o tema desta pesquisa é a qualidade do clima organizacional e a qualidade de vida dos docentes; esta pesquisa contribui para a excelência da instituição almejada pela UFES, através do aprimoramento do seu ambiente interno.</p>	<p>Gestão</p>	<p>Esta pesquisa contribui para este objetivo por meio da humanização das relações de trabalho.</p>	<p>Não foi detectado.</p>
<p>Diagnóstico dos estágios supervisionados do CCENS/UFES: um estudo de caso</p>	<p>Como o objetivo desta pesquisa é "diagnosticar como ocorrem os procedimentos relacionados ao estágio supervisionado no centro de ciências exatas, naturais e da saúde e propor a criação da coordenação geral de estágio", esta pesquisa se encaixa plenamente no propósito descrito na visão estratégico, contribuindo para excelência do ensino.</p>	<p>Ensino</p>	<p>Considerando o objetivo estratégico da área de ensino, de "fortalecer, avaliar, integrar e expandir os ensinoss de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância em todos os centros de ensino, assegurando a excelência acadêmica, para formar profissionais integrados à sociedade e comprometidos com a inovação e com o desenvolvimento sustentável", esta pesquisa apresenta-se alinhada com este propósito, ao focar na formação completa dos alunos, através da complementação do estágio supervisionado.</p>	<p>Não detectado.</p>
<p>Portal de periódicos da universidade federal do espírito santo: uma proposta de reformulação gráfica</p>	<p>Esta pesquisa contribui para a excelência da instituição almejada pela UFES, através do aprimoramento do seu portal de periódicos.</p>	<p>Pesquisa</p>	<p>Considerando o objetivo estratégico da área de pesquisa, que é o de "consolidar e expandir, com excelência, pesquisas comprometidas com</p>	<p>Não foi detectado.</p>

			a inovação, o desenvolvimento sustentável e com a melhoria das condições de vida em sociedade, integrando-as ao ensino e à extensão universitária"; esta pesquisa apresenta-se alinhada com este objetivo, contribuindo com a excelência da área de pesquisa da UFES.	
O reconhecimento de títulos de pós-graduação na universidade federal do espírito santo: uma análise propositiva	O tema desta pesquisa foca nos procedimentos de análise para reconhecimento de títulos, no contexto da pós-graduação, esta pesquisa contribui para a excelência nacional e internacional da UFES, através das políticas de integração e eficiência.	Pesquisa, Gestão	Esta pesquisa contribui para o alcance deste objetivo, investindo na eficiência e eficácia dos processos de reconhecimento de título.	Não foi detectado.
Vivência acadêmica, resiliência pessoal e satisfação: percepção dos alunos cadastrados na assistência estudantil da universidade federal do espírito santo.	A pesquisa centra-se nos avaliação da resiliência dos alunos e o desempenho acadêmico, ela contribuiu para melhor compreensão dos desafios de discentes da UFES, possibilitando um aprimoramento da excelência das atividades de ensino e integração com a sociedade.	Assistência	A pesquisa alinha-se com o objetivo da área de assistência, de: "prestar assistência à sociedade de forma integrada ao ensino, à pesquisa e à extensão, contribuindo para o atendimento às demandas das comunidades interna e externa.".	Meta: Diminuir em 20% o tempo médio de conclusão de curso. Indicador: Tempo médio de conclusão; Meta: Aumentar em 20% a taxa de sucesso. Indicador: Taxa de conclusão de curso.

<p>Análise da Comunicação da universidade federal do espírito santo no Instagram</p>	<p>Esta pesquisa alinha-se com a visão estratégica, ao centrar-se no aprimoramento da comunicação institucional.</p>	<p>Gestão</p>	<p>A pesquisa contribui com este objetivo, melhorando a transparência e eficiência dos sistemas de comunicação da UFES.</p>	<p>Não foi detectado.</p>
<p>Políticas afirmativas no serviço público federal com recorte racial: um olhar para os técnico-administrativos em educação da UFES campus de Alegre”.</p>	<p>A pesquisa contribui para o alcance da visão, quantos aos aspectos de excelência, sustentabilidade e integração social.</p>	<p>Gestão</p>	<p>Esta pesquisa se alinha com este objetivo no tocante as praticas inovadoras e humanizadas.</p>	<p>Não foi detectado.</p>
<p>Treinamento e análise da satisfação, motivação e comportamento em uma instituição pública federal de ensino superior.</p>	<p>A pesquisa foca nos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e fatores motivacionais, que possam influenciar no comprometimento dos servidores públicos, colaborando assim com a excelência institucional, ela é congruente com a visão estratégica.</p>	<p>Gestão</p>	<p>Alinha ao objetivo estratégico da gestão, que é "desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de práticas inovadoras e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável", no tocando a práticas humanizadas no ambiente de trabalho.</p>	<p>Não foi detectado.</p>
<p>Proposta de um código de ética para o corpo discente dos cursos de graduação do centro de ciências da saúde – CCS/UFES</p>	<p>À medida que foca nos aspectos éticos na formação dos discentes, contribui para o fortalecimento do ensino e para excelência da formação profissional.</p>	<p>ENSINO</p>	<p>Esta pesquisa contribui para a formação de profissionais integradas com a sociedade, à medida que foca nos aspectos éticos da formação dos profissionais.</p>	<p>Não foi detectado.</p>

Correlação entre qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: o caso da Pró-Reitoria de Graduação de uma universidade pública	Esta pesquisa alinha-se com a visão estratégica da organização à medida que foca nas relações de trabalho, no clima organizacional, identificando aspectos que proporcionam satisfação e insatisfação no trabalho dos servidores lotados na Prograd;	Gestão	Esta pesquisa contribui para este objetivo à medida que propõe um olhar para as práticas humanizadas que melhoram a qualidade do clima organizacional, da motivação dos servidores, aumentando a excelência do serviço público para a sociedade.	Não foi detectado.
Planejamento de Compras públicas na diretoria de gestão dos restaurantes universitários e a aplicação da instrução normativa nº 1/2019	Esta pesquisa se encaixa com a visão estratégica à medida que propõe o aprimoramento da gestão pública, a partir dos aspectos de planejamento de compras.	Gestão	Está alinhada especialmente ao propor instrumentos de aprimoramento da gestão dos recursos, "de forma eficiente, eficaz e transparente".	Não foi detectado.
Proposta e validação de ferramenta de inspeção predial para auxílio na gestão da manutenção em uma instituição federal de ensino superior	Esta pesquisa está alinhada com a visão estratégica, fortalecendo a gestão e gerando excelência institucional.	Gestão	Esta pesquisa apresenta-se alinhada, aumentando à eficiência e eficácia na gestão dos recursos da instituição.	Não foi detectado.
Proposição de estratégia para normatização das prescrições de antimicrobianos na rede de atenção à saúde pública do município de ALEGRE-ES	Alinha-se com a visão, à medida que ela contribui com transferência de conhecimento para a sociedade.	Pesquisa	Realizar pesquisas integradas às demandas reais da sociedade.	Não foi detectado.

APÊNDICE C – Avaliação do alinhamento estratégico das produções intelectuais. Instituições pesquisadas: Organizações públicas em geral.

Órgão	Título da Dissertação	ALINHAMENTO COM OS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS			
		VISÃO	BSC	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
TRE	Transferência de domicílio eleitoral: estudo acerca da viabilidade da adoção de procedimento virtual	"celeridade e eficácia"	SOCIEDADE	Garantia dos direitos de cidadania.	Não Detectado
	Gestão por competências: avaliação e proposta de melhorias no programa de um órgão do judiciário eleitoral	"excelência na prestação jurisdicional"	RECURSOS	Melhoria da gestão de pessoas	Não detectado
IFES	Aplicabilidade e Monitoramento de práticas sustentáveis em uma instituição pública	"contribuir para o desenvolvimento tecnológico e sustentável do Espírito Santo"	RECURSOS	Não detectado	Não detectado
	Práticas sustentáveis em restaurantes/cantinas de instituições de ensino: um estudo no instituto federal do espírito santo	"contribuir para o desenvolvimento tecnológico e sustentável do Espírito Santo"	RECURSOS	Não detectado	Não detectado
	Framework para plano anual de contratações: tratamento do trade off demandas e orçamento	Contribuição para a transparência	RECURSOS	Priorizar o orçamento para execução da estratégia	Indicador: Taxa destinação de orçamento estratégico
	Critérios de utilização e aplicação da marca do ifes como ferramenta de consolidação institucional	reconhecimento nacional e internacional.	PROCESSOS INTERNOS	Comunicar o valor do Ifes para a sociedade	Indicador: "Imagem Institucional"

	Planejamento e monitoramento das ações de governança corporativa das instituições públicas utilizando as dimensões adotadas pelo tribunal de contas da união	Contribuição para a transparência	PROCESSOS INTERNOS	Consolidar a governança do instituto	Indicador IgovPUB. Forma de cálculo: Referência TCU.
	Aceitação e uso do sistema eletrônico de ponto no instituto federal de espírito santo: uma análise de usuários finais do sigrh.	Contribuição para o desenvolvimento o tecnológico	RECURSOS	Promover o uso de TIC no processo de integração interna e externa	Disponibilizar para Uso os módulos do SIG - meta prevista no PDTIC.
	Avaliação técnico-econômica para implantação de um sistema fotovoltaico	Contribuindo para o desenvolvimento o tecnológico e sustentável do Espírito Santo,	RECURSOS	Consolidar a infraestrutura física dos campi;	Taxa de consolição dos campi. Responsabilidade socioambiental.
	Plano de dados abertos: um estudo dos requisitos para sua elaboração e implementação em uma instituição federal de ensino	Contribuir para o desenvolvimento o tecnológico.	RECURSOS	Promover o uso de TIC no processo de integração interna e externa	Não detectado
	Elaboração do plano de gerenciamento dos resíduos sólidos gerados pelo campus serra do instituto federal do espírito santo – Ifes	"contribuir para o desenvolvimento o tecnológico e sustentável do Espírito Santo"	RECURSOS	Consolidar a infraestrutura física dos campi	Indicador -Taxa de Consolição dos campi. Responsabilidade Socioambiental.

IFES	Seleção de alternativas para minimização do estresse Ocupacional em uma instituição pública federal de ensino	Contribuição para melhoria do clima organizacional e consequente excelência na execução das atividades.	RECURSOS	Otimizar e valorizar os recursos humanos	
	Plataformas utilizadas para treinamento em governança corporativa com o uso da gamificação: uma aplicação na gestão pública	Contribuir para o desenvolvimento tecnológico.	PROCESSOS INTERNOS	Consolidar a governança do instituto	
PF	Lavagem de dinheiro e sistemas alternativos de remessa: subsídios para a investigação criminal	Consolidar-se como referência no combate à criminalidade organizada e à corrupção por meio do desenvolvimento, emprego e aprimoramento de técnicas e ferramentas de investigação e de inteligência.	SOCIEDADE	Fortalecer o enfrentamento à criminalidade fomentando as ações em benefício da sociedade	Reduzir oportunidades para o crime; aprimorar os mecanismos de análise e inteligência policial; identificar melhores estratégias de investigação.
PF	A desconsideração da personalidade jurídica no âmbito de aplicação da lei anticorrupção	Consolidar-se como referência no combate à criminalidade organizada e à corrupção por meio do desenvolvimento, emprego e aprimoramento de técnicas e ferramentas de investigação e de inteligência.	SOCIEDADE	Fortalecer o enfrentamento à criminalidade fomentando as ações em benefício da sociedade	Reduzir oportunidades para o crime; aprimorar os mecanismos de análise e inteligência policial; identificar melhores estratégias de investigação.

PRF	Avaliação dos fatores psicossociais na aceitação de tecnologia: uma análise do sistema eletrônico de informação (sei) na polícia rodoviária federal	Referência em inovação	GESTÃO E INOVAÇÃO E RECURSOS	Aprimorar a governança, a aprendizagem, o conhecimento e a integridade institucionais; empregar tecnologias para antecipar o futuro e impulsionar a performance e a automação.	Não detectado
EESP	Melhorias na qualidade do processo de automatização no serviço de emissões de autorização para o transporte escolar	Que o Espírito Santo seja reconhecido como um Estado que voltou a crescer e se desenvolver economicamente, sendo. Referência na inovação da gestão pública e proporcionando bem-estar à população e redução das desigualdades.	PROCESSOS INTERNOS	Gerir de forma eficiente os recursos públicos, reduzindo a burocracia e ampliando as oportunidades de serviços.	Não detectado
EESP	Avaliação dos serviços de atendimento ao contribuinte nas agências da receita estadual do estado do espírito santo		PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a capacidade de arrecadação para garantir a função social do Estado	Não detectado
EESP	A comunicação interna em uma autarquia estadual: desafios e possibilidades		PROCESSOS INTERNOS	Fortalecer a Gestão Orientada para Resultados de forma inovadora por meio da eficiência das ações de planejamento, gestão e participação social.	Não detectado
EESP	Estudo de viabilidade econômico-financeira na implantação de um sistema de		PROCESSOS INTERNOS*	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e	Não detectado

	aproveitamento de água proveniente dos aparelhos de ar condicionado em uma organização pública			saneamento para todos	
ESESP	Mídias sociais e poder público: perfis não oficiais da polícia civil do espírito santo		PROCESSOS INTERNOS	Investimentos em tecnologia da informação e comunicação da PCES (Estado Presente)	Não detectado
MPT-ES	A correlação entre determinadas despesas públicas e os indicadores IDH-m e ifdm na gestão pública municipal no estado do espírito santo	Excelência no cumprimento de missões constitucionais	PROCESSOS INTERNOS	0E5 - Objetivo Estratégico 5: garantir as informações necessárias para a atuação baseada em evidências	0E8 - Objetivo Estratégico 8: desenvolver a cultura da gestão estratégica orientada para resultados
ECT	Desenvolvimento e implantação da distribuição alternada como frequência de entrega do serviço postal	Ser uma plataforma física e digital integrada, de excelência, Para o fornecimento de soluções de comunicação e logísticas.	PROCESSOS INTERNOS	Buscar a excelência	
ECT	Reflexos do discurso da privatização sobre os empregados públicos	Ser uma plataforma física e digital integrada, de excelência, Para o fornecimento de soluções de comunicação e logísticas.	PROCESSOS INTERNOS	Buscar a excelência	Índice de favorabilidade do clima organizacional
ECT	A implantação do orçamento base zero nos correios no espírito santo	Ser uma plataforma física e digital integrada, de excelência, para o fornecimento de soluções de comunicação e logísticas.	RECURSOS	Assegurar a sustentabilidade	

CGU	Modelagem de equações estruturais aplicada ao teletrabalho na controladoria-geral da união	Ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma administração pública íntegra, participativa, transparente, eficiente, eficaz.	RECURSOS	Fortalecer a qualidade de vida no trabalho e a valorização dos agentes públicos com foco nos valores institucionais e no alcance dos resultados	
SRT-ES	O dark side no setor rural: um estudo sobre as condições de trabalho análogas à escravidão no Brasil	Ser referência na promoção do trabalho digno, com excelência na prestação dos serviços digitais até 2026.	PROCESSOS INTERNOS E SOCIEDADE	Ser referência na promoção do trabalho digno, com excelência na prestação dos serviços digitais até 2026.	
CBMES	Análise do sistema de resposta a desastres com a aplicação do modelo de sistemas viáveis (vsm)	Excelência no cumprimento de missões constitucionais	PROCESSOS INTERNOS	“Ampliar/Promover cultura de Proteção e Defesa Civil”.	
CBMES	Balanced scorecard – “BSC execução premium”: uma efetiva contribuição à gestão estratégica do corpo de bombeiros	Excelência no cumprimento de missões constitucionais	PROCESSOS INTERNOS	Alinhado aos Objetivos Estratégicos “Desenvolver a Inteligência Corporativa” e “Capacitar e Desenvolver Servidor” através das iniciativas estratégicas “Manter a cultura de planejamento estratégico”, “Criar indicadores para avaliação de desempenho” “Mapear necessidades de cursos de aperfeiçoamento” e “Fomentar a execução de Programa de Instrução”.	Não detectado
CBMES	Planejamento de unidades de atendimento operacional de serviços públicos de emergência: uma ferramenta de apoio à	Excelência no cumprimento de missões constitucionais	PROCESSOS INTERNOS	Aplicar inovações tecnológicas.	Não detectado

	tomada de decisão				
SEFAZ	Determinantes para identificação de fraude de simulação em empresas sujeitas ao icms	Está alinhado com a visão do Governo do Estado do Espírito Santo , Que o Espírito Santo seja reconhecido como um Estado que voltou a crescer e se desenvolver economicament e, sendo referência na inovação da gestão pública e proporcionando bem-estar à população e redução das desigualdades	PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a capacidade de arrecadação para garantir a função social do Estado	Não detectado