



LÍSIAS ANDRÉ DE VIEIRA E SILVA

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROGRAMAS DE PÓS-
GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS: PROPOSIÇÃO DE UM
FRAMEWORK A PARTIR DAS NOVAS PERSPECTIVAS DE
AUTOAVALIAÇÃO DA CAPES**

**LAVRAS – MG
2021**

LÍSIAS ANDRÉ DE VIEIRA E SILVA

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROFISSIONAIS: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK A PARTIR DAS NOVAS
PERSPECTIVAS DE AUTOAVALIAÇÃO DA CAPES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr.: Dênis Renato de Oliveira

LAVRAS – MG

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

e Silva, Lísias André de Vieira.

Mensuração de desempenho em programas de pós-graduação profissionais: proposição de um *framework* a partir das novas perspectivas de autoavaliação da CAPES/ Lísias André de Vieira e Silva. - 2020.

45 p.

Orientador(a): Denis Renato de Oliveira.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2020.

Bibliografia.

1. Mensuração de Desempenho. 2. Autoavaliação. 3. CAPES. I. de Oliveira, Denis Renato. II. Título.

LÍSIAS ANDRÉ DE VIEIRA E SILVA

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROFISSIONAIS: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK A PARTIR DAS NOVAS
PERSPECTIVAS DE AUTOAVALIAÇÃO DA CAPES**

**PERFORMANCE MEASUREMENT IN PROFESSIONAL GRADUATE
PROGRAMS: PROPOSING A FRAMEWORK FROM CAPES' NEW PERSPECTIVES OF
SELF-ASSESSMENT**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 15 de junho de 2021
Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli
Prof. Dr. Luís Moretto Neto

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

**LAVRAS – MG
2021**

*À minha mãe, Raquel Vieira, pelo exemplo de dedicação e trabalho.
À minha amada, Mariane Moterani, pelo exemplo de disciplina e companheirismo
incondicional.*

Dedico

AGRADECIMENTOS

A Mariane, pelo AMOR, apoio, carinho, exemplo e parceria nas conquistas da vida.

A minha mãe, Raquel, pelo exemplo, inspiração, amor e cuidado com minha formação. Sempre confiou em minha capacidade e se orgulhou dela.

A minha irmã, Ana Luise, pela fraternidade, apoio, pessoa com quem pude contar em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos, Fred e Rafael, pelo apoio moral, pelo auxílio, e pelos momentos de descontração que tanto ajudam no enfrentamento dos desafios cotidianos.

A Universidade Federal de Lavras pela oportunidade e pelo esmero incansável na busca pela educação de qualidade.

Aos incríveis professores membros da Banca Examinadora, pela solicitude, disponibilidade e contribuição no desenvolvimento do trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Denis, pela dedicação, empatia e apoio para que o presente trabalho alcançasse os melhores resultados. Por sua ajuda nos momentos mais críticos, por acreditar no futuro desta pesquisa e contribuir para o meu crescimento profissional.

Muito obrigado a todos!

*“Compreender as coisas que nos rodeiam é a melhor preparação
para compreender o que há mais além.” (Hypatia)*

RESUMO

Levando em consideração a importância da aferição do desempenho em atividades educacionais esta pesquisa fez uma revisão sobre a evolução da pós-graduação no Brasil, sobre processos de avaliação de desempenho e de planejamento estratégico na intenção de propor um *framework* de autoavaliação para o Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) da Universidade Federal de Lavras, modalidade profissional, baseado na utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*. Para se alcançar este objetivo foram revistos os relatórios de gestão do órgão regulamentador e do programa de pesquisa, buscou-se compreender a prática avaliativa multidimensional europeia, aplicou-se um *Survey* para levantamento das necessidades locais, adaptou-se a ferramenta BSC e elaborou-se um breve documento com objetivo de apresentar indicativos de sistematização para criação de ferramenta de autoavaliação. Como resultado desse esforço de pesquisa aplicada, criou-se um *framework* com potencial de coordenação e alinhamento entre os objetivos e diretrizes da CAPES, do PPGAP e da comunidade acadêmica local. Espera-se, com a proposição desse *framework*, inspirar os demais PPG, baseados na metodologia proposta e realizando as modificações necessárias para atender aos discentes, docentes e comunidade, a criar seus próprios instrumentos de autoavaliação, fortalecendo, assim a Pós-Graduação da Instituição.

Palavras-chave: Pós-graduação Profissional, Autoavaliação multidimensional, Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Taking into account the importance of measuring performance in educational activities this research reviews the evolution of graduate studies in Brazil, on performance assessment and strategic planning processes with the intention of proposing a self-assessment framework for the Postgraduate Program in Public Administration (PPGAP) at the Federal University of Lavras, professional modality, based on the use of the Balanced Scorecard tool. To achieve this objective, the management reports of the regulatory body and the research program were reviewed, in addition an attempt was made to understand the European multidimensional evaluation practice, a Survey was applied to know the local needs, the BSC tool was adapted and elaborated. a brief document suggesting indicatives for self-assessment assembly. As a result of this applied research effort, a framework was created with the potential of coordinating and alignment among objectives and guidelines of CAPES, PPGAP and the local academic community. It is hoped, with the proposition of this framework, to inspire the other PPGs, based on the proposed methodology and making the necessary modifications to assist students, professors, and the community, to create their own self-assessment instruments, thus strengthening the Institution's Graduate Program.

Keywords: Professional Post-graduate studies, Multidimensional Self-Assessment, Performance Evaluation

LISTA DE SIGLAS

ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CES	Câmara de Educação Superior
CHE	<i>Centre of Higher Education</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
CT&I	Ciência Tecnologia e Inovação
CTC-ES	Conselho Técnico-Científico da Educação Superior
DAV	Diretoria de Avaliação
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
MEC	Ministério da Educação
NPM	<i>New Public Management</i>
ONG	Organização Não Governamental
PNE	Plano Nacional de Educação
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PPGs	Programas de Pós-Graduação
PPGAP	Programa de Pós-graduação em Administração Pública
SNPG	Sistema Nacional de Pós-graduação
THE	<i>Times Higher Education</i>
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UI	<i>Universitas Indonesia</i>
UMR	<i>U-Multirank</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 UM BREVE HISTÓRICO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL	18
2.2 O SISTEMA NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E O PAPEL AVALIATIVO DA CAPES	22
2.2.1 <i>O conceito de autoavaliação de PPG</i>	24
2.2.2 <i>Políticas e Preparação da ferramenta de autoavaliação</i>	26
2.2.3 <i>Avaliação multidimensional (U-Multirank)</i>	27
2.3 O BSC ENQUANTO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO	31
2.3.1 <i>A utilização do BSC na gestão pública</i>	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA NATUREZA DA PESQUISA	40
3.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	41
3.2.1 <i>Revisão dos Relatórios</i>	41
3.2.2 <i>Survey</i>	43
3.2.3 <i>Elaboração e revisão ferramenta</i>	46
3.2.4 <i>Mapa Estratégico</i>	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	47
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PPGAP/UFLA	47
4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PPGAP/UFLA	51
4.2.1 <i>Consulta aos Stakeholders (Survey)</i>	51
4.2.2 <i>Estabelecimento das Diretrizes Organizacionais: perspectivas e objetivos estratégicos</i>	59
4.2.3 <i>Proposição de metas, ações e indicadores de desempenho</i>	66
4.2.4 <i>Apresentação do mapa estratégico</i>	82
4.3 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DE AUTOAVALIAÇÃO	83

4.4 INDICATIVOS PARA SISTEMATIZAÇÃO E ELABORAÇÃO DE FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	101

1 INTRODUÇÃO

A busca por uma melhor maneira de se avaliar as ações gerenciais tem sido um tema recorrente nas pesquisas em administração, sobretudo em estratégia. Considerando as diversas incertezas do ambiente e a necessidade de previsibilidade sobre os resultados é factível pensar na elaboração de ferramentas de suporte à gestão e "avaliação do desempenho organizacional" (ADO) (SANTOS, 2010). Essas ferramentas permitem o conhecimento e a medição da performance por meio de comparações entre os objetivos traçados e o que efetivamente foi alcançado em termos de resultados, numa perspectiva individual e/ou coletiva.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), sobre a necessidade de comparação entre resultados e objetivos almejados pela organização, se deve considerar que a escolha assertiva das ferramentas de avaliação de desempenho é que darão condições para que a organização verifique a necessidade de adequações na destinação e uso dos recursos, de forma a se manter atenta às necessidades de seus clientes¹. As ferramentas de avaliação de desempenho, portanto, propõem medidas de controle organizacional e representam a capacidade de alinhamento que as organizações possuem às suas estratégias (KAPLAN; NORTON, 2017), observados os planos de ação.

Oliveira (2007) afirma que o planejamento estratégico é um processo administrativo que busca estabelecer a melhor direção a ser seguida por uma organização depois de identificados os cenários, projetadas as ações e consideradas as possibilidades de mudança e inovação. A opção estratégica, neste caso, que indicará a manutenção, crescimento ou desenvolvimento das organizações deve ser adotada com base nas informações de mercado, e para ser efetiva não pode se caracterizar como um processo isolado, mas sim como um trabalho em contínua evolução, que requer constante atualização (KAPLAN; NORTON, 2017).

No setor público é possível observar a recomendação da utilização de ferramentas de gestão e planejamento nos acórdãos e cartilhas do Tribunal de Contas da União (TCU), tal como

¹ A perspectiva "clientes", contemplada por Kaplan e Norton (1997) na apresentação do *Balanced Scorecard*, está relacionada, inicialmente, à aplicação da ferramenta por organizações do setor privado. Neste trabalho, tal perspectiva, adaptada ao contexto da administração pública, considerará os cidadãos, membros da sociedade, como clientes do Estado, assim como propõem os modelos adaptados de BSC apresentados na Revisão de Literatura.

o Acórdão Plenário nº 1952 de 2007, que se enfatiza o uso de elementos de medição de desempenho e o uso do *Balanced Scorecard* (BSC). Tal ferramenta estabelece que o gerenciamento de ações e indicadores organizacionais sejam coordenados por meio de perspectivas de análise. Por meio do BSC é possível medir o desempenho financeiro e não financeiro traduzindo a visão e missão das organizações em um conjunto coerente de medidas de avaliação (KAPLAN E NORTON, 2000; OLIVEIRA, 2007).

Foco de análise deste projeto, no contexto educacional, a atividade de planejamento e gestão universitária é baseada em duas legislações principais: (1) a lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, intitulada de “Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (LDB) e (2) a lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014, que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), um documento que dispõe sobre o uso de diversas ferramentas para atingimento das diretrizes previstas. Em síntese, a mensuração e o controle das ações e diretrizes da educação superior brasileira é exercido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC) responsável pela expansão e consolidação dos Programas de Pós-Graduação (PPG) em todos os estados brasileiros.

Cabendo à CAPES efetuar o ranqueamento e financiamento de pesquisa no Brasil, o órgão propôs, recentemente, o aprimoramento dos modelos de avaliação dos PPG e contemplou nessa nova proposta, denominada de Documento Final da Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020, que o Plano Estratégico Institucional de Pós-Graduação passaria a ser documento de referência para o processo de autoavaliação institucional de cada um dos PPG e pesquisadores. A discussão considerou a criação ou aprimoramento da iniciativa de estabelecimento de metas, monitoramento contínuo de atividades, avaliações periódicas e uso de indicadores, uma abordagem que vem de encontro à Meta 14 da Lei n.º 13.005, que trata especificamente da expansão, estímulo e melhoria qualitativa da pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado - no país.

Conforme fora ressaltado nos Grupos de Trabalho (GT) da CAPES, o processo avaliativo estrutural e institucionalizado permitiria acesso a recursos, maior visibilidade de publicações, formulação de políticas para a área de pós-graduação e dimensionamento de ações de fomento à pesquisa. De acordo com os relatórios emitidos pelo órgão, o sistema de avaliação tem passado por melhorias contínuas e objetiva contribuir para que a comunidade acadêmica alcance êxito no objetivo de padronizar a excelência acadêmica para os mestrados e doutorados

nacionais. Os resultados da avaliação da CAPES servem como balizador na formulação de políticas para o ensino de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios) no país.

De forma a condizer com a necessidade de revisão do modo de avaliação dos projetos, a Portaria nº 148 de 2018 revelou a necessidade de rever e simplificar as fichas utilizadas para avaliação dos PPG. Embora existam estudos e tenham sido conduzidas diversas reuniões com intuito de modificar os processos de avaliação, nas publicações atuais do sítio da CAPES fica explícito, contudo, a sugestão para que os PPG desenvolvam metodologias próprias de autoavaliação, com foco na formação discente e na avaliação de impactos (resultados), seguindo diretrizes e buscando um alinhamento às práticas dos programas internacionais.

Observando, desta forma, (i) o contexto de mudanças das formas de avaliação dos PPG propostos pela CAPES, numa tendência de avaliar, por meio de comparações, o que era esperado e o que consta no planejamento com o resultado efetivamente alcançado; (ii) a recomendação para a criação, divulgação e estímulo ao uso de metodologias próprias de autoavaliação com a finalidade de internacionalização; (iii) a recorrente busca pelo aperfeiçoamento da administração pública e da institucionalização do planejamento estratégico por parte dos órgãos de controle; e (iv) conhecida a aplicabilidade da ferramenta de BSC no setor público, questiona-se: **de que maneira o BSC pode ser adaptado e aplicado como modelo de autoavaliação de Programas de Pós-Graduação Profissionais em Instituições de Ensino Públicas visando alcançar excelência acadêmica?**

No intento de responder ao questionamento de pesquisa, este projeto considerou como objeto de análise o Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PPGAP) da Universidade Federal de Lavras (UFLA). A instituição, fundada em 1908, possui atualmente aproximadamente treze mil estudantes de graduação e pós-graduação, 31 cursos de graduação presenciais e 05 cursos de graduação a distância, 33 cursos de pós-graduação acadêmicos e 09 cursos de mestrado profissional.

A UFLA conta com excelentes indicadores de qualidade de ensino e está entre as instituições brasileiras com melhores desempenhos no Índice Geral de Cursos (IGC), de responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), além de se destacar internacionalmente a exemplo da manutenção, pelo sétimo ano consecutivo, de sua posição no UI (*Universitas*

Indonésia) *GreenMetric World University Ranking* e do *Times Higher Education* - THE 2018-2019.

O PPGAP, iniciado recentemente (2011) já formou o total de 74 (setenta e quatro) mestres e possui o objetivo de qualificar pessoal de nível superior visando o exercício de atividades profissionais em Administração Pública para atuação em (1) Gestão Social, Políticas Públicas e Controle Social e (2) Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, suas linhas de pesquisa. Por meio da questão de pesquisa supra, decorrerá o estudo e desencadearão os objetivos discutidos a seguir.

1.1 OBJETIVO GERAL

Essencialmente, pretende-se, como objetivo geral deste trabalho, **propor um *framework* de autoavaliação para o Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, modalidade profissional, a partir do uso da ferramenta *Balanced Scorecard*.**

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Por conseguinte, para obtenção de uma proposta de modelo sólida e aplicável faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e compreender as demandas de candidatos, egressos, discentes e docentes referentes ao PPG e que podem ser incorporadas no processo de autoavaliação, atendendo as recomendações da CAPES presentes na Proposta de Aprimoramento do Modelo de Avaliação de PPG e no Relatório Técnico de Avaliação Multidimensional (DAV) de Programas de Pós-Graduação;
- Identificar e classificar os critérios de autoavaliação propostos pela CAPES para os PPG profissionais;
- Adaptar a ferramenta BSC e propor indicadores de avaliação, temas e um mapa estratégico para o PPGAP/UFLA; e

- Apresentar indicativos de sistematização para adaptação e implementação do *framework* proposto ao PPGAP/UFLA para outros PPG profissionais, considerando suas especificidades.

1.3 JUSTIFICATIVA

A proposição de um *framework* para mensuração de desempenho para o PPGAP/UFLA e sua possível utilização por outros PPG profissionais a partir das novas perspectivas da CAPES se justifica, dentre outros argumentos, (1) pelo potencial prático de sua aplicação para melhoria da qualidade dos cursos de pós-graduação e, evidentemente, da política brasileira de educação por meio da capacitação de coordenadores para o exercício de gestão acadêmica; e (2) pelo potencial teórico, já que adapta uma ferramenta de gestão consolidada, assim como aponta os ajustes necessários para sua aplicação no contexto da administração pública.

Ainda com relação a aplicação prática, o *framework* instrumentaliza uma contribuição substancial no sentido de permitir, em um sistema de avaliação próprio, a inclusão dos critérios e dimensões propostos pela CAPES associados às expectativas da comunidade acadêmica (candidatos, egressos, discentes e docentes) à realidade local e às demandas da sociedade, dando significado à terminologia “impacto gerado”, constantemente empregada nos GT da CAPES quando da especificação de critérios norteadores de avaliação da qualidade de PPG.

O modelo permite a construção de um mapa estratégico, perspectivas de análise, metas, descritores e indicadores de aferição de resultado a partir do exemplo do PPGAP da UFLA e do seu contexto local. Nessa mesma perspectiva e no tocante ao relacionamento externo do PPG, a proposição de um *framework* facilitará a comunicação do Planejamento Estratégico do Programa com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade e demais indicadores de avaliação da qualidade educacional, como o próprio Índice Geral de Curso (IGC), indicador utilizado pelo MEC para avaliar a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação de uma instituição de ensino superior, em que a UFLA tem conceito máximo “5”. Não apenas, proporciona condições para avaliação da efetividade do investimento em ensino, pesquisa e

extensão universitária, e com relação à eficaz prestação de contas, *accountability* e promoção do controle social.

A opção por fazer uso da metodologia proposta do BSC, dentre os diversos motivos descritos na revisão de literatura, tem foco na finalidade, seja pela consideração da liberdade de escolha do gestor em sua elaboração, por direcionar a alocação de recursos ou pela obtenção de clareza e consenso quanto a estratégia da organização, considerando um negócio, política pública ou programa, como o caso dos cursos de pós-graduação enquanto produtos educacionais ofertados pelas universidades à sociedade.

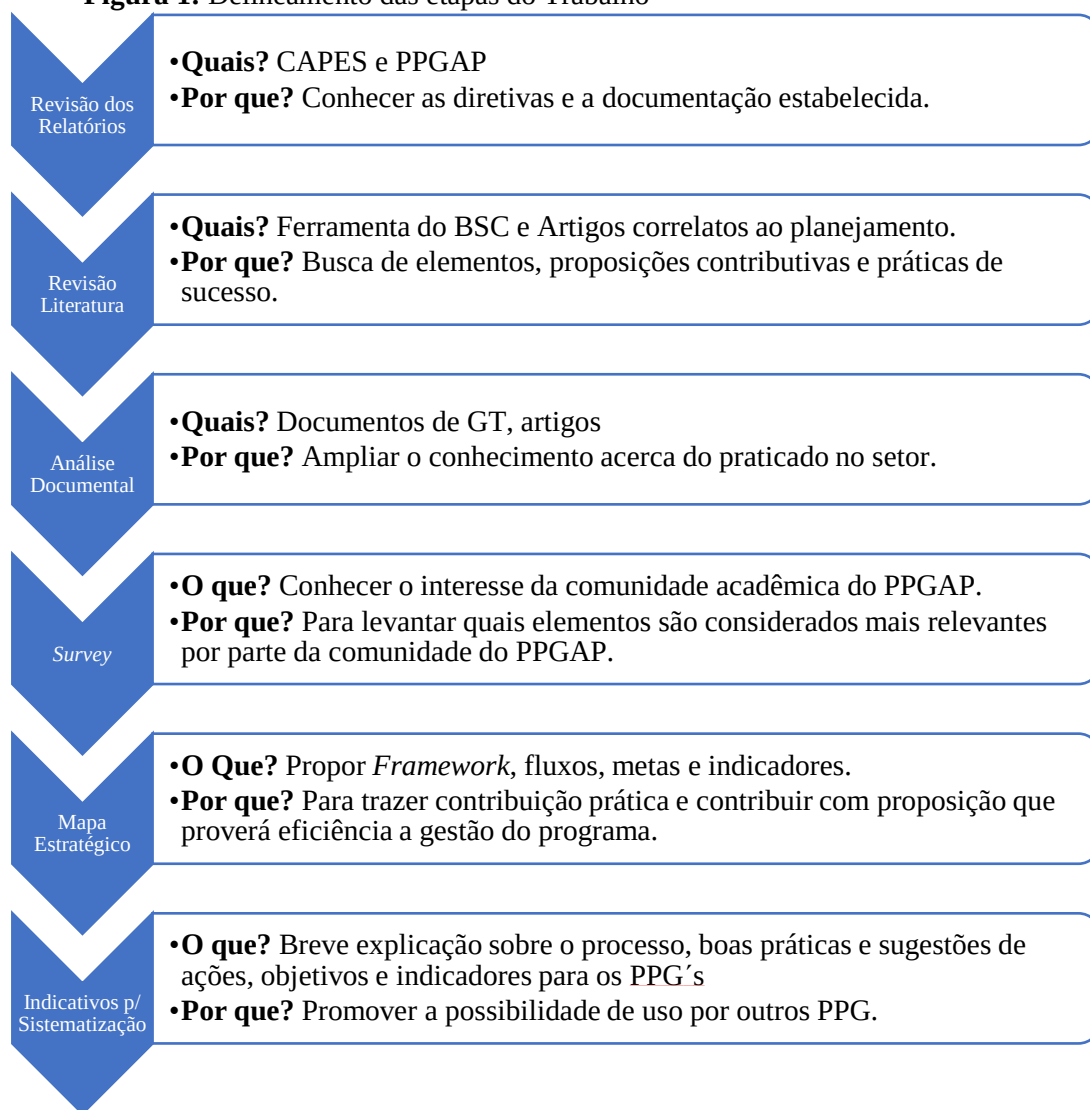
Ademais, diz-se que a ferramenta do BSC tem como princípio equilibrar as medidas financeiras e não financeiras considerando quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento), interpretadas de forma dinâmica e que permitem ajustamento para a natureza da organização, órgão ou setor em que se pretende aplicá-la. Sendo assim, entendeu-se que o uso da ferramenta é interessante para o caso de PPG.

Parte-se da premissa que a proposição do *framework* para os PPG tendo por base o BSC possibilita a criação de um sistema para o gerenciamento e controle coordenado e integrado da missão dos programas, das perspectivas de autoavaliação propostas pela CAPES, do PDI da Universidade e demais interesses tanto do MEC quanto ao impacto gerado na sociedade/mercado. E ainda, o *framework* sugerido proporciona maior condições de se demonstrar evidências para o reconhecimento e validação das ações realizadas pelos docentes, técnicos administrativos em educação e demais colaboradores na busca pela melhoria contínua da qualidade dos PPG.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A Figura 1 apresenta um resumo de como se fez o delineamento do presente trabalho, desde a introdução até as considerações finais.

De forma a subsidiar o alcance dos objetivos estabelecidos, optou-se, inicialmente, pela realização de uma revisão dos documentos oficiais acerca das propostas da CAPES e do PPGAP, acerca de discussões já realizadas, encaminhamentos e ações já praticadas para a (re)adequação do sistema de avaliação. Dessa forma será possível compreender o contexto atual das necessidades apresentadas e da organização do programa.

Figura 1: Delineamento das etapas do Trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor

Num primeiro momento analisou-se os critérios de autoavaliação indicados pela CAPES para os PPG com a pretensão de, posteriormente, estabelecer a relação entre as perspectivas de avaliação indicadas pelo órgão e o planejamento dos cursos, relacionando-as às demandas da comunidade acadêmica e aos interesses do mercado. Nesse tempo, fez-se o levantamento de documentos do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFLA.

Realizada a identificação das demandas, procedeu-se com a conceituação, descrição e análise da ferramenta de BSC no que diz respeito à sua efetividade como instrumento de mensuração de desempenho e gestão por resultados. Por fim, propôs-se um modelo de

autoavaliação para o PPGAP/UFLA, que poderá, após adaptado, servir de orientação para a avaliação de outros PPG profissionais. Destaca-se que a ferramenta, após sua finalização passou por uma revisão, que teve como base os pontos norteadores apresentados pela CAPES.

Neste intento, de incentivar sua aplicação e contribuir para a melhoria da Pós-Graduação no país, foi elaborado um documento com indicativos de sistematização para orientação geral ao se implementar um *framework* em PPG profissionais, levando-se em considerando as possibilidades de adaptação de acordo com as especificidades de cada programa em seu ambiente, o que se constitui como a principal contribuição ou produto técnico desta dissertação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esse tópico é dedicado à revisão da literatura, e que contém os elementos básicos que serviram de fundamentação para esse esforço de pesquisa. Essencialmente concentrou-se em dois pontos principais: (1) o foco no entendimento da pós-graduação no Brasil em termos de concepção e gestão e, (2) o ferramental de análise de desempenho e planejamento estratégico, figurando em destaque o *Balanced Scorecard*.

No tocante a pós-graduação no Brasil, foi feita a apresentação do cenário histórico, das regulamentações realizadas, dos planos nacionais apresentados e demais recursos que, em resumo, contribuíram para a proposição da ferramenta. Em referência à avaliação de desempenho propôs-se a compreender as possibilidades de adaptação da ferramenta *Balanced Scorecard*, os elementos de sua constituição para fins de construção de indicadores e possibilidades de adoção para avaliação da qualidade de PPG.

2.1 UM BREVE HISTÓRICO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

A Pós-Graduação no Brasil se iniciou na década de 1960 e foi formalizada pelo Conselho Federal de Educação (CFE) por meio do Parecer nº 977 de 1965, que buscou regulamentar o que fora previsto na alínea B do Art. 69 da LDB (lei n.º 4.024 de 1961). A motivação da formalização, segundo o documento, se deveu (1) à conceituação dos PPG, tendo em vista a confusão dos programas de especialização e mestrado; (2) à necessidade brasileira de formação de cientistas e tecnólogos próprios tendo em vista a expansão da indústria do país na época; (3) à visão, por parte do Conselho Federal de Educação, de que a pós-graduação institucionalizada conferiria caráter verdadeiramente universitário as instituições de ensino superior nacionais; e (4) à formação do professor, em especial do professor universitário.

Passados 40 anos, a Pós-Graduação brasileira passou de 699 cursos em 1976 para cerca de 6131 em 2016, um crescimento de mais de 800% (GEOCAPES). Após o período de formalização, os PPG foram guiados por meio de Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG), elaborados inicialmente pelo Conselho Nacional de Pós-Graduação em 1975 e que tinham o objetivo de propor medidas e definir políticas para a pós-graduação nacional.

O primeiro PNPG (1975-1979) partiu da constatação de que o processo de expansão da pós-graduação havia sido, até então, parcialmente espontâneo, desordenado e pressionado por motivos conjunturais. Neste PNPG se definiu que caberia ao Ministério da Educação (MEC) o atendimento da primeira demanda, pois a responsabilidade no atendimento da segunda demanda seria compartilhada com outros órgãos governamentais.

Em função desse diagnóstico, as principais diretrizes foram institucionalizar o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), consolidando-o como atividade regular no âmbito das universidades, com financiamento estável; elevar os padrões de desempenho e racionalizar a utilização de recursos; e planejar a expansão do SNPG, tendo em vista uma estrutura mais equilibrada entre áreas e regiões (BRASIL, 2010).

No segundo PNPG (1982-1985), o objetivo central continuou a ser a formação de recursos humanos qualificados para as atividades docentes, de pesquisa e técnicas, visando o atendimento dos setores público e privado. Ademais, o documento foi o primeiro plano publicado sob a responsabilidade da CAPES, competência que, definida por meio do Decreto 8.679 de 1981 a tornou uma Agência Executiva do Ministério da Educação e Cultura.

O terceiro PNPG (1986-1989), elaborado no mesmo período de lançamento do 1º Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) da Nova República, expressava uma tendência àquela época, da conquista da autonomia nacional. Seus objetivos eram a consolidação e a melhoria do desempenho dos cursos de mestrado e doutorado, a institucionalização da pesquisa nas universidades para assegurar o funcionamento da pós-graduação e a integração com o setor produtivo.

Em contrapartida, o quarto plano, cuja vigência seria de 1990 a 2004, não foi promulgado. Durante esses quatorze anos foram adotadas diretrizes para enfatizar a expansão do sistema, a diversificação do modelo de Pós-Graduação, a introdução no processo avaliativo e a inserção internacional do SNPG, que se tratava de um programa criado em 1998 sob orientação da CAPES e que contou com a participação da comunidade acadêmica por meio de consultores *Ad hoc*.

Em seguida, publicou-se o PNPG 2005-2010, que se caracterizou pela introdução do princípio de indução estratégica nas atividades de pós-graduação em associação com as fundações estaduais e os fundos setoriais, o aprimoramento do processo de avaliação qualitativa da pós-graduação; a preocupação com a solidariedade entre os cursos e seu impacto social; a

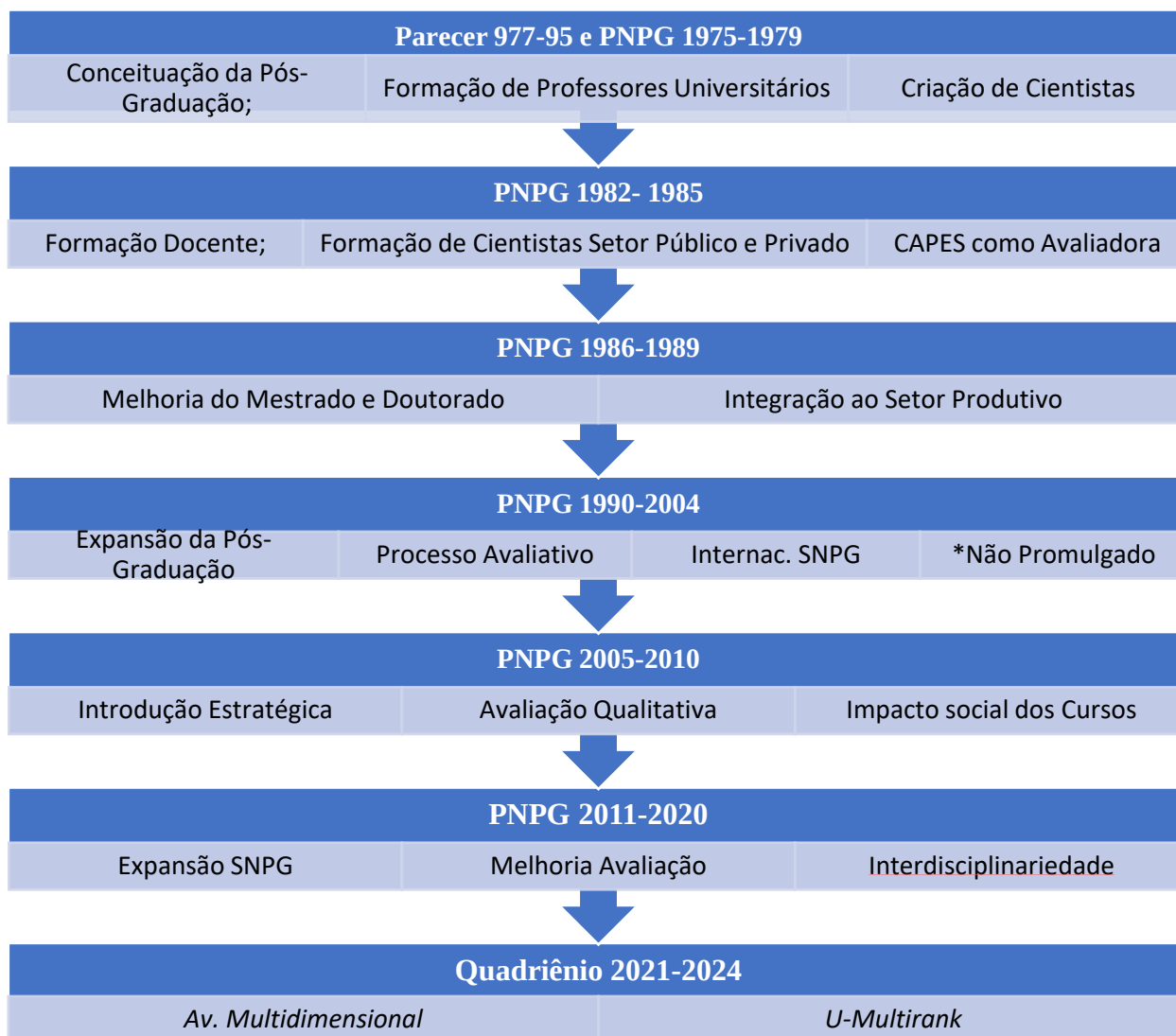
expansão da cooperação internacional; o combate às assimetrias; a formação de recursos humanos para a inovação tecnológica no mundo globalizado e competitivo; e a ênfase na formação de docentes para todos os níveis de ensino, bem como de quadros técnicos via mestrado profissional para os setores público e privado (OLIVEIRA *et al.*, 2010, p.22).

O PNPG atual, que vigora desde 2011 e possui vigência para 2020, foi elaborado para promover a integração do ensino de pós-graduação com o setor empresarial e a sociedade, além de propor a organização de uma agenda nacional de pesquisa em torno de temas relevantes no cenário nacional, superação de assimetrias e a formação de recursos humanos para empresas e programas nacionais.

A organização do PNPG, atualmente, se dá em cinco eixos: (1) a expansão do SNPG, a primazia da qualidade, a quebra da endogenia e a atenção à redução das assimetrias; (2) a criação de uma nova agenda nacional de pesquisa e sua associação com a pós-graduação; (3) o aperfeiçoamento da avaliação e sua expansão para outros segmentos do sistema de Ciência Tecnologia e Inovação (CT&I); (4) a multi e a interdisciplinaridade entre as principais características da pós-graduação e importantes temas da pesquisa; e (5) o apoio à educação básica e a outros níveis e modalidades de ensino, especialmente o ensino médio.

Em suma, a análise realizada pelo PNPG 2011-2020 foi de que a política de Pós-Graduação no Brasil objetivou capacitar os docentes das universidades, depois se preocupou com o desempenho do sistema de pós-graduação e, finalmente, voltou se para o desenvolvimento da pesquisa na universidade, já pensando agora na pesquisa científica e tecnológica e no atendimento das prioridades nacionais. Entretanto, deve-se ressaltar que sempre esteve presente a preocupação com os desequilíbrios regionais e com a flexibilização do modelo de Pós-Graduação.

Ao verificar as diretrizes apontadas nos planos foi possível identificar uma relação cíclica e de melhoria contínua dos PNPG no tocante aos vetores de aprimoramento da Pós-Graduação, principalmente por meio de formação docente, atendimento das demandas por cientistas e profissionais que atuaram no mercado e sociedade e na interação da Pós-Graduação nacional com os programas internacionais.

Figura 2: Histórico dos PNPGs CAPES

Fonte: Elaborada pelo Autor

A Figura 2 ilustra a trajetória dos PNPG traçados até agora, e consta também, a inclusão de previsão realizada para o próximo ciclo avaliativo referente ao quadriênio 2021-2024 em acordo com o presidente da Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano Nacional da Pós-Graduação (2011-2020).

2.2 O SISTEMA NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E O PAPEL AVALIATIVO DA CAPES

A pós-graduação brasileira é coordenada pela CAPES, órgão fundacional vinculado ao MEC e criado por meio do Decreto nº 29.741 de 1951 que tem como objetivos investir na formação de recursos de alto nível no país e no exterior, induzir e fomentar a formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância, avaliar a pós-graduação *stricto sensu*, garantir o acesso e divulgar a produção científica nacional e promover a cooperação científica internacional.

A respeito da avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, linha de ação e de maior interesse do presente trabalho, ela é realizada por meio da Diretoria de Avaliação (DAV) da CAPES, regulamentada pela Portaria MEC nº 2.264 de 1997 e aprimorada pela Portaria MEC nº 1.418 de 1998. Tal competência foi prevista no primeiro PNPG (1975-1979) e atualmente é executada pelo SNPG.

Com o objetivo de garantir a formação pós-graduada de docentes para todos os níveis de ensino, a formação de recursos humanos qualificados para o mercado não-acadêmico e o fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação, o SNPG é responsável por dois processos de avaliação da pós-graduação: (1) a avaliação das propostas de novos cursos e (2) a avaliação dos PPG existentes. Conforme a Portaria CAPES nº 59 de 2017, o período de avaliação dos PPG é quadrienal.

Pelo que consta no relatório técnico DAV de maio 2019 as contínuas melhorias propostas para o sistema de avaliação têm a intenção de contribuir para a padronização da excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. A ideia é que os resultados da avaliação da CAPES sejam balizadores na formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios).

De forma a condizer com a necessidade de revisão da forma de avaliação dos projetos, a CAPES, por meio da Portaria nº 148 de 2018, revelou a necessidade de rever e simplificar as fichas utilizadas para avaliação dos PPGs. A nova proposta de programa de avaliação tem foco na formação discente e avaliação de “resultados” (finalidade), muito diferentemente de outrora, em que o processo avaliativo se atentava mais para “os processos” (meios) dos programas avaliados.

Dentre as modalidades de pós-graduação isso se aplica também aos programas profissionais, que iniciaram em 1998 com a promulgação da Portaria CAPES nº 80, que teve a pretensão de auxiliar o processo formativo dos profissionais por meio do aprofundamento científico adquirido na graduação.

Conforme a portaria supracitada e as atuais Portarias, nº 389 de 2017 e nº 60 de 2019, os objetivos definidos para a pós-graduação nesta modalidade são designados pela articulação do ensino com a aplicação profissional, capacitação dos profissionais para o exercício de prática profissional avançada, transferência de conhecimento para a sociedade e desenvolvimento das organizações públicas e privadas por meio de geração e aplicação de processos de inovação apropriados.

Além dos objetivos elencados nas normativas que tratam da criação e regulação da modalidade profissional, é possível perceber outra perspectiva no tocante à proposta de abertura do curso, ao trabalho de conclusão e estruturação do corpo docente, conforme definido pela Portaria CAPES n.º 60 de 2019. Em relação aos atributos desejados pela CAPES no momento da criação de um curso, a proposta da instituição deve conter diferenciação do programa frente aos cursos acadêmicos, estimar os impactos esperados com relação ao papel transformador da realidade em que se deseja atuar e demonstrar explicitamente o alinhamento à agenda institucional e ao planejamento estratégico da pós-graduação *stricto-sensu* da instituição.

No tocante ao trabalho de conclusão do curso, se faz obrigatório atender as demandas da sociedade, sendo que estas devem estar alinhadas aos objetivos do programa. Os trabalhos também contam com a discricionariedade por parte do programa para indicação de seus formatos e forma de registro do conhecimento gerado em regulamento próprio.

Outro ponto específico elencado refere-se à formação do corpo docente. Para os PPG *Stricto Sensu* profissionais resta a previsão de professores com experiência profissional acadêmica e não acadêmica. Fica estabelecido, portanto, percentual de até 30% (trinta por cento) de profissionais sem o título de mestre e doutor, desde que se trate de profissionais com experiência reconhecida em pesquisa, aplicada ao desenvolvimento e à inovação no segmento de atuação do programa em questão.

No ano de 2018 a CAPES iniciou estudos técnicos para aprimoramento da avaliação da Pós-Graduação no Brasil. Esses trabalhos continuam em andamento e contam com dois documentos que subsidiarão a proposta do *framework* do presente trabalho: o Relatório do GT

intitulado de "Autoavaliação de Programas de Pós- Graduação" e o "Relatório Técnico DAV", que diz sobre a Avaliação Multidimensional de PPG.

O primeiro relatório foi motivado pela Portaria CAPES n.º 149 de 2018 e culminou na criação de uma comissão para tratar das propostas de implantação de um sistema de autoavaliação no âmbito dos PPG. O GT também apresentou relatório técnico denominado de "Autoavaliação de Programas de Pós-Graduação". Em paralelo, o Relatório da Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020, datado outubro de 2019, propôs a inclusão de critérios de avaliação Multidimensional, contemplando o ensino e a aprendizagem, a internacionalização, a produção científica, a inovação e transferência de conhecimento, e o impacto e relevância econômica e social. Essa proposta culminou no Relatório Técnico DAV, datado de maio de 2019.

Ambos os relatórios contribuem para a proposta de um *framework* para a avaliação de programas de pós-graduação. É possível destacar que, enquanto o Relatório do Grupo de trabalho voltado para a autoavaliação tem foco nos processos internos dos programas, o Relatório Técnico DAV conta com uma abordagem mais externa, holística. Portanto, trata-se de documentos complementares e sinérgicos com um grande potencial de auxílio no desenvolvimento do *framework*.

2.2.1 O conceito de autoavaliação de PPG

O processo de autoavaliação tem pretensão de conceder protagonismo e autonomia à comunidade acadêmica, por meio da institucionalização de uma agenda para a avaliação da pós-graduação *stricto sensu*. Essa iniciativa mudou o foco do processo avaliativo, fazendo com que a CAPES deixe de receber resultados de autoavaliação para se dedicar ao acompanhamento de como os PPG estão gerenciando e conduzindo suas próprias avaliações.

O GT mostrou, pelos registros da experiência internacional, que a autoavaliação dos PPG tem resultado em termos de melhoria e afirmou que a CAPES, ao adotar este sistema, se aproximará das diretrizes já praticadas pelo ensino de graduação no Brasil.

“[...] a autoavaliação é o processo de se avaliar a si próprio, por vezes também chamada avaliação interna ou avaliação institucional, quando referida às organizações. Seu principal objetivo é formativo, de aprendizagem. Uma vez que é planejada, conduzida, implementada e analisada por pessoas elas próprias formuladoras e agentes das ações a serem avaliadas, a autoavaliação possibilita

uma reflexão sobre contexto e políticas adotadas, além da sistematização dos dados que levam à tomada de decisão.”

Essa mudança de foco da CAPES permite aos PPG condições de elaborar instrumentos de mensuração de *performance* tomando por base os seus pontos fortes, pontos fracos, missão e objetivos próprios. Essa nova perspectiva justifica o esforço desta pesquisa e, também, enfatiza a necessidade de se estruturar a avaliação de desempenho em PPG com base na análise ambiental, de objetivos, metas e valores próprios.

Considerando a proposta de conceder autonomia aos PPG, o relatório sugeriu referências bibliográficas para formatação do modelo de avaliação e conta com uma proposta metodológica nos moldes do que é proposto pelo ciclo PDCA (planejar, dirigir, controlar e agir). O esquema apresenta um conjunto de passos para realização da autoavaliação. Num primeiro momento deve ser dada uma atenção especial às sugestões, e somente depois focar na definição dos objetos do trabalho, na política e na preparação de ferramentas de autoavaliação.

Figura 3: Fases da Autoavaliação



Fonte: Elaborada pelo autor

A Figura 3 mostra o sequenciamento sugerido pelo relatório de como o processo de autoavaliação se inicia. A princípio, o primeiro passo é a definição das (1) políticas e preparação, fase que indica o momento de constituição da equipe, sensibilização dos integrantes e definição

das políticas do programa e do projeto de autoavaliação. Essa etapa condiz com o propósito do presente trabalho, já que por meio das informações constantes nesse relatório e no Relatório Técnico DAV é que se elaborará o *framework*.

Realizado o planejamento e preparação das atividades, resta sugerido iniciar a etapa (2) de implementação do processo de autoavaliação. A fase de implementação deve ocorrer conforme estipulado em documento de planejamento e monitoramento e de forma a atingir os objetivos previamente definidos. Assim, conforme estabelecido pelo relatório, o processo de autoavaliação contribuirá para a melhoria do PPG.

Realizada a implantação do processo de autoavaliação, o processo proverá (3) dados e informações como resultados. Os (4) resultados obtidos dos processos de avaliação institucional devem contar com duas características: serem divulgados de forma objetiva, clara e acessível, afinal eles contribuirão para subsidiar as tomadas de decisão do PPG; e serem utilizados nas ações futuras do PPG, propiciando sua melhoria contínua. O relatório ainda se atenta para o risco de apropriação dos dados, o que se caracteriza como uma ameaça à eficácia e efetividade do processo avaliativo.

Por fim, o relatório apresenta a etapa (5) de meta-avaliação. O processo de meta-avaliação consiste em se repensar como se deu a prática de autoavaliação com a finalidade de se realizar ajustes e aperfeiçoamentos, ou seja, trata-se de avaliar o próprio instrumento de visando a obtenção de melhores resultados, maior alinhamento dos objetivos e efetividade na definição de ações a partir desses.

2.2.2 Políticas e Preparação da ferramenta de autoavaliação

Dado o questionamento deste trabalho, optou-se por discorrer, prioritariamente, sobre a primeira etapa estipulada pelo relatório, afinal trata-se da fase em que se enquadra o objetivo geral da pesquisa. O relatório divide a etapa de preparação e definição das políticas de planejamento em dois movimentos principais, a constituição de Equipe de Coordenação e a Elaboração de Projeto de Autoavaliação.

A primeira ação proposta para a fase de políticas e preparação tem viés voltado para a organização do programa para a realização da atividade avaliativa, considerado pelo relatório como um momento de natureza mais de definição de políticas. Ou seja, é nesse momento em que será realizada discussão de temas como à constituição da equipe de coordenação, forma de se

buscar a sensibilização e a participação de todos no processo avaliativo e o levantamento dos aspectos políticos da autoavaliação.

Mais detalhadamente, esse momento deve contemplar atividades como a definição dos princípios da autoavaliação a serem adotados pelo programa, ou seja, o que o programa considerará como relevante para sua atuação, qual seria a definição de um “programa de qualidade” para esse processo avaliativo, valendo-se que qualidade é um conceito dotado de certa subjetividade e que deve, para essa atividade, ser mitigada.

Ademais, também é nesse momento que a equipe designada pode começar a desenhar como se dará a relação do sistema avaliativo do programa com o planejamento institucional e com os itens de avaliação externa da CAPES. Tanto o planejamento institucional quanto à avaliação externa conta com diversas ações, objetivos e indicadores em comum, de forma que é possível obter maior efetividade e eficiência se forem trabalhados em conjunto.

E ainda, esse momento oportuniza a definição das políticas e abordagens do sistema avaliativo. Afinal, é necessário que seja realizado o detalhamento de como se dará o sistema avaliativo, por exemplo: critérios de avaliação, escala de avaliação, forma de coleta dos dados, periodicidade, sigilo das informações, forma de elaboração dos relatórios, utilização de ferramentas de autoavaliação, dentre outros.

Superada essa fase de definições de diretrizes, partiu-se para os aspectos de natureza técnica do programa de autoavaliação, momento em que a atenção deve estar voltada para o projeto de autoavaliação. A sugestão apresentada define que o projeto de avaliação deve contemplar objetivos, estratégias, metodologia (que contempla as técnicas a serem utilizadas, seus instrumentos, formas de análise e definições de coleta de dados), cronograma, recursos, equipe de implementação e suas competências, forma de divulgação dos resultados e monitoramento do uso dos resultados.

2.2.3 Avaliação multidimensional (U-Multirank)

O Relatório Técnico DAV apresenta questões e discute acerca da adoção de uma abordagem multidimensional na avaliação dos programas *strictu sensu* realizados pela CAPES. O modelo utilizado como referência foi a ferramenta criada pelo consórcio europeu *centre for Higher Education*(CHE), denominada *U-Multirank*. De acordo com o CHE, o método se trata de uma ferramenta que permite ao usuário comparar o desempenho das instituições de ensino com

base em cinco dimensões por ele definidas: (1) ensino e aprendizagem, (2) pesquisa, (3) transferência de conhecimento, (4) orientação internacional e (5) engajamento regional.

O primeiro relatório apresentado *U-Multirank* foi divulgado em 2014 e contemplou 850 instituições de mais de 70 países. O método se apresentou como alternativa aos rankings que utilizam instrumentos unidimensionais, tais como THE (*Times Higher Education*); ARWU (*Academic Ranking of World Universities*); e QS *World University Rankings*. Atualmente o ranking conta com aproximadamente 1.600 universidades de 95 países diferentes.

Por meio dessa metodologia de avaliação de desempenho é possível comparar universidades de acordo com a dimensão que interessa ao usuário, formando rankings personalizados. Dentre as limitações apresentadas pelo relatório, duas delas merecem destaque: a primeira trata da dificuldade de validação dos dados utilizados na classificação multidimensional; e a segunda diz respeito ao fato de a ferramenta ser voltada para a avaliação de instituições europeias, e não para PPG.

Dentre as reflexões apresentadas como sugestão, o grupo DAV indicou a necessidade de se estipular uma nota de corte para a acreditação dos programas e, conseqüentemente, atribuir pesos a determinadas dimensões. Por fim, ambos os relatórios sensibilizam com o apontamento de que o atual modelo avaliativo não contempla as novas demandas da pós-graduação brasileira e por isso não atende mais de forma satisfatória as necessidades da CAPES.

Propõe-se, portanto, no relatório de autoavaliação, a complementaridade das formas de avaliação, sendo que a avaliação externa realizada pela CAPES deve-se ater a sistemática, procedimentos e o uso dos resultados obtidos pela avaliação interna dos programas, essa realizada por meio de autoavaliação. De forma complementar, o relatório em que se apresenta estudo do sistema europeu *U-Multirank* (UMR) faz proposições à CAPES do uso de análise multidimensional dos PPG. Por meio de ajustes, essa ferramenta proveria capacidade de se analisar melhor as diferentes dimensões e particularidades de cada programa e permitiria a personalização da análise dos indicadores de acordo com o interesse (dimensão) do público usuário.

Assim, como forma de fechar esse tópico, criou-se o Quadro 1, que apresenta um breve resumo dos critérios considerados pela CAPES e pelo UMR em suas avaliações. Trata-se da síntese de um conjunto de critérios, sem intenção de comparação, utilizados para consolidação dos pontos de avaliação de PPGs. Realizada, portanto, a contextualização da Pós-Graduação

brasileira, seus elementos históricos, desafios, regulamentações e projetos avaliativos, passa-se para a discussão sobre a utilização do *BSC* enquanto ferramenta de planejamento e avaliação de desempenho.

Quadro 1: Quadro demonstrativo – Ficha de Avaliação CAPES e UMR

CAPES (FICHA DE AVALIAÇÃO)	INDICADORES U-MULTIRANK
1 - Programa	1 – Gerais
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.	Número de estudantes; Estudantes no 1º ano, Estudantes internacionais; estudantes no campus; Porcentagem de estudantes femininas; N° de professores em dedicação exclusiva; duração do curso; taxa mensalidade estudantes nacionais; taxa mensalidade estudantes internacionais; Staff acadêmico feminino.
Perfil do Corpo Docente e sua compatibilidade e Adequação à Proposta do Programa.	2 – Ensino e Aprendizagem
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	% Estudantes/Professor; % Graduados no tempo (graduação); % Graduados no tempo (Mestre); % Professores com Doutorado; Nível do bacharelado em atividades de extensão/estágio/trabalho; Taxa de sucesso de conclusão dos bacharéis; Taxa de sucesso de conclusão dos mestrands; Taxa de sucesso de conclusão dos bacharéis no tempo do curso; Taxa de bacharéis desempregados 18 meses pós conclusão do curso; Taxa de mestres desempregados 18 meses pós conclusão do curso; Contatos com o mercado de trabalho; Contatos com o mercado de trabalho (mestres); Graduados no prazo do curso; Equidade de Gênero; Percentual de créditos concedidos a auto aprendizagem;
Os processos, procedimentos e resultados da Autoavaliação do Programa	2A - Indicadores baseados em Pesquisa de satisfação com discentes
2 – Formação	Qualidade a experiencia de aprendizagem; oferta de disciplinas; organização do programa; feedback dos professores; avaliação da experiencia e prática de trabalho; serviços de biblioteca; sala de aulas e salões; integração dos cursos; avaliação dos laboratórios; qualidade do ensino digital;
Qualidade e Adequação das Teses; Qualidade da produção discente e egressos do programa em relação à formação recebida; Qualidade da produção docente; Qualidade e envolvimento do corpo docente em atividades de formação no programa;	3 – Pesquisa
3 - Impacto na Sociedade	Receita de pesquisa privada / PPP; % diplomas doutorado/discentes totais; N.º publicações
Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa; Impacto econômico, social e cultural do programa; Internacionalização e visibilidade do programa	

	indexadas no Web of Science Core Collection; Média de citações do departamento; Artigos mais citados; Publicações interdisciplinares; Orientação de pesquisa de ensino; Publicações de pesquisa; Produtos relacionados à arte; Taxa de citação, Publicações de pesquisa; Publicações profissionais; Parcerias estratégicas de pesquisa; Publicações de acesso Aberto;
	4 – Orientação Internacional Uma medida composta que leva em consideração (1) a existência de programas de graduação conjuntos / duplos, (2) a inclusão de período de estudos no exterior, (3) a porcentagem de estudantes internacionais (graduação e intercâmbio) e (4) a porcentagem de pessoal acadêmico internacional; N.º Oportunidades de estudar no exterior; Porcentagem (%): - Doutorados concedidos a estudantes internacionais; - Pesquisas com autores internacionais; - Receita de pesquisa advindas do exterior; - Bacharelados no idioma estrangeiro;
	5 – Engajamento Regional Porcentagem (%): - Estágios em empresas locais/regionais; - Publicações conjuntas com autores regionais; - Renda de fontes regionais; - Bacharelados trabalhando na região; - Mestres empregados na região (1 ano de formados); - Mestres trabalhando na região 18 meses pós formatura;
	6 – Transferência de Conhecimento Renda de fontes privadas; Porcentagem teses realizadas em cooperação com organizações privadas; N.º Co publicações com parceiros industriais; publicações citadas em patentes; N.º empresas fundadas por graduados; N.º Patentes concedidas; N.º Acordos empresariais de transferência de conhecimento (Spin-off).

Fonte: Elaborada pelo autor

2.3 O BSC ENQUANTO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

Para Oliveira (2008) o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida por uma empresa, visando a otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Como o planejamento se relaciona aos objetivos de longo prazo e as estratégias e ações desenvolvidas para alcançá-los, sua implantação deve contemplar seis fases, que consistem em decisões de direcionamento organizacional para (1) definição da visão; (2) estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios por meio da definição da missão, propósitos, cenários e postura estratégica; (3) estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos por meio dos objetivos, metas, estratégias e políticas; (4) aplicação das decisões estratégicas com a definição dos projetos e planos de ações e, por fim, (5) acompanhamento, avaliação e aprimoramento do plano estratégico por meio da utilização de indicadores de desempenho e com melhoria contínua dos processos (OLIVEIRA, 2007), conforme mostra a Figura 4.

Figura 4: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor

Nesse contexto, Hatry (2006) destaca a importância da avaliação de desempenho, definida como a prática administrativa de se realizar regularmente a aferição dos resultados (*outcomes*) das ações propostas no planejamento por meio do uso de indicadores. Essa metodologia permite ao gestor acompanhar continuamente a direção e o progresso institucional

por meio dos indicadores estabelecidos, tidos como um componente vital no gerenciamento dos serviços ou programas, na administração dos resultados e orientação para o cliente.

Para Hood (1991) e Carlucci (2014) a pretensão de se aferir desempenho no setor público ganhou notoriedade com os estudos sobre a "*New Public Management*"², reforçando uma incessante busca pela eficiência e eficácia governamental. Os governos buscaram melhorar seu desempenho, realizar uma administração pública voltada para resultados, com o atendimento das demandas dos cidadãos e economia de recursos (SOTIRAKOU; ZEPOU, 2006).

Figura 5: Por que utilizar a avaliação de desempenho?



Fonte: Adaptado de BEHN (2003)

² Os preceitos da "nova gestão pública" surgiram no final do Século XX e objetivaram incorporar ferramentas e princípios de gestão privada no setor público, para que fosse possível adquirir eficiência, redução de custos e maior eficácia na prestação de serviços. **In.:** OSBORNE, D; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

Conforme mostra a Figura 5, dentre as diversas razões que motivam a utilização de ferramentas de avaliações de desempenho, Behn (2003) elenca oito propósitos principais, acompanhados de perguntas que o caracterizam: (1) Avaliação - como está o desempenho do órgão público? (2) Controle - como posso garantir que as atividades estejam sendo exercidas de forma correta? (3) Orçamento - quais seriam os programas, pessoas ou projetos a quem deveria direcionar os recursos públicos? (4) Motivação - como gerar motivação nos servidores, coordenadores de área, membros de ONGs e comunidade com relação a execução dos projetos? (5) Promoção - como convencer superiores políticos, legisladores, partes interessadas, jornalistas e cidadãos que o órgão está fazendo um bom trabalho? (6) Comemoração - quais realizações ou acontecimentos merecem ser celebrados com o recurso público? (7) Aprendizado - nossas ações estão funcionando ou não? E, por fim, (8) Melhoria - o que exatamente deve ser feito para melhorarmos nosso desempenho?

A princípio, a avaliação do desempenho surgiu para atender aos processos operacionais, evoluiu para o entendimento das contribuições estratégicas, ganhou *status* de ferramenta de aferição para gerenciamento de processos e, depois, de ferramenta de análise estática de dados para acompanhamento dinâmico dos indicadores. Por fim, saiu do escopo de necessidade exclusiva dos gestores para a atendimento dos interesses e perspectivas também dos *stakeholders* (SRIMAI et al., 2011; BEHN, 2003).

No tocante ao sistema de gerenciamento de desempenho, Srimai et al. (2011) reforça que a eficácia do processo depende da disponibilidade de *feedbacks*, ou seja, considera-se que sem a retroalimentação do sistema somente se pode atender aos objetivos por acaso. A qualidade das informações de entrada e o *feedback* dos resultados são fundamentais para garantir a boa tomada de decisão. Dessa forma, é possível dizer que a avaliação dos resultados e o feedback são elementos importantes de serem considerados na confecção de uma ferramenta de autoavaliação.

Outro ponto importante, levantado por Montesinos (2013) é sobre a inutilidade das informações para a tomada de decisão ou até mesmo para a prestação de contas quando existir ausência de integração das informações em um sistema gerencial. Esse ponto demonstra mais um ponto de atenção na confecção da ferramenta, a avaliação da contribuição de determinado dado ou informação para a ferramenta e a efetividade da política de melhoria.

Nesse sentido, Modell (2004) considera a ocorrência de uma proliferação excessiva de indicadores de desempenho aleatórios nos serviços públicos que podem prejudicar a gestão quando não existir articulação, e comenta também haver pouco esforço por parte das organizações para resolver os problemas da avaliação de desempenho no setor.

Sendo assim, listam-se pontos essenciais que devem ser contemplados no processo de avaliação, como a necessidade de elaboração de indicadores para aferir o desempenho e progresso operacional garantindo eficiência; a qualificação dos dados e informações a serem obtidos, para evitar distorções ou perda de energia no processo avaliativo, e; a consolidação do processo avaliativo por meio dos propósitos apresentados por Behn (2003).

Como alternativa à função de planejamento e implementação da avaliação de desempenho no setor público existe a recomendação do uso da ferramenta BSC por permitir demandas externas, por agregar variáveis para fins de gerenciamento interno, pelo atendimento da necessidade dos stakeholders e pela utilização de indicadores financeiros e não financeiros, conforme afirmam Kaplan (2001) e Modell (2004). Mesmo que o BSC não tenha sido o primeiro modelo a introduzir medidas de desempenho, a ferramenta foi assertiva na criação de uma norma racional e proposição de soluções padrões de medição estratégica, a considerar pelos indicadores de desempenho de causa e efeito (SRIMAI, 2011).

Segundo Pedro (2004), por meio do BSC é possível obter a ampliação dos sistemas de controle para além de indicadores tipicamente tradicionais, incluindo informações financeiras e não financeiras, internas e externas, informações constantes sobre desempenho organizacional e sobre resultados atuais, assim como previsões. Conforme qualificado por Lobato (2005), o BSC trata-se de um sistema baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão atual e futura do negócio, com foco abrangente e controle proativo dos objetivos planejados.

Para Jääskeläinen e Laihonen (2014) a metodologia do BSC tem como características a implantação genérica e aplicabilidade universal, e por este motivo é passível de utilização no contexto de prestação de serviços públicos, tal como o presente estudo propõe. Muda (2018) ressalta que a finalidade é a principal diferença no seu uso pelo serviço público e organizações sem fins lucrativos para o mercado. Enquanto no setor privado o objetivo é o lucro, no setor público ou no governo é a prestação de serviços públicos.

O uso do BSC no setor público permite medir o valor criado pelos órgãos públicos para os cidadãos. Na Itália, por exemplo, 53% dos governos locais usam contabilidade de custos e 26% afirmam usar o BSC como uma ferramenta de suporte (MONTESINOS et al., 2013). Lobato (2005) ressalta que várias são as razões que levam os estrategistas a implementar o BSC, como, por exemplo, a possibilidade de obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio; dar foco ao negócio; desenvolver a liderança da alta direção; educar a organização; alinhar programas e investimentos; direcionar o processo de alocação de recursos e capital; e promover o aperfeiçoamento.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a ferramenta preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, sobretudo pela falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do BSC asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da sua estratégia de longo prazo, considerando como a organização cria valor para os *stakeholders*; por meio de melhor relacionamento com o cliente, impulsionada pela excelência nos processos internos e baseada no aprimoramento contínuo, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas.

Ainda conforme Kaplan e Norton (2017) essas quatro perspectivas são interligadas por relações de causa e efeito. Por exemplo, um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para a melhoria dos serviços aos clientes (perspectiva dos processos internos) que, por sua vez, resulta em maior satisfação e lealdade dos clientes (perspectivas dos clientes) aumentando a receita e as margens (perspectiva financeira).

Essas perspectivas seriam as formas de avaliação, de visualização e de desdobramento dessas ações estratégicas. O benefício obtido por meio do estabelecimento de perspectivas seria a maior clareza no tocante a estratégia do negócio, maior direcionamento dos processos e alinhamento dos programas e investimentos (KAPLAN, 1996; LOBATO, 2005; NIVEN, 2006). Os próximos tópicos tratarão dessas quatro perspectivas aplicadas ao setor público.

A perspectiva financeira do BSC, quando voltada para organizações privadas, tem como objetivo gerar valor para a empresa e garantir rentabilidade ao acionista. No caso da administração pública, a perspectiva financeira está mais voltada para as formas de captação e

obtenção de recursos que financiarão as instituições no exercício de sua função social. No caso dos PPG os recursos financeiros são provenientes dos orçamentos pré-estabelecidos e de financiamentos de pesquisa, ou seja, desvinculada do interesse de lucratividade, as ações estão direcionadas para fatores como a execução do orçamento, redução de custos, sustentabilidade, utilização dos ativos, captação de recursos e possível mix de receitas.

Seguidamente, a perspectiva clientes e sociedade seria a perspectiva que organiza as ações no sentido de buscar a satisfação dos clientes da instituição. No setor público os clientes podem ser definidos como a sociedade em geral (cidadãos), caracterização da administração pública gerencial que, em particular, no caso dos PPG, contempla fatores como número de discentes, índice de retenção, aprovação, satisfação dos estudantes e acompanhamento de egressos etc.

Adiante, a perspectiva de aprendizado e crescimento é a perspectiva de maior relevância para o caso analisado neste trabalho, afinal trata-se de um ambiente de educação e desenvolvimento profissional e humano. A perspectiva reúne medidas e ações que visam verificar o desenvolvimento dos recursos humanos, criação de valor, identificação e aprimoramento de lideranças, objetivos diretamente relacionados à finalidade dos PPG.

Em seguida, trata-se de perspectiva específica para o monitoramento dos processos internos existentes e da perspectiva que propiciará a identificação de novos processos interessantes ao PPG e seus beneficiários. Na perspectiva devem ser avaliados os processos de suporte, a eficiência do processo de gestão, dos processos produtivos de manutenção do patrimônio e equipamentos, cabendo ressaltar, também, em acordo com Kaplan e Norton (1996) que o BSC deve considerar objetivos que ainda não foram focalizados, mas que são cruciais para a organização.

2.3.1 A utilização do BSC na gestão pública

Para o uso do BSC no contexto da administração deve-se, primeiramente, atentar-se para a diferença entre os objetivos e princípios, sobretudo para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência elencados no Art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Além dessas diferenças, Muller (2001) apresentou como proposta a inclusão da perspectiva social ao modelo de Kaplan e Norton (1997), motivação baseada na natureza das ações desenvolvidas pela administração pública, todas elas voltadas para o interesse público e

benefício da coletividade. O autor também reforçou que as Instituições de Ensino Superior devem estar sempre alinhadas aos compromissos e as expectativas da sociedade, do local em que está inserida, dentre eles a elevação do nível cultural, a contribuição para o desenvolvimento econômico, bem como a melhoria da qualidade de vida da população do seu entorno. Para tal deve-se buscar o aumento de sua presença na sociedade e das políticas de ação social e retenção de acadêmicos.

Outro modelo que contribuiu para ressaltar as diferentes aplicações do BSC foi proposto por Osório (2003), que estudou a possibilidade de aplicação do BSC em uma autarquia do município de Curitiba/PR. As perspectivas apresentadas foram de clientes/beneficiários, financeira; de processos internos e de desenvolvimento institucional. Para este autor o mapa estratégico teve alterações de nomenclatura para se adequar a finalidade, especificidade e natureza do órgão estudado; algo comportado pela ferramenta e que traz possibilidade de melhor ajuste considerando a realidade organizacional.

Pereira (2004), por sua vez, desenvolveu um modelo de BSC para uma organização financeira estruturando-o em cinco perspectivas: uma perspectiva financeira; uma perspectiva abordando conjuntamente clientes, aspectos sociais e mantenedores; uma perspectiva de educação; uma perspectiva quanto aos processos internos e; por fim, uma perspectiva voltada para a aprendizagem e crescimento. No seu estudo, tomando por base o SENAC de Santa Catarina, foi necessária a revisão no tocante a perspectiva de clientes, já que houve a inclusão dos papéis social e dos mantenedores, responsáveis por parte considerável dos recursos demandados pelo órgão. Outro ponto importante foi a inclusão da perspectiva de educação, que trata de atividades de acompanhamento e controle do processo de aprendizagem, inovação e incentivo a pesquisa e extensão.

O estudo de Pedro (2004) propôs um modelo de BSC para aplicação no setor público que reforça o papel da missão e da estratégia, além das perspectivas tradicionais apresentadas. Para o autor essas mudanças contribuem para estabelecer o alinhamento entre as normas gerais características do setor público e os objetivos estabelecidos no planejamento. Ainda, diz-se que a aplicação do BSC de forma ambiciosa num conjunto significativo de serviços públicos pode trazer como benefício um aumento considerável da satisfação dos clientes sem necessariamente repercutir no aumento dos gastos financeiros.

Ghelman e Costa (2006) também realizaram um estudo acerca da implantação do BSC no setor público. Para os autores é fundamental que a ferramenta preserve os princípios da administração pública de eficácia, eficiência e efetividade. Em sua proposta optou-se pela manutenção das três perspectivas tradicionais, tais como finanças, clientes e processos internos. Adicionalmente, o modelo indicou a perspectiva “pessoas e modernização administrativa”, fruto da separação da perspectiva tradicional de aprendizado e crescimento; e criou a perspectiva de cidadão/sociedade, motivados pela necessidade de se aferir a efetividade das ações públicas e de verificar a orientação do planejamento para o cidadão.

Em proposta com certa similaridade, Felix, Felix e Timóteo (2011) apresentaram um modelo aplicado ao setor público considerando as demandas da Administração Pública Federal brasileira, e procederam com as seguintes mudanças: alteração da perspectiva financeira pela orçamentária, nomenclatura mais fiel à administração pública, e desmembramento da perspectiva de clientes em cidadão/sociedade e Administração Pública Federal. Para os autores a perspectiva orçamentária, substituta da financeira, contemplaria questões relacionados a ótica dos recursos públicos disponibilizados e previstos para execução das políticas públicas federais e das leis orçamentárias, tais como plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei de orçamento anual.

Mais recentemente, Lima e Oliveira (2019) realizaram a proposição de um modelo de Balanced Scorecard para o setor de Auditoria Operacional. Esse modelo se utilizou das dimensões apresentadas pelo Ministério do Planejamento em seu Guia Referencial para Medição de Desempenho e no Manual de Construção de Indicadores: Efetividade, Eficiência, Eficácia e Economicidade. O modelo propôs uma ferramenta que ultrapassa o modo de avaliação tradicional das ações governamentais sob a ótica do menor custo já que considera que essas ações têm que atingir os objetivos propostos sob a ótica do custo-benefício e da transformação da realidade social.

Com relação ao desmembramento da perspectiva clientes, a nova perspectiva de cidadão/sociedade estaria relacionada a prestação dos serviços ao cidadão, a perspectiva Administração Pública Federal versaria sobre o trato da coisa pública e modernização da gestão, além do desenvolvimento das ações de forma eficiente. O Quadro 2 faz uma síntese dos modelos adaptados de BSC para o setor público:

Quadro 2: Síntese dos modelos adaptados de BSC

MODELO	ESTUDO DE CASO	PERSPECTIVAS	DESTAQUES
Muller (2001)	Modelo de gestão Universitária	Social	Criação da Perspectiva Social
		Financeira	
		Clientes	
		Processos internos	
		Aprendizado e crescimento	
Osório (2003)	Autarquia Município Curitiba	Clientes / Beneficiários	Perspectiva de Aprendizagem e crescimento torna-se Desenvolvimento Institucional
		Financeira	
		Processos internos	
		Desenvolvimento Institucional	
Pereira (2004)	Proposta BSC Gestão SENAC/SC	Financeira Clientes, Social e Mantenedores Educação Processos Internos Aprendizagem e Crescimento	Considerou os mantenedores e os clientes em uma perspectiva; Inclusão da perspectiva de Educação (um dos focos da instituição em questão);
Pedro (2004)	Balanced Scorecard no Setor Público	Missão	Considera o papel da Missão e da Estratégia no Mapa estratégico;
		Cliente	
		Financeira	
		Processos internos	
		Estratégia	
		Aprendizagem e Crescimento	
Ghelman e Costa (2006)	Balanced Scorecard no Setor Público sob as medidas de efetividade, eficácia e eficiência	Sociedade/Cidadão	Foco no alinhamento do setor público; Perspectiva de modernização da administração pública;
		Clientes	
		Processos Internos	
		Pessoas	
		Modernização Administrativa	
		Finanças / Orçamento	
Felix, Felix e Timóteo (2011)	BSC para gestão estratégica nas organizações Públicas	Cidadão/Sociedade	Adaptação às Normativas Orçamentárias; Atendimento do público cidadão; Atendimento da própria administração pública;
		Administração Pública Federal	
		Relações Governamentais	
		Aprendizado e Crescimento e Processos Internos	
		Orçamentária	
Lima, G. D.; Oliveira, D. R. (2019)	BSC para auditoria operacional	Efetividade	Foco na conformidade dos atos e processos; Avaliação da ação governamental.
		Eficiência	
		Eficácia	
		Economicidade	

Fonte: Elaborada pelo autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para ajudar na compreensão do processo de criação da ferramenta de autoavaliação para o PPGAP, este capítulo faz menção aos procedimentos metodológicos utilizados e realiza sua classificação. Primeiramente apresenta-se a caracterização do trabalho quanto a natureza da pesquisa, sua abordagem, objetivos e procedimentos de coleta de dados e, num segundo momento, descreve as atividades de pesquisa e indica as ferramentas de análise empregadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA NATUREZA DA PESQUISA

Em relação à natureza, a pesquisa se classifica como aplicada, afinal, trata-se de um trabalho cujo objetivo é fazer a proposição de um *framework* para autoavaliação de um PPG profissional. Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa na medida em que visa a interpretação dos fenômenos, atribuindo-lhes significado. Collis e Hussey (2005, p. 26) descrevem o método qualitativo como "mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas".

Em relação ao objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva, já que se ocupa da descrição das características de um dado fenômeno ou do estabelecimento de relações entre variáveis, método frequentemente utilizado por pesquisadores sociais voltados à atuação prática (GIL, 2008).

Para garantir maior confiabilidade ao estudo, conforme aponta Martins (2006), optou-se como procedimentos de coleta de dados utilizar métodos diversificados, valendo-se também da informação de que este tipo de coleta proporciona mitigar as delimitações próprias de cada um desses instrumentos. Desta forma, a presente pesquisa fez uso dos seguintes métodos:

(1) Pesquisa documental: com intuito de obter informações acerca das demandas consideradas relevantes pela CAPES a respeito da metodologia de autoavaliação, foi realizada uma pesquisa no acervo técnico da instituição, em documentos oficiais da CAPES, reportagens de jornal, publicações do MEC e apresentações disponibilizadas no sítio oficial. A análise documental contribuiu para que fosse possível perceber o interesse e a motivação dos Grupos de Trabalho da CAPES sobre a autoavaliação dos programas.

(2) Pesquisa bibliográfica: este estudo também contou com a consulta a publicações científicas que tratavam do tema de avaliação de programas de pós-graduação e também a respeito do uso do BSC no setor público. Segundo GIL (2008), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica com exceção da natureza das fontes de dados.

(3) Pesquisa Survey, com intenção de conhecer o posicionamento das pessoas quanto aos aspectos da pós-graduação que consideram importantes considerando seus anseios e/ou resultados esperados. Segundo GIL (2008), os levantamentos apresentam como vantagens o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez e a quantificação dos dados. Ainda segundo o autor os levantamentos se tornam adequados para estudos descritivos, tais como estudos de opiniões e atitudes. Ademais, faz-se necessária a utilização de um *Survey* ao considerar que uma das premissas da CAPES para a utilização dessa nova ferramenta é justamente o ponto de se considerar a avaliação do impacto social, do interesse do público usuário e da aplicação prática dos PPG.

(4) Observação não participante, por tratar de tema novo e em constante discussão, considerou oportuna a participação de *webinars* e reuniões públicas a respeito do assunto, promovidas por instituições de ensino e professores coordenadores de PPGs, além das reuniões do Colegiado do próprio PPGAP da UFLA. A observação não participante, segundo Gil (2008), contribui para obtenção de elementos para construção de hipóteses, para o conhecimento de novos documentos acerca do tema e levantamento de perspectivas ou correntes de pensamento sobre o objeto de pesquisa.

3.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Realizada a caracterização metodológica, o presente tópico tem como objetivo discorrer mais detalhadamente acerca de como se deu o desenvolvimento das atividades e, neste sentido, traz informações minuciosas a respeito dos dados que foram obtidos, bem como suas fontes e relações.

3.2.1 Revisão dos Relatórios

Inicialmente foi realizada a coleta da documentação oficial que trata da metodologia de avaliação proposta pela CAPES. Após o processo de coleta passou-se para a revisão

sistemática dos relatórios de grupo de trabalho, normativas, portarias e demais documentos publicados.

Quadro 3: Documentos Analisados pelo trabalho

CAPES	
Portarias	80/1998, 17/2009, 131/2017, 389/2017, 60/2019. 59/2017, 2264/1997, 148 / 2018 e 149/2018
PNPG	1975-1979, 1982-1985, 1986-1989, 2005-2010 e 2011-2020.
Propostas de Grupos de Trabalho	Documento final da comissão nacional de acompanhamento do PNPG 2011-2020 de 10/10/2018 Relatório de Grupo de Trabalho – Autoavaliação de Programas de Pós-graduação (2019)
Relatórios Técnicos	Relatórios Técnico DAV: - Ficha de Avaliação (2019) - Egressos da Pós-Graduação: Áreas Estratégicas (1/2017) - Avaliação de Ensino e Pesquisa (1/2018) - Avaliação Multidimensional de Programas de Pós-Graduação (05/2020) Relatório Grupo de Trabalho CAPES: - Autoavaliação de Programas de Pós-graduação (2019) - Ficha de Avaliação (2019) - Produção Técnica (2019) - GT Impacto e Relevância Econômica e Social (2019) - Grupo de Trabalho Internacionalização (2019) - GT Inovação e Transferência de Conhecimento (2019)
Ministério da Educação	
Portarias	2.264/1997, 1.418/1998, 59/2017, 387/2017 e 60/2019
Parecer	977/1965
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFLA	
Código Plataforma Sucupira	32004010024P0
Homologações	CNE/CES 245/2011, 288/2015 e 487/2018
Relatório de Conferência de Proposta	Relatório de Produção Intelectual: 2017, 2018 e 2019

Fonte: Elaborado pelo Autor

Por meio da análise sistemática foi possível recolher os atributos considerados relevantes pela CAPES e que devem constar nos processos de avaliação dos PPG. Observou-se, de antemão, que a CAPES também divulgou tabelas e formulários que auxiliam na construção de

framework de avaliação. Ao término da análise foi possível conceber um documento norteador das atividades, tal como um manual, representado por um fluxograma ou tabela comparativa contendo as etapas ou atividades estabelecidas pela CAPES. No âmbito da pesquisa documental foram coletados os seguintes documentos, tal como demonstra os dados do Quadro 3.

3.2.2 Survey

Após realizada a análise da documentação sugerida pela CAPES, o projeto considerou a necessidade de conhecer os atributos relevantes na avaliação de um PPG profissional a partir da opinião dos candidatos, egressos, discentes, técnicos e docentes. Para levantamento dessas informações foi realizada uma pesquisa *Survey*.

O objetivo da aplicação da *Survey* foi buscar levantar elementos suficientes para conhecer a opinião desse público a respeito dos atributos considerados relevantes para os programas de mestrado profissional, em especial para o PPGAP. Especificamente, o resultado das questões possibilitou complementar a perspectivas estratégicas do PPG no tocante às dimensões de avaliação apresentadas pela CAPES a respeito da motivação de ingresso/interesse, das competências que ele considera que devam ser trabalhadas no programa, empregabilidade, experiência profissional, área de atuação e formação na graduação. Partiu-se da premissa que esse modelo de coleta de dados permitiria a possibilidade do PPG levantar critérios de destaque que possam contribuir para a construção do mapa estratégico, um dos objetivos específicos deste trabalho.

Para que se pudesse abranger o maior número de pessoas possível optou-se por um questionário de aplicação *online*. Essa decisão também foi tomada em razão da impossibilidade da realização de entrevistas presenciais dada a necessidade de isolamento social em razão da pandemia da COVID-19, e ainda, pelo fato de haver uma parcela considerável de interessados e de egressos do programa não residentes na microrregião de Lavras-MG.

Para tanto, foram traçadas algumas ações no sentido de se alcançar de forma mais qualificada o público respondente da *Survey*. Para contato com o corpo docente enviou-se um e-mail para o endereço eletrônico institucional individual de cada professor. Os matriculados ativos tiveram acesso facilitado e foram contactados por meio do e-mail institucional e por meio do uso das redes sociais, mais especificamente pelos grupos de *WhatsApp* obtidos por meio das

relações pessoais do autor (discente do Programa) com os demais colegas. O questionário foi respondido por 52 (cinquenta e dois) respondentes e a distribuições das respostas foram disponibilizadas e descritas no ANEXO I do presente documento.

Em relação ao contato com os egressos, foi possível obter acesso ao nome dos mesmos por meio de consulta ao site do PPGAP, que apresenta duas páginas denominadas “Egressos-Depoimentos” e “Egressos-Trajectoria”. Com a obtenção dos nomes, realizou-se a busca de perfil ativo na rede social LinkedIn para contato, e ainda, caso o perfil não fosse encontrado, realizou-se a busca do nome completo do egresso no site Google.com, onde foi possível encontrar informações de contato do egresso, em especial de e-mails institucionais. Para os candidatos interessados no programa foi utilizada metodologia similar, em que se consultou a “Lista preliminar de Inscritos” disponível no site do PPGAP, após processo seletivo, e realizou-se a busca por meio do Google.com e do LinkedIn.

Isto posto, passou-se à formulação do questionário. O questionário, que foi dividido em sessões, se iniciou com três indagações introdutórias acerca do relacionamento com o PPG, motivos que levaram ao interesse pelo programa. Tratou-se de questões “quebra gelo” para introdução do assunto a ser abordado pela pesquisa e também para identificação da relação do respondente com a pós-graduação profissional.

A primeira questão indagou sobre a relação do respondente com o programa e procurou ajudar na identificação e definição do seu perfil. Esse questionamento permitiu que fosse possível verificar alguma tendência ou mudança de preferência de acordo com o relacionamento do respondente com as dimensões da CAPES. Os interessados nos PPG consideram elementos diferentes daqueles propostos pela CAPES ou em relação às preferências dos docentes considerando a dimensão de produção científica, por exemplo? Entendeu-se que conhecer essas informações seria fundamental para criação do *framework*.

Posteriormente, a segunda pergunta buscou entender sobre a motivação do indivíduo na busca do mestrado profissional, ou seja, fatores que contribuíram(em) para sua decisão de cursá-lo. Esse questionamento busca aumentar o nível de interação do respondente da pesquisa com o objetivo do Survey, que é conhecer as preferências dos questionados quanto à pós-graduação, em especial sob as dimensões apresentadas pela CAPES. Essa questão permitiu, portanto, conhecer qual a motivação, afinal, se considerarmos que a interação social é preceito

levantado como relevante pela CAPES, faz sentido questionar aos respondentes qual foi o motivo inicial do contato com o PPG.

A terceira e última questão buscou conhecer quais são as expectativas, em termos de competências, que deveriam ser trabalhadas no curso de Mestrado Profissional, ou seja, buscou-se compreender quais elementos poderiam despertar interesse social pelo ingresso no PPG. Entende-se este questionamento como importante pois ele possui viés para a compreensão da expectativa de impacto do programa na formação e desenvolvimento profissional dos interessados.

As próximas sessões deram enfoque às dimensões apresentadas pela CAPES em seus relatórios de grupo de trabalho e que deveriam, portanto, serem trabalhadas como perspectivas pelo *framework* de autoavaliação: (1) Ensino-Aprendizagem, (2) Produção Científica, (3) Internacionalização, (4) Inovação e Transferência de Conhecimento e (5) Impacto Econômico e Social.

O conceito dos verbetes “elementos”, “perspectivas” e “dimensões” durante a coleta de dados da *Survey* foram tratados como iguais por terem o mesmo significado prático nessa fase do trabalho. Essa explicação é importante pois o termo “elemento” foi a nomenclatura utilizada no questionário para conceituar os aspectos referentes às dimensões propostas pela CAPES em seu relatório de GT, dimensões essas que foram consideradas como as perspectivas potenciais para o *Framework* proposto pelo trabalho.

Neste ponto, o questionamento apresentado aos sujeitos da pesquisa foi: “Com relação a (Dimensão CAPES), quais são os elementos que você considera mais relevantes e que devem ser oferecidos em um programa de Mestrado Profissional? (*Marque três alternativas*)”. Foram adotadas e disponibilizadas como alternativas para o respondente os elementos considerados relevantes pela bibliografia levantada, tais como atributos elencados pelos GT da CAPES, elementos de análise do *U-Multirank*, e também as diretrizes já estabelecidas no planejamento do PPGAP.

As alternativas apresentadas foram baseadas, em especial, nos Relatórios de Gestão da CAPES e na Plataforma *U-Multirank*. Além disso, de forma a validar a *Survey* e não cercear a indicação de novos elementos nas respostas apenas para as alternativas indicadas, as questões apresentaram a opção “outros”, campo em que o respondente tinha abertura para escrever o que desejasse e considerasse relevante para cada dimensão.

Após a questão específica de eleição das três alternativas mais relevantes para cada dimensão, o questionário inquiria o participante sobre qual foi o motivo da escolha desses elementos e o convidava a deixar sugestões. O questionário foi aplicado entre o período de 13/01 e 02/02/2021. Depois de avaliadas as respostas, os elementos foram incorporados à proposta de autoavaliação.

3.2.3 Elaboração e revisão ferramenta

Dessa forma, após o levantamento da sugestão apresentada pela CAPES por meio da análise dos relatórios, dos interesses apresentados pela comunidade acadêmica por intermédio de Survey e da leitura dos documentos oficiais do PPGAP, obteve-se informações suficientes para iniciar a elaboração do framework. Ademais, realizou-se a apreciação da ferramenta do *Balanced Scorecard* para verificar a viabilidade da utilização dessa ferramenta.

Como o modelo BSC permite ao gestor realizar adaptações, inclusive no tocante às perspectivas previamente definidas, de forma a possibilitar um modelo operacional e gerenciável de gestão estratégica (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011), foi considerada a sua viabilidade de aplicação. Diante disso, essa fase possibilitou o desenvolvimento de adaptações na ferramenta para que fosse possível contemplar de maneira satisfatória os objetivos definidos.

3.2.4 Mapa Estratégico

Por fim, a última etapa propôs o mapa estratégico com base nos dados anteriormente levantados. Nos termos de Kaplan e Norton (2004, p. 10) trata-se de uma “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização”. Segundo Niven (2006) a realizar o desdobramento da missão e visão por meio de perspectivas, ações, objetivos, metas e indicadores possibilita a maximização do valor do BSC, levando cada colaborador, independentemente do nível ou função, a se alinhar com todos os objetivos da organização.

O documento produzido servirá de base como proposta tanto para autoavaliação do PPG quanto para propiciar o acompanhamento do planejamento estratégico por todos os interessados. Assim como, o mapa concebido consistirá das etapas preconizadas na literatura, como missão, visão, valores, perspectivas objetivos, ações e indicadores estratégicos para o Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFLA.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

No decorrer do presente tópico serão apresentadas informações que contribuirão para a proposição do *framework* de autoavaliação do PPG em Administração Pública da UFLA, modalidade de Mestrado Profissional. Destarte, será apresentado breve histórico do programa para maior conhecimento do objeto de estudo e será realizado o levantamento de informações referentes às ferramentas de acompanhamento, avaliação e planejamento já utilizadas internamente.

Em seguida, são apresentados os documentos propostos pela CAPES que traçam o panorama das demandas que devem ser contempladas nos instrumentos de autoavaliação para os PPG. Nesses tópicos destacam-se os relatórios e inicia-se o levantamento de subsídios que contribuirão para a proposição do *framework*.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PPGAP/UFLA

Criado na Universidade Federal de Lavras em 2011, de acordo com informações do Relatório elaborado para a Plataforma Sucupira, a proposta do programa se baseou na necessidade de capacitar gestores com conhecimentos em gestão pública e social para atender, principalmente, as instituições e órgãos governamentais vinculados à educação, destaque para as universidades públicas, instituições de ensino e Ministério da Educação.

Quanto aos objetivos declarados, o programa divulga em sítio eletrônico que tem a finalidade de capacitar e qualificar profissionais, por meio de um ensino que promova conhecimento e pensamento crítico/reflexivo para o exercício de atividades profissionais em administração pública.

Em termos de objetivos específicos, pretende-se capacitar profissionais (servidores públicos, pesquisadores e agentes sociais) que sejam críticos e conscientes de seu papel profissional na criação de valor público; que compreendam os contextos técnico, econômico, social e político em que estão inseridos; sejam qualificados para atuarem como gestores comprometidos com interesse público e o *ethos* republicano no âmbito das relações de estado, mercado e sociedade; e que contribuam para o desenvolvimento institucional, eficiência e inovação administrativa do setor público e da sociedade civil organizada do Brasil.

De forma a ilustrar melhor o contexto do PPG avaliado, destacam-se, de acordo com descrição da Plataforma Sucupira, as suas diretrizes:

- Promoção da interação entre a pós-graduação e graduação por meio do ensino pesquisa e extensão;
- Oferta de estrutura curricular flexível, reconhecendo a importância de integralização de créditos cursados em outros programas de pós-graduação em instituições parceiras;
- Valorização da interdisciplinaridade entre as áreas de ciências humanas e sociais com o técnico estatal, com intuito de propiciar uma formação mais integrada;
- Atuação na realidade local visando resolução de problemas por meio de parcerias institucionais e desenvolvimentos de trabalhos técnicos;
- Inserção de docentes e discentes (pós-graduação e graduação) na realidade local por meio de atividades de pesquisa e extensão;
- Disponibilização de ambientes de aprendizagem para práticas de pesquisa e extensão como núcleos de estudos, incubadora de cooperativas e laboratório multiusuário.

O documento também apresenta a realização de uma análise ambiental, listando os pontos fortes e pontos passíveis de melhoria para o PPGAP, e que foram definidos por meio de uma metodologia de autoavaliação. Dentre os pontos fortes listados destacam-se: a formação, atuação e dedicação do corpo docente; o envolvimento dos discentes em projetos de pesquisa; a presença de núcleos de pesquisas organizados e em pleno funcionamento; a inserção social que se dá por meio de diversos projetos e atividades; a infraestrutura de pesquisa e ensino; as práticas pedagógicas inovadoras e de oportunidades de envolvimento por parte dos discentes em projetos de pesquisa; e a capacidade de captação de recursos, incluindo a captação de taxa de bancada no valor de R\$ 115.000,00, a cada dois anos, junto a FAPEMIG, bem como a captação de recursos financeiros por meio de projetos de pesquisa dos docentes.

Na descrição dos pontos fracos, foram elencados o credenciamento de novos docentes que tivessem perfil e produção intelectual e tecnológica compatível com a proposta político-pedagógica; a ampliação de atividades técnicas e tecnológicas a serem disponibilizadas para os estudantes; o aumento da produção técnica e tecnológica e; a ampliação das práticas de cooperação com outras IES.

De acordo com a plataforma Sucupira, também foram listados indicadores de monitoramento elaborados pelo PPG que consideram três categorias: (1) corpo docente, (2) corpo discente e trabalhos de conclusão de curso, e (3) produção intelectual. No que diz respeito ao corpo docente foram encontrados os seguintes indicadores para monitoramento da qualidade do programa: número de artigos A1+A2+B1; número de docentes permanentes; porcentagem de docentes permanentes em relação ao total de docentes; número de docentes permanentes com treinamento no exterior (pós-doutorado, doutorado, sanduíche); porcentagem de docentes permanentes que coordenam projetos de pesquisa ou extensão; número de projetos/docente permanente; porcentagem de docentes permanentes que atuam no ensino e orientação na pós-graduação; porcentagem de docentes permanentes que atuam no ensino e orientação na graduação; número de docentes com participação em eventos científicos no exterior/ano; número de docentes permanentes bolsistas em produtividade em pesquisa do CNPq; número de docentes permanentes bolsistas em Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq; e o número de professores e pesquisadores visitantes estrangeiros atuando nos programas.

Em referência ao corpo discente do programa e trabalhos de conclusão de curso, foram listados os seguintes indicadores: tempo médio de titulação; número de discentes matriculados; número de discentes ingressantes; número de discentes concluintes; relação concluintes/ingressantes; fluxo discente mestrado; número de discentes estrangeiros nos programas de pós-graduação; número de dissertações e teses redigidas em inglês; número de membros estrangeiros nas bancas de defesa; valor equivalente Dissertação/Docente Permanente; número de defesas utilizando videoconferência; e número de TCC com aplicabilidade.

Já com relação à produção intelectual, os seguintes itens foram destacados como importantes critérios para monitoramento: equivalente A1/docente permanente/ano; número de artigos A1+A2+B1/docente permanente/ano; porcentagem de artigos publicados em periódicos A1 e A2; porcentagem de artigos publicados em periódicos A1, A2 e B1; porcentagem de artigos publicados em periódicos não brasileiros; número de produções técnicas, artísticas ou culturais/docente permanente/ano; porcentagem de publicações científicas com autores estrangeiros; e número de eventos de grande porte ou estrangeiros realizados ou apoiados pelo programa corpo discente, trabalhos de conclusão de curso, produção intelectual.

Diante dos itens acima identificados, verificados junto aos documentos coletados durante as reuniões realizadas pelo Colegiado do PPGAP, o Quadro 4 traz um resumo da configuração apresentada pelo Programa:

Quadro 4: Elementos de planejamento do PPGAP

Aspectos da Missão	Capacitar gestores com conhecimentos em gestão pública e social para atender principalmente as instituições e órgãos vinculados à educação.
Objetivos	Capacitar e qualificar profissionais por meio de ensino que promova conhecimento e pensamento crítico/reflexivo para o exercício de atividades profissionais em administração pública.
Valores ou Diretrizes	- Interação Graduação e Pós por meio do ensino pesquisa e extensão; - Interdisciplinaridade; - Atuação Social; - Fomento da Pesquisa e Extensão
Pontos Fortes	- Equipe qualificada e atuante; - Envolvimento em Pesquisa; - Núcleos de pesquisa atuantes; - Infraestrutura de Ensino e Pesquisa; - Inovação Pedagógica; - Captação de recursos;
Pontos Fracos	- Necessidade de aumento do corpo discente; - Ampliação da atuação em atividades técnicas e tecnológicas; - Ampliação de interação com outras IES.
Indicadores (Plataforma Sucupira)	(1) Corpo Docente:- - N.º Docentes; - N.º Artigos (A1+A2+B1); - % Docentes Permanentes; - % Docentes exp. Internacional; - % Docentes projetos Pesquisa ou Extensão; - N.º Projetos por Docente; - % Docente Permanentes que atuam no ensino e orientação na PPG; - N.º docentes com participação em eventos acadêmicos no exterior/ano; - N.º Docentes bolsistas em produtividade em pesquisa no CNPq; - Número de docentes permanentes bolsistas em Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq; - Número de professores e pesquisadores visitantes estrangeiros atuando nos programas; - Porcentagem de Docentes Permanentes que atuam no ensino e orientação na graduação. (2) Discentes: - Tempo Médio Titulação; - N.º Matriculados; - N.º Ingressantes;

- N.º Concluintes;
- % Concluintes X Integrantes;
- Fluxo Discente Mestrado
- N.º Discentes estrangeiros;
- N.º TCC em inglês;
- N.º membros estrangeiros em banca defesa;
- Equivalente Dissertação / docente Permanente
- N.º Defesas por videoconferência;
- N.º TCC com aplicabilidade prática;
- (3) Produção Intelectual:**
- Equivalente A1/Doc. Permanente/Ano;
- N.º artigos A1+A2+B1/Docente permanente/Ano;
- % Artigos publicados em periódicos A1 e A2;
- % artigos publicados em periódicos A1, A2 e B1;
- % artigos publicados em periódicos não brasileiros;
- N.º Produções técnicas, artísticas ou culturais/docente/ano;
- % publicações científicas com autores estrangeiros;
- N.º eventos de grande porte ou estrangeiro realizados ou apoiados

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na documentação apresentada pelo PPGAP

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PPGAP/UFLA

Assim, esse tópico trata de apresentar os resultados obtidos pelo *Survey* e também vislumbrar possíveis elementos de avaliação para a proposição do *framework*. Assim, num primeiro momento foram discutidas as ações e desejos levantados exclusivamente por meio da pesquisa *Survey* realizada. Feito isso, nos capítulos seguintes será realizada a harmonização desses elementos com os demais estudados (CAPES e planejamento do PPGAP) para assim efetivar a realização do *framework* objeto do trabalho.

4.2.1 Consulta aos Stakeholders (Survey)

Diante da análise dos documentos apresentados pela CAPES e dos critérios estabelecidos pelo UMR enquanto base teórica, além do levantamento e interpretação das iniciativas de planejamento existentes no PPGAP, se considerou relevante realizar uma consulta às percepções dos interessados (candidatos, discentes, egressos e docentes) no PPGAP. Ressalta-se, contudo, que os resultados da *Survey* realizada representam o interesse do respondente e, embora importantes, serão avaliados quanto a pertinência de sua consideração quando comparados aos temas propostos pela CAPES. Essa observação foi considerada relevante, afinal,

é por meio da CAPES que se permite entender a necessidade da autoavaliação, e cada PPG tem a sua realidade local e seus interesses próprios, portanto, responderá às expectativas do seu público específico, que se alterará sempre em razão dos processos seletivos.

Inicialmente, antes de entrar na avaliação dos interesses dos respondentes por perspectiva, o questionário iniciou o tema ao questionar acerca dos motivos que levaram o respondente a buscar um programa de Mestrado Profissional e questionou acerca das competências que o entrevistado considera importantes de serem trabalhadas nessa modalidade de pós-graduação.

A motivação acerca da busca pelo mestrado profissional foi considerada relevante para o presente trabalho pois se trata essencialmente do ponto que deve ser trabalhado para que o programa possa atrair os profissionais e que deve ser levado em conta nas ações dos programas, de forma a atender as expectativas dos ingressantes. Ademais, também se encontra entendido como recomendação da CAPES que os programas sejam avaliados considerando suas particularidades regionais. O conhecimento desses motivos de ingresso e busca pelo programa servem como diretrizes para iniciar o processo de elaboração da proposta de autoavaliação.

Em linhas gerais, os resultados obtidos por meio da aplicação da pesquisa apontaram que as principais motivações para a busca do Mestrado Profissional em Administração Pública se tratava da necessidade de atualização atrelada a possibilidade de melhoria salarial. Neste sentido é importante destacar a relação entre o interesse pela atualização profissional e o perfil dos respondentes, pessoas com mais de três anos de atuação profissional. A respeito dos entrevistados cuja pretensão é a melhoria salarial, consta informar a predominância de servidores públicos, que veem na qualificação um fator para a melhoria na remuneração final. Num segundo plano, os resultados permitem apontar que ambos os interesses estão relacionados à perspectiva da CAPES de avaliação do Impacto Econômico e Social dos programas.

Questionados sobre os elementos ou atributos considerados mais relevantes para cada dimensão proposta pela CAPES, a respeito do tema “**Ensino-Aprendizagem**”, os respondentes definiram a **(1) flexibilidade no formato do TCC**, que trata do quão flexível está o PPG para, não apenas garantir o alinhamento entre o aprendizado teórico com a prática profissional, mas também permitir meios de conciliação entre trabalho e vida do profissional por parte dos estudantes; e o **(2) contato com os profissionais da área**, em que constam declarações a respeito da importância do aprendizado de práticas mais atuais de mercado com a experiência

de profissionais com vivência em Administração Pública. Denota-se por meio desses elementos, que os interessados no PPG dão grande significado para o quanto o programa contribui na sua vida cotidiana e profissional, inclusive com indicações de diferenciação para a modalidade acadêmica da pós-graduação.

Esses pontos, de flexibilização do TCC e, também, de maior contato profissional, permitiram uma reflexão sobre possíveis estratégias e/ou “ações requeridas” para que os interesses do público do PPG sejam atendidos. Destaca-se, por exemplo, as diversas formas de produção técnica estabelecidas como possíveis produtos finais no Relatório de Produção Técnica da CAPES que podem ser aplicados ao programa. Embora o PPGAP não restrinja as possibilidades, para essas opções, se fazem insuficientes as instruções para tal ou não existe um regimento, modelo de orientação e critérios de avaliação definidos para tais formatos. Sobre esse mesmo ponto, pode ser relevante que o corpo docente, em comitê, avalie a criação de um manual, formulário ou ficha de verificação que permita que os estudantes utilizem como referência, considerando o que se espera dos trabalhos de conclusão de curso em cada uma dessas modalidades (Conforme Relatório GT de Produção Técnica – 2019, as modalidades seriam, por exemplo: Produto bibliográfico, Patente, Tecnologia Social, Material Didático, etc.).

Com relação ao contato profissional, o PPG pode atuar na promoção da transferência de conhecimento profissional, seja usando da própria experiência dos discentes do programa, tendo em vista que a maioria se encontra inserido no mercado de trabalho ou do incentivo a participação de profissionais convidados em disciplinas e eventos organizados pelo Departamento de Administração Pública. Optou-se por sugerir a criação de cronogramas de palestras de profissionais da área com confrontação teórica e debates acerca de técnicas e metodologias, promovendo o debate entre profissionais da área, docentes e discentes (que em maioria são discentes e profissionais).

A efetivação dessa ação pode, por exemplo, aperfeiçoar o debate e a construção do conhecimento em sala de aula e também pode, ao possibilitar o contato com profissionais externos, trazer novas experiências para o ambiente do PPG. O desenvolvimento dessa prática tem condições de contribuir para a aproximação do PPG com o perfil de Mestrado Profissional.

De forma complementar, memora-se que, se tratando da dimensão de Ensino e Aprendizagem, os atributos elencados como relevantes para os respondentes são reiterados no PNPG 2011-2020 que faz recomendações para a incorporação de parâmetros não exclusivamente

acadêmicos no processo de avaliação e na consideração de parâmetros que incentivem a formação de parcerias com o setor extra-acadêmico, mercado. Nesse caso existe espaço para que os PPG possam incluir elementos de avaliação que tenham vínculo com a atuação profissional em complemento aos elementos acadêmicos já consolidados, como relatórios técnicos, estudos de jurisprudências acerca do tema e apresentação de projetos/propostas de melhoria etc.

No que diz respeito à “**Produção Científica**”, embora tenha havido uma maior dispersão de respostas, foram destacados os elementos de **(1) qualidade na orientação dos TCCs e (2) formação de parcerias estratégicas de pesquisa**. Sobre a qualidade na orientação notou-se a preocupação dos discentes e docentes com a produção de um TCC de qualidade, e o reconhecimento e percepção de que o apoio do orientador potencializará a qualidade e a efetividade das publicações. Vale-se aqui da proposição de analisar a viabilidade de se implantar ferramentas de acompanhamento da produção, tais como ficha de acompanhamento da orientação e cronograma de atividades. A respeito das parcerias estratégicas de pesquisa, trata-se de um atributo que, de acordo com os respondentes, permite que o PPG amplie sua atuação para além daquelas características do corpo docente, considerando o relacionamento com outros pesquisadores/programas, institutos de pesquisa, dentre outros.

Posteriormente, no que diz respeito a dimensão de “**Internacionalização**” foram citadas duas iniciativas, a necessidade de realização de **(1) Convênios de Intercâmbio e (2) Convênios de Cooperação Internacional em Projetos**.

A sugestão para a realização de Convênios de Intercâmbio justifica-se em razão da possibilidade de vivência internacional, complementação de formação profissional e, também, como forma de contribuição para a consolidação de parcerias institucionais. Entretanto, quando se analisa o perfil dos discentes, ressalta-se que a grande maioria exerce atividade profissional e, portanto, não possui dedicação exclusiva aos estudos, impedindo-os de participar destas atividades. Logo, as atividades de intercâmbio podem ser consideradas um desafio para o programa.

Por outro lado, reforça-se a necessidade de trabalhar a formalização de convênios internacionais em pesquisa e para desenvolvimento de projetos, seja para docentes ou discentes. Trata-se de um elemento relevante e acessível, tendo em vista as iniciativas de cooperação internacional já desenvolvidas pelo programa. Isto posto, os respondentes sugeriram que, para alcançar um nível maior de internacionalização, seria pertinente que o programa estabelecesse

relações bilaterais com universidades no exterior, tanto com relação a intercâmbio de estudantes quanto para realização de pesquisas conjuntas. Assim, trata-se de uma ação que pode ser traçada e desmembrada para sua efetivação junto ao programa.

Embora algumas iniciativas neste sentido já tenham sido feitas, essa ação requer uma atuação mais consistente, que rompa com a necessidade do desenvolvimento de atividades presenciais e considerem a escassez de recursos para programas profissionais, que não possuem recursos do PROAP. Por outro lado, considerando os efeitos positivos da pandemia nas atividades de pesquisa, sugere-se tirar proveito da acentuação do trabalho remoto para uma aproximação internacional baseado nesta modalidade de trabalho à distância e também da participação em eventos internacionais acessíveis por meio virtual. Esta opção pode permitir a realização de desenvolvimento de trabalhos conjuntos por meio de encontros virtuais, por exemplo, incentivo a participação de eventos etc.

Nesse mesmo sentido, no momento do exame dos documentos e publicações relacionados a internacionalização dos programas de pós-graduação, em especial o Relatório de GT de 2019 apresentado pela CAPES, notou-se uma recomendação para a avaliação do tema da sob quatro dimensões gerais: (1) Pesquisa, (2) Produção Intelectual, (3) Mobilidade e Atuação Acadêmica e (4) Condições Institucionais. Essa recomendação foi considerada e distribuída nas duas dimensões citadas pelos respondentes, produção científica e internacionalização.

Sendo assim, ao considerar os elementos de internacionalização indicados tanto pela pesquisa *Survey* quanto pelos documentos da CAPES, verificou-se que, apesar de contar com ações próprias, contam com muitas ações que permeiam as outras dimensões consideradas tanto pela CAPES quanto pelo *framework*. Assim, é possível considerar no momento da proposição do *framework* que a internacionalização deve estar próxima a base do mapa avaliativo juntamente com a perspectiva de Ensino Aprendizagem e que conte com objetivos correlacionados.

Adiante, tem-se os resultados da pesquisa para os atributos da dimensão **“Inovação e transferência de conhecimento”**. Essa dimensão questionou sobre os projetos em desenvolvimento, seja com governo e/ou mercado, e novamente sobre o contato com profissionais. A respeito da indicação dos respondentes para a necessidade do desenvolvimento de **(1) Projetos com governo e/ou mercado**, eles sinalizaram também para a atenção que se deve ter na identificação das necessidades de mercado, necessidades sociais, de cunho prático e

teórico que podem se tornar projetos, gerando inovação, possibilitando a transferência de conhecimento e proporcionar maior aprendizado profissional.

Nesse tópico é sempre bom lembrar a questão do perfil dos discentes, que em maioria atuam profissionalmente. Assim, os projetos com governo e mercado devem ser estruturados de forma a não causar conflitos de interesse e dificuldade de dedicação e atuação por parte dos discentes. Aponta-se, portanto, como possibilidade para mitigação desse risco, a diversificação de projetos e convênios com governo e/ou mercado, de forma a contemplar a área profissional e de interesse dos discentes. Como exemplo, poderia-se citar as possibilidades de parceria na região com o CEFET (Centro de Educação Federal e Tecnológica) de Nepomuceno-MG, Prefeitura de Lavras-MG, Prefeitura de Nepomuceno-MG, Prefeitura de Ribeirão Vermelho-MG, Câmara Municipal de Lavras-MG, Câmara Municipal de Nepomuceno-MG, Câmara Municipal de Ribeirão Vermelho-MG. Deixando claro que, nem sempre o programa atuará em todos os convênios e todas as parcerias, mas antever possíveis parceiros pode vir a desburocratizar futuros projetos com esses setores, tendo em vista que a formalização dessas parcerias nem sempre se dão de forma célere.

É possível, também, sugerir que haja previsão para a concessão de bolsas de estudos para os projetos desenvolvidos no âmbito destas parcerias, tais como aqueles projetos advindos de TEDs (Termos de Execução Descentralizada), de forma que o discente possa se dedicar inteiramente ao desenvolvimento da pesquisa, muito embora exista sempre ou na grande maioria dos casos a limitação do vínculo empregatício. No tocante a transferência de conhecimento, caberia verificar o direcionamento de atividades que possam vir a gerar produtos para a sociedade, tais como projetos extensionistas, publicações técnicas e informativas em jornais e revistas de circulação regional/nacional, patentes, tecnologias sociais, manuais, formulários, procedimentos, dentre outros.

A respeito do **(2) Contato com o profissional da área**, selecionado previamente, também na dimensão de Ensino e Aprendizagem, agrega-se à qualidade dos cursos permitir mais experiências de vivência prática, possibilidade de interação entre discentes, docentes e profissionais, além da potencialização da inovação. Assim dizendo, no que tange a dimensão de Inovação e Transferência de Conhecimento, os indagados consideraram que o programa deve buscar maior volume de atividades em termos de promoção de parcerias com o ambiente profissional, tanto governo quanto mercado, para alcançar melhores resultados.

Ao tratar da relação entre a dimensão de Inovação, transferência de conhecimento e o contato com profissional da área, se faz necessário discutir ou definir quais tipos de inovações do ambiente acadêmico, na modalidade profissional são interessantes para o mercado. Seriam produções técnicas? Proposições teóricas? Desenvolvimento de novas técnicas de análise? Reinterpretação de modelos internacionais para a realidade local? Aplicabilidade de projetos de extensão que possam vir a ser produtos de ações de responsabilidade social? Outro ponto seria o campo da comunicação entre a academia e o mercado, no sentido de se trabalhar quais seriam as melhores formas para repercutir/efetivar as inovações geradas e as melhores formas de se transmitir conhecimento, sendo por meio de textos técnicos, revistas específicas ou por meios eletrônicos abertos e de acesso generalizado.

A respeito do desenvolvimento de projetos em conjunto com o governo e o mercado, PERIS-ORTIZ et al (2019) reforçam em seu trabalho a necessidade de se reconhecer a ligação entre a universidade e o mercado como elementos essenciais no desenvolvimento de países latino-americanos por serem soluções chave para incontáveis problemas nos negócios e na indústria dizer que estabelecer a relação entre o conhecimento gerado pela comunidade acadêmica e o mercado local, em especial aos países latino-americanos, é fator de incremento no desenvolvimento dessa região, reforçando que essa demanda apresentada na *Survey* também se encontra destacada na literatura e nos manuais da CAPES.

Por fim, partiu-se para a análise do **“Impacto Econômico e Social”**, última dimensão apresentada no questionário. Os elementos ou atributos considerados como significativos na escolha do mestrado profissional foram a possibilidade de aplicação dos produtos de TCC e convênios com órgãos de mercado e/ou governo. A respeito da **(1) possibilidade de aplicação dos produtos de TCC**, foi citado sobre sua relevância no mercado e a função social da universidade. Trata-se de elemento relevante no sentido de aferição de impacto, afinal o produto do TCC pode ser considerado como documento mais importante no decurso da pós-graduação, de forma que faz todo sentido avaliar e interpretar sua aplicação como uma das formas de avaliação e impacto econômico e social.

Em segundo lugar, na escolha dos **(2) convênios com órgãos de mercado e/ou governo** lembrou-se acerca das possibilidades de parceria com a comunidade e o impacto positivo no desenvolvimento local. Assim, ao analisar o estabelecimento dessas relações com órgãos de governo e mercado sob o prisma de avaliação de impacto econômico e social, foi

possível interpretar o posicionamento e efetivação dessa via de comunicação externa com o PPG. Nesse mesmo sentido, pode-se dizer que a pesquisa com relação a colocação dos profissionais formados pelo programa, perspectivas de remuneração, a percepção de empregabilidade, o nível de inserção na comunidade e o compromisso com o desenvolvimento de atividades sob a ótica da responsabilidade social também podem ser elementos avaliativos a serem considerados.

Durante a revisão da bibliografia, esses atributos foram relacionados por MACCARI et al (2014) ao tratar da necessidade de os programas organizarem suas disciplinas de forma a sustentar as linhas de pesquisa, propiciar a formação dos alunos e atender aos stakeholders. Com relação ao segundo atributo, os autores fazem sugestão de que o programa desenvolva parcerias com outros programas, realize pesquisas com programas nacionais e internacionais e formalize parcerias com organizações públicas e privadas.

Adicionalmente, o Relatório de Grupo de Trabalho que trata do impacto e relevância econômica e social apresentado em CAPES (2019) evocou alguns pontos levantados pelos convidados especialistas, tais como participação da sociedade na definição de prioridade dos temas de TCC, além de solicitar que conste o parâmetro de impacto econômico social no planejamento do curso. Reforçou-se, também, que a Plataforma Sucupira vincule os trabalhos de conclusão com os produtos por ele gerados, pois, para o GT, os impactos não devem ser ações isoladas e casuais, e sim resultado de planejamento.

Com as observações levantadas pelo relatório do GT atrelado à leitura dos demais documentos da CAPES, percebeu-se a preocupação por se avaliar o Impacto Econômico e social justamente por considerá-lo relevante para o futuro da pós-graduação no Brasil. No entanto, após a leitura dos documentos da CAPES como um todo percebeu-se que o tema ainda anseia por realização de um amplo debate por parte dos especialistas para definição de seu escopo e, principalmente, de possíveis formas de mensuração e avaliação do tema. Afinal, avaliar/mensurar o Impacto Econômico e Social de quaisquer serviços, como é o caso dos serviços prestados pelos PPG (Ensino, Pesquisa e Extensão), não é tarefa que pode ser considerada como simples, objetiva ou de fácil aplicação.

Em síntese, apresenta-se o Quadro 5 cujas informações apontam para as preferências dos respondentes da *Survey* em comparação com os documentos analisados. Salienta que se trata de quadro expositivo com objetivo apenas de resumir o exposto acima e disponibilizar ao leitor um resumo de algumas das referências de interesse antes da indicação dos critérios considerados

no *framework*. O quadro também apresenta o percentual de escolha dos apontamentos que se destacaram como elementos de análise de acordo com as respostas obtidas no *Survey*, por exemplo, o elemento “Flexibilidade no TCC” foi uma das três opções escolhidas por 48,1% dos respondentes.

Quadro 5: Dimensões CAPES x Apontamentos *Survey* x Documentação CAPES.

Perspectivas / Dimensões	Apontamentos <i>Survey</i>	Revisão documental (em destaque)
Ensino Aprendizagem	Flexibilidade no TCC (48,1%)	- PNPG 2011 - 2020 – CAPES; - Autoavaliação de Programas de Pós-graduação Grupo de Trabalho CAPES 2019;
	Contato com Profissionais da Área (46,2%)	
Produção Científica	Qualidade na Orientação do TCC (36,5%)	- Autoavaliação de Programas de Pós-graduação; - Grupo de Trabalho CAPES 2019 Relatório GT Internacionalização CAPES 2019;
	Parcerias Estratégicas de Pesquisa (36,5%)	
	Linhas de Pesquisa do meu interesse (34,6%)	
Internacionalização	Convênio de Intercâmbio (48,1%)	- Relatório GT Internacionalização CAPES 2019;
	Cooperação Internacional (46,2%)	
Inovação e Transferência de Conhecimento	Projetos em desenvolvimento com Governo/Mercado (50%)	- PERIS-ORTIZ et al (2019); - Relatório GT Inovação e Transferência de Conhecimento CAPES 2019
	Contato com o Profissional da área (38,5%)	
Impacto Econômico e Social	Possibilidade de Aplicação dos produtos do TCC (44,2%)	- MACCARI et al (2014) Relatório GT Impacto e Relevância Econômica e Social CAPES 2019
	Convênio com órgãos de Mercado/Governo (36,5%)	

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2.2 Estabelecimento das Diretrizes Organizacionais: perspectivas e objetivos estratégicos

Diante do levantamento e discussão realizados por meio da análise dos documentos, revisão da literatura e da pesquisa *Survey*, partiu-se então para a fase de criação da ferramenta de autoavaliação. A definição das perspectivas (temas estratégicos) segue a indicação das dimensões definidas pelo Grupo de Trabalho da CAPES. Esse posicionamento foi tomado por

considerar que dessa forma é possível fazer um melhor alinhamento entre o padrão utilizado em termos de avaliação de desempenho, considerando a incorporação de elementos da metodologia do UMR utilizado pela comunidade europeia. Ou seja, a utilização das mesmas dimensões proporcionou a possibilidade de se avaliar o PPG sempre sob o mesmo prisma, tanto interno (*framework*), considerando as especificidades, quanto pelas abordagens externas (CAPES e UMR).

Iniciou-se, portanto, com a formação dos objetivos que compõe cada uma das perspectivas da ferramenta, ou seja, foram propostos objetivos para cada uma das perspectivas definidas pela CAPES na avaliação multidimensional. Por este agrupamento se faz possível apresentar uma plataforma de organização do *framework* baseado no BSC. Os objetivos foram definidos de forma a alinhar aos preceitos da ferramenta de balanced scorecard, para proporcionar a compreensão da relação de causa e consequência. Nesse entendimento, foi realizada a apresentação das perspectivas, dos objetivos, das justificativas do agrupamento e, posteriormente, a relação de causa e efeito entre as perspectivas e objetivos por meio do mapa estratégico, conforme preconiza a metodologia utilizada.

Ao se estabelecer o ordenamento das dimensões/perspectivas no mapa estratégico do *framework* de autoavaliação foram considerados, portanto: **(1) Ensino e Aprendizagem, (2) Internacionalização, (3) Produção Científica, (4) Inovação e Transferência de Conhecimento e (5) Impacto e Relevância Econômica e Social**. Esta definição se deu em razão do favorecimento da posição em relação à visualização e a definição das relações de causa e efeito no mapa de autoavaliação.

Como elemento inicial do mapa avaliativo colocou-se na base as perspectivas de Ensino Aprendizagem e de Internacionalização. Essa decisão foi tomada por considerar que, para se obter boas condições para desenvolvimento da produção científica, da geração de inovação, da transferência de conhecimento e de efetivação de ações que gerem impacto, primeiramente é necessário trabalhar ações no tocante ao Ensino Aprendizagem e também levar em conta ações de internacionalização, afinal, iniciativas nestas duas perspectivas permearão todas as demais ações.

Por exemplo, uma metodologia inovadora de ensino aprendizagem internacional, ao ser incorporada pelo PPGAP pode incentivar a produção científica e, por sua vez, aumentar as chances de geração de melhores produtos, consequente inovação e desenvolvimento local. Foi

nesse sentido que se entendeu a adequação do trato conjunto entre as ações de Ensino Aprendizagem e Internacionalização como base do mapa avaliativo. O próximo tópicos faz o detalhamento dessas perspectivas.

(1) Ensino e Aprendizagem

A perspectiva de Ensino e Aprendizagem tem como enfoque o agrupamento de objetivos e ações relacionados a demanda por PPG, a didática, a formação de egressos e aspectos pedagógicos. Essa perspectiva foi considerada como elemento base do *framework* pelo entendimento de que o desenvolvimento dessas práticas necessariamente contribuirá para as perspectivas posteriores. Essa perspectiva foi tratada em relatórios anteriores da CAPES com a nomenclatura de “Formação de RH (egressos)”, entretanto, a presente proposta optou por identificá-la como Ensino e Aprendizagem, conforme os documentos mais recentes, de forma a tornar mais claro qual seria o objetivo da presente perspectiva.

Foram definidos três objetivos para compor a perspectiva: **(1) Diversificar a produção de TCCs do PPGAP; (2) Alinhar a produção do PPGAP ao perfil docente e discente; (3) Diminuir a evasão discente; (4) Intensificar o contato com o ambiente profissional e (5) Garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.**

O primeiro objetivo teve como função contemplar os pontos elencados pela *Survey* no tocante à flexibilidade nos formatos de TCC e na demanda da CAPES pela adequação do PPG à necessidade local. As ações que tratam de dar variedade às produções do programa e de seus desmembramentos técnicos e operacionais ficam internalizadas nesse objetivo. Nesse ponto deve-se considerar que a CAPES disponibiliza um rol de documentos que podem ser aceitos como trabalho de conclusão de curso. Assim o desenvolvimento de novos trabalhos de conclusão de curso pode trazer oportunidades ao programa no sentido de se produzir produtos de maior aplicabilidade, com maior visibilidade por parte da comunidade acadêmica e que possam vir a gerar maior volume e qualidade de publicações ao PPG.

O segundo objetivo seria o de alinhar a produção do PPGAP ao perfil docente/discente. Trata-se de um objetivo cuja demanda é originária das avaliações realizadas pela CAPES e busca promover o alinhamento dos perfis às linhas de pesquisa propostas pelo programa. Aqui propõem-se ações que tratam da avaliação contínua do perfil dos ingressantes do

programa, avaliação do perfil de docentes a serem incorporados no PPG, alinhamento do PPG à avaliação institucional e também às recomendações apresentadas pelos avaliadores da CAPES de forma a se otimizar os recursos humanos e a produção técnico/científica. Todos esses pontos de avaliação contemplam certo nível de subjetividade, de forma que as ações e metas a partir dessas avaliações devem ser consideradas de forma global. Contudo, trata-se de um objetivo muito importante por ser basilar nas ações de Ensino e Aprendizagem.

O terceiro objetivo trata da necessidade de diminuição da evasão escolar e o quarto objetivo visa englobar as ações de ensino e aprendizagem à atividade profissional tendo em vista que se trata de um mestrado voltado para esta modalidade, e essa demanda foi recorrentemente evidenciada na *Survey*. Assim, sugerem-se ações no sentido de ampliar as parcerias com o mercado, a adoção de aulas mais voltadas para o debate e troca de experiência entre os profissionais que cursam o programa, o convite de especialistas para participar de rodas de debates, congressos e afins, dentre outras ações iniciais para o incremento da participação profissional no PPG.

Por fim, foi criado um objetivo dedicado a garantia de qualidade do ensino aprendizagem. A avaliação da qualidade do ensino aprendizagem é recomendada tanto na documentação da CAPES quanto pela métrica utilizada pelo UMR. Inclusive, conforme demonstrado no referencial teórico, existe tópico de indicadores de ensino aprendizagem que tratam exclusivamente da avaliação por meio de pesquisa com os discentes. E ainda, por meio desse objetivo será possível ao *framework* realizar a integração com a avaliação institucional realizada pela UFLA.

(2) Internacionalização (Orientação Internacional)

A segunda perspectiva no mapa de avaliação seria a Internacionalização, demanda notável na maioria dos documentos e PNPG. Conforme apresentado anteriormente, o grupo de ações indicadas na perspectiva de internacionalização e de ensino aprendizagem serão os basilares do mapa estratégico e, dado o seu caráter de atividade meio, permearão ações e objetivos também vinculados a outras perspectivas. Em síntese foi definido apenas um objetivo, em consonância com as demandas identificadas na *Survey* e também estabelecidas pela CAPES:

(1) fortalecer inserção internacional do Programa. Esse objetivo permite trabalhar as ações de internacionalização sob dois pontos de vista:

A primeira vertente relaciona-se às relações entre os pesquisadores discentes e docentes e o ambiente internacional de pesquisa por meio de intercâmbios, participação em programas, seminários e fóruns internacionais. A mensuração desses aspectos se dará pelo número de produtos realizados em cooperação internacional, pelo número de pesquisadores visitantes, número de aulas ministradas no idioma estrangeiro ou com base bibliográfica internacional.

Já a segunda perspectiva trata do relacionamento do PPGAP com o ambiente internacional, ou seja, da promoção da internacionalização por meio de ações institucionais. Esse objetivo seria mensurado com relação ao percentual de docentes com experiência internacional, o número de produtos gerados em idioma estrangeiro e número de projetos de pesquisa desenvolvidos com cooperação internacional, números de novos convênios internacionais firmados.

(3) *Produção Científica*

A Produção Científica se trata de um objetivo que contempla ações referentes às demandas por adequação e qualidade das dissertações/teses e produtos, às parcerias estratégicas de pesquisa e ao acompanhamento da produção docente etc. Nesta temática surgiram dois objetivos norteadores: **(1) fomentar a produção técnico/científica e (2) intensificar a formação de parcerias estratégicas de pesquisa.**

O primeiro objetivo integra o grupo de ações condizente com a continuidade e incremento da produção científica do programa. A *Survey* apresentou a existência por uma demanda por um maior acompanhamento para realização dos trabalhos de cunho científico. Foi possível inferir que essa demanda advém principalmente porque os estudantes de um PPG profissional não têm familiaridade e expertise com as atividades de produção científica, de pesquisa, de formatação dos trabalhos, dos aspectos revisionais, de submissão para publicação, dentre outros.

Como foi apresentado no planejamento do PPGAP, a maioria dos discentes são servidores, e neste sentido, realizar ações que representam alternativas para produção e científica

que tratam do ambiente de trabalho pode ser mais vantajoso para o incremento das publicações científicas do programa. Essa ação poderia contemplar não apenas a produção de *papers*, mas manuais ou cartilhas de orientação, formulários de procedimentos e técnicas de gestão ou outros documentos que sejam do interesse do discente e permitam o aumento da publicação técnico-científica do programa.

Em paralelo, o programa trabalharia ações do segundo grupo no sentido de ampliar o seu horizonte de pesquisa tais como a formação de novas parcerias estratégicas, do aproveitamento de parcerias institucionais que podem ser incorporadas ao programa, da formalização de parcerias com fundações e órgãos apoiadores da pesquisa. Cabe, também, a sugestão de se avaliar a produção interdisciplinar, como por exemplo, os projetos de pesquisa com os demais cursos da UFLA.

(4) Inovação e Transferência de Conhecimento

Na sequência, passou-se para a perspectiva que contempla os objetivos e ações relacionados à necessidade de aferir a eficácia e efetividade dos PPG profissionais, denominada de Inovação e Transferência de Conhecimento. Nesse grupo encontra-se, por exemplo, a designação de objetivos e ações relacionados à aplicabilidade dos produtos, a busca por resolução de problemas técnicos e sociais e o acompanhamento dos egressos. O modelo avaliativo proposto designou dois objetivos para essa perspectiva, sendo eles: **(1) intensificar a produção técnico/científica aplicável e (2) conhecer o desenvolvimento profissional dos egressos.**

O primeiro objetivo indicou as ações referentes ao incentivo à produção profissional, controle dos processos de extensão, a proporcionar ambiente favorável a produção etc. Foi proposto que sejam trabalhadas ações no sentido de realizar articulação com escolas de governo, empresas e órgãos públicos, a busca pela resolução de problemas sociais, dentre outros. Outro ponto importante seria a busca por fontes de recurso que propiciem aos estudantes e pesquisadores trabalharem produtos de interesse social. Rememora-se aqui, que a ação de se trabalhar a diversidade dos produtos de TCC, estabelecida na perspectiva de ensino e aprendizagem pode contribuir positivamente para que sejam desenvolvidos produtos mais voltados para a inovação e transferência de conhecimento.

Em outra frente, o objetivo de conhecer o desenvolvimento profissional do egresso e dos produtos do PPGAP deve ser incentivado para que se conheçam quais foram os resultados obtidos e produtos já desenvolvidos no programa. Trata-se de um objetivo importante para o programa, já que é demandado pela CAPES que se avalie a inovação, a transferência de conhecimento e, portanto, que se acompanhe o egresso, pois nem todos os resultados do PPG surgem a curto prazo. Inclusive, existem aqueles produtos que podem gerar frutos apenas após aplicados socialmente ou replicados em outras áreas não estudadas originalmente.

Propõe-se, assim, sugerir ações no sentido de buscar contato com os profissionais, propor formas alternativas de comunicação, levantar informações e fazer o monitoramento buscando o feedback dos egressos para possíveis adequações no programa. Como alternativa de mensuração, pode-se trabalhar o índice de atividade dos egressos, o acompanhamento das publicações, o número de eventos realizados pela comunidade acadêmica com sua participação, dentre outros. Inclusive, é possível trabalhar ações no sentido de buscar os egressos para incrementar o contato com o ambiente profissional.

(5) Impacto e Relevância Econômica e Social

A perspectiva de Impacto e Relevância Econômica e Social foi colocada no topo do mapa avaliativo, afinal, por se tratar de um PPG oferta de uma instituição pública, é muito relevante que o investimento contribua no sentido de promover a qualidade de vida e bem-estar social. Embora ainda não se tenham definidas as melhores práticas para mensurar o impacto e relevância econômica e social em programas de PPG, nessa perspectiva foram considerados dois objetivos: **(1) avaliar o impacto dos produtos do PPGAP e (2) qualificar o relacionamento com a comunidade acadêmica e sociedade.**

Enquanto o objetivo de aplicar e avaliar os produtos trabalharia ações de viés mais prático, com relação a avaliação do impacto e relevância econômica e social, o segundo seria responsável pelas ações de contato com o ambiente em que a universidade se encontra, de forma a proporcionar e monitorar as ações que realmente atingem a sociedade e que seja dada a devida publicidade às ações. Os indicadores propostos para se aferir o impacto e relevância econômica e social avaliam essa perspectiva por meio da quantificação e da aplicabilidade dos produtos do PPG, os projetos técnicos aplicados na realidade local, as parcerias firmadas que obtiveram

êxito, avaliação da empregabilidade dos egressos e melhoria da colocação profissional no mercado.

Realizada, portanto, a seleção dos objetivos para cada uma das perspectivas da CAPES, conclui-se a primeira fase do *framework*. Com pretensão de mostrar como ficou a estruturação das perspectivas e seus objetivos avaliativos, apresenta-se o Quadro 6.

Quadro6: Relação Perspectivas x Objetivos Avaliativos

Perspectivas	Objetivos Avaliativos
Ensino e Aprendizagem	- Diversificar a produção de TCCs do PPGAP; - Alinhar a produção do PPGAP ao perfil docente/discente; - Diminuir a evasão discente; - Intensificar o contato com o ambiente profissional; - Garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem;
Internacionalização	- Fortalecer a inserção internacional do programa;
Produção Científica	- Fomentar a produção técnico/científica; - Intensificar a formação de parcerias estratégicas de pesquisa.
Inovação e Transferência de Conhecimento	- Intensificar a produção técnico/científico aplicável; - Conhecer o desenvolvimento profissional dos egressos;
Impacto e Relevância Econômica e Social	- Avaliar o impacto dos produtos do PPGAP; - Efetivar o relacionamento com a comunidade acadêmica e sociedade.

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2.3 Proposição de metas, ações e indicadores de desempenho

Considerando que o mapa avaliativo já possui um formato preliminar, se fez necessário designar metas, ações e indicadores para cada um dos objetivos contidos nas perspectivas do *framework* de autoavaliação. Para isso levou-se em conta os objetivos já estabelecidos no planejamento do programa, as recomendações da CAPES até então não preenchidas e a especificação das necessidades locais identificadas pela *Survey*.

Ou seja, a designação das ações transpassa pelos pontos de vista de docentes, em razão da experiência no curso, das recomendações do órgão regulamentador e da expectativa dos usuários, de forma a construir uma ferramenta em harmonia com todos esses interesses. Nesse contexto, a apresentação e organização das ações, metas e indicadores foram dispostas em acordo com as dimensões que se pretende trabalhar em cada uma das perspectivas.

(1) Ensino e Aprendizagem

A perspectiva de Ensino e Aprendizagem, foi considerada basilar na proposta de autoavaliação está representada pelo Quadro 7.

Quadro 7: Ações, metas e indicadores da perspectiva “Ensino e Aprendizagem”

1 - Ensino Aprendizagem			
Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
I) Diversificar a produção de TCCs do PPGAP	A) Revisar metodologia de avaliação dos produtos	1) Especificar produções técnico-científicas aceitas	1- Rol Regulamento PPGAP: a) Artigo Científico b) Cartilhas Técnicas c) Desenvolvimento de Aplicativos d) Dissertação e) Documentário f) Editoria g) Estudo de Caso h) Manual de Operação Técnica i) Materiais Didáticos j) Materiais Instrucionais k) Processos e Técnicas l) Produção de Programa de Mídia m) Projeto de Aplicação/adequação tecnológica n) Projeto de Inovação Tecnológica o) Projetos Técnicos p) Publicações Tecnológicas q) Relatório Final de Pesquisa r) Relatório Técnico com regras de sigilo s) Software
		2) Padronizar os tópicos a serem abordados em cada modalidade de TCC	2)  *
		3) Criar ficha de avaliação dos TCCs	3)  **
	B) Incentivar a produção de outras modalidades de	4) Incluir discussão sobre modalidades de TCCs no conteúdo programático da disciplina de Metodologia	4) N.º de TCCs produzidos por modalidade
			5) Relação entre as modalidades

	TCCs	de Pesquisa	de TCCs produzidas e o perfil discente
II) Alinhar a produção do PPGAP ao perfil docente e discente	C) Especificar o perfil de orientação e publicação do docente	5) Monitorar o perfil do corpo docente	6) N.º de docentes por área de atuação 7) N.º de docentes por linha de pesquisa/capacidade de orientação por tipo de produtos 8) Proporção de docentes com carreira profissional/ acadêmica 9) Proporção de docentes de outras áreas do conhecimento
	D) Identificar a trajetória e experiência dos discentes	6) Monitorar o perfil dos discentes	10) Percentual de discentes advindos da graduação 11) Relação de discentes com formação em Administração Pública/demais cursos 12) Percentual de discentes com experiência profissional 13) Percentual de discentes advindos do serviço público 14) Tempo médio para obtenção da titulação
III) Diminuir a evasão discente	E) Identificar os motivos da evasão discente.	7) Elaborar roteiro de entrevista como procedimento para desligamento de discentes;	15) Relação entre nº de concluintes <i>versus</i> nº de ingressantes (taxa de retenção);  16) ***
IV) Intensificar o contato com o ambiente profissional	F) Criar programa/ regimento para formalização de parcerias com o mercado profissional;	8) Criar comissão estratégica/indicar docente para realização de contatos e formalização de parcerias 9) Estudar e identificar convênios institucionais que podem gerar parcerias para o programa	17) Nº docentes nomeados 18) Nº contatos realizados 19) Nº de parcerias firmadas

	G) Promover o debate e a troca de experiência profissional no PPG	10) Ampliar o número de TCCs com aplicação profissional 11) Estruturar programas de intercâmbio profissionais (internos ou externos) e realizar rodadas de debates 12) Solicitar apoio institucional para organização de eventos técnicos	20) Porcentagem de TCCs relacionados à atividade profissional 21) N° de TCC com produtos aplicados 22) N° rodadas de debates entre profissionais (interno e externos) 23) N° de profissionais que participaram de eventos do programa 24) N° de eventos profissionais custeados pela instituição
V) Garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem	H) Avaliar o processo de ensino-aprendizagem	13) Elaborar cronograma de avaliação interna periódica para acompanhamento dos objetivos e metas 14) Criar formulário de avaliação da satisfação de docentes e discentes 15) Integrar a proposta de autoavaliação do PPGAP à avaliação institucional UFLA.	25)  ***** 26)  *****

Fonte: Elaborado pelo Autor

**Cabe ao PPG definir, a partir de aspectos teórico-metodológicos e em termos de densidade de conteúdo, quais elementos estruturais deve haver em cada modalidade de TCC, relacionando sua utilidade às indicações avaliativas CAPES.*

*** Cabe ao PPG definir, a partir de aspectos que considera relevantes em termos de impacto social, critérios de avaliação a cada um dos elementos que compõem a estrutura do trabalho, considerando sua relação com as indicações da CAPES para fins avaliativos.*

**** Cabe ao PPG definir critérios de análise que representam os principais motivos para a evasão discente em PPG e avaliar a intensidade sua ocorrência. As respostas indicarão ações específicas que deverão ser traçadas (e, portanto, ainda não constam no instrumento) para a diminuição do índice de evasão.*

***** Cabe ao PPG definir um calendário e a periodicidade de avaliação do planejamento estratégico de modo a verificar se os objetivos e metas estão sendo alcançados.*

****** Cabe ao PPG elaborar uma pesquisa de satisfação para identificar insatisfações e sugestões de melhoria do processo de ensino-aprendizagem.*

Conforme exposto, buscou-se trabalhar os interesses da *Survey* e trazer essas necessidades para a realidade do programa. Assim, o interesse de flexibilidade do TCC contemplou o objetivo **(I) diversificar a produção de TCC do PPGAP**, ou seja, realizar o esforço no sentido de se aproveitar o rol de produções aceitas pela CAPES como trabalhos de conclusão de curso e fazer uso dessa oportunidade para galgar maior aproveitamento para a produção científica e para a produção de trabalhos que possibilitem maior inovação, transferência de conhecimento e, também, alcancem maior impacto social e econômico.

Para este item, dentro da meta de revisão da metodologia de avaliação foram sugeridas ações que visam proporcionar uma ampliação gradativa do escopo de produtos de TCC. Essas ações se iniciam com a definição de quais os trabalhos são aceitos pelo PPGAP, a criação de um formulário e padronização dos tópicos a serem abordados em cada modalidade de TCC e criação de uma ficha de avaliação para cada produto. Para o *framework* considerou-se como satisfatório a utilização das modalidades de TCCs já constantes no regulamento do PPGAP, dada sua institucionalização e abrangência/diversidade. Outra ação importante, que ajuda no alcance da meta de incentivo à produção de outras modalidades de TCC é a inclusão desta discussão no conteúdo programático da disciplina de Metodologia de Pesquisa.

Adiante, seguiu-se para o objetivo de **(II) alinhar a produção do PPGAP ao perfil docente e discente**. Trata-se de demanda da CAPES que contribui para a coesão entre programa, grade curricular, perfil discente e resultados dos trabalhos realizados. As ações propostas concentraram-se em especificar o perfil de orientação e publicação do docente e identificar a trajetória e experiência dos discentes. Como ação basilar sugere-se fazer o monitoramento do perfil docente e discente com pretensão de identificar a área de atuação dos docentes, sua capacidade de orientação por tipo de produtos, trajetória acadêmica e perfil profissional, assim como mapear o perfil discente em termos de percursos formativo, experiência profissional, aderência ao curso e tempo médio de titulação.

O objetivo de **(III) diminuir a evasão discente** tratou exclusivamente da necessidade de identificar os motivos que contribuem para sua decisão de saída a fim de buscar eventuais correções e ampliar a taxa de sucesso do programa. Por meio dessa ação tem-se o interesse de dinamizar, também, a capacidade produtiva do programa e a otimização do quadro docente.

Com relação ao contato com profissionais da área, criou-se o objetivo de **(IV) intensificar o contato com o ambiente profissional** para proporcionar maior engajamento em termos de interações profissionais. Esse objetivo foi dividido em ações externas, referentes a busca por parcerias para realização de programas e eventos e em ações internas que tratam da realização de debates com profissionais da área, levantar formas de se receber profissionais no programa e busca de apoio institucional para dar viabilidade a essas ações.

Assim defende-se que seria possível ter maior contato com o ambiente profissional, pois vislumbra-se trazer novos profissionais para o corpo do programa, mesmo que para participações pontuais, sem desconsiderar a importância do aproveitamento do corpo interno. Ressalta-se o corpo interno por considerarmos que o perfil tanto do docente quanto do discente já conta com profissionais e que se deve reconhecer que o aproveitamento dessa experiência é certamente elemento que agrega ao PPGAP.

Por fim, o objetivo de **(V) garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem**. Trata-se de demanda apresentada por parte da CAPES e que contribui como elemento que angaria informações advindas de avaliações internas e externas no intento de trazer feedback ao mapa avaliativo e ao PPGAP. Por meio desse objetivo será possível promover pesquisas para avaliação dos trabalhos realizados pelos docentes e discentes, integrar o *framework* à avaliação institucional da UFLA e, bem como, contemplar demais ferramentas de avaliação que possam contribuir positivamente para o aprendizado e crescimento do PPGAP.

Adicionalmente, o *Survey* contou com observações recorrentes referentes à carga horária e a adaptação do programa à condição do discente profissional. Os entrevistados manifestaram com relação a carga horária utilizada pelo programa (início das aulas, possibilidade de aulas por menos dias da semana) e com o excesso de artigos científicos teóricos em detrimento de discussão de artigos com objetivos mais práticos e alinhados ao perfil profissional. O trabalho acredita que esse testemunho pode ser levado em consideração pelo PPGAP no momento de planejamento de aulas e da estrutura de créditos do programa.

(2) Internacionalização

Em seguida, tratou-se da perspectiva de Internacionalização, que se posiciona na base do mapa estratégico. De forma geral os critérios levantados como importantes pela CAPES

neste objetivo foram justamente as demandas apresentadas pela pesquisa *Survey*. Considerando isso foi definido apenas um objetivo: **(VI) fortalecer inserção internacional do Programa.**

Por este objetivo foram propostas duas vertentes de atuação: a primeira, que trata das ações de ampliação do acesso ao ensino de idioma estrangeiro para os estudantes e também ações que tratam da ampliação da mobilidade acadêmica, tanto da recepção de discentes e docentes quanto para o envio dos docentes e discentes do PPGAP para participação em eventos internacionais; e a segunda, de caráter mais voltado para a consolidação das parcerias com instituições e centros internacionais de pesquisa. Aqui diz-se sobre uma necessária mobilização do programa, em nível institucional, para viabilizar a formalização das parcerias e ampliar o contato.

Quadro 8: Ações, metas e indicadores da perspectiva “Internacionalização”

2 - Internacionalização			
Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
VI) Fortalecer a inserção internacional do Programa	I) Incentivar aprendizado e intensificar conteúdos em língua estrangeira	16) Incentivar adoção de processos de ensino/aprendizagem em idiomas estrangeiros 17) Ampliar quantidade de produtos publicados em língua estrangeira 18) Incentivar a publicação de artigos em periódicos estrangeiros	27) N° de disciplinas em idioma estrangeiro 28) N° de publicações em idioma estrangeiro 29) Relação entre produções em português e idioma estrangeiro 30) Percentual de artigos publicados em periódicos internacionais
	J) Incentivar o desenvolvimento de pesquisas e oferta de conteúdos com participação estrangeira	19) Ampliar o contato com pesquisadores internacionais	31) N° de publicações com coautoria internacional 32) N° de TCC com co-orientação internacional 33) N.º de membros estrangeiros em bancas de defesas/qualificações 34) Projetos de pesquisa sediados ou coordenados em instituições estrangeiras; 35) N.º de docentes permanentes e discentes do Programa que realizaram estágio/treinamento,

			visitas técnicas, reuniões de pesquisa e cooperação científica e tecnológica em instituição estrangeira no quadriênio 36) N.º de docentes com participação em eventos no exterior/ano 37) N.º de docentes ou pesquisadores visitantes estrangeiros recebidos pelo PPG no quadriênio
	K) Consolidar parcerias com instituições e centros internacionais de pesquisa	20) Criar manual de instrução para fechamento de parcerias internacionais 21) Catalogar instituições e centros internacionais de pesquisa com aderência ao PPG, linhas de pesquisa, perfil acadêmico, etc.	38)  * 39)  ** 40) N.º parcerias internacionais firmadas; 41) Produtos resultantes do desenvolvimento de projetos de pesquisa com as parcerias firmadas;

Fonte: Elaborada pelo autor

* Cabe ao PPG elaborar um manual de instrução/orientação para incentivo e fechamento das parcerias internacionais com instituições e centros internacionais de pesquisa.

** Cabe ao PPG listar o conjunto de instituições e centros internacionais de pesquisa que possuem aderência ao PPG e fornecem possibilidades de melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, produção científica, inovação e transferência de conhecimento e impactos econômicos-sociais.

Reafirma-se que ampliar os acessos ao aprendizado de idioma estrangeiro é importante e foi ponto citado no *Survey*. Sugere-se considerar parcerias com demais departamentos da universidade de forma oferecer maior oportunidade para que os discentes aprimorem o idioma estrangeiro. Essa integração tem potencial para contribuir como aumento da produção científica em idioma estrangeiro do programa, para o incremento da visibilidade das produções técnicas e científicas e para ampliação do contato interdisciplinar nos projetos futuros com os demais departamentos da UFLA. Com relação aos indicadores para essas ações foram definidos conforme quadro abaixo e tratam de quantificar o número e a evolução dos números de contemplados com acesso a ensino e aos contemplados com experiência internacional.

(3) *Produção Científica*

Em seguida, caminhou-se para a perspectiva de produção científica. Conforme relatado anteriormente, o trabalho posicionou-se por considerar que, ao se trabalhar a diversidade dos produtos técnicos no programa, aprimorar o contato com o ambiente profissional e trabalhar o perfil docente e discente juntamente com práticas de ampliação e acesso a internacionalização, o programa galgará melhor qualidade e visibilidade em sua produção científica. Essa seria a relação de causa e efeito que justifica o posicionamento dessa perspectiva acima das duas anteriores.

Os objetivos definidos para essa perspectiva foram de **(VII) fomentar a produção técnico/científica e (VIII) Intensificar a formação de parcerias estratégicas de pesquisa**, ou seja, novamente se definiu um objetivo no sentido de se buscar a efetividade e o aprofundamento das práticas já realizadas e outro objetivo voltado para a expansão futura de forma a garantir o crescimento sustentável da produção científica do programa. A estrutura proposta é demonstrada no quadro abaixo.

Quadro9: Ações, metas e indicadores da perspectiva “Produção Científica”

3 - Produção Científica			
Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
VII) Fomentar a produção técnico/científica	L) Equalizar as atividades docentes do PPGAP;	22) Gerir a distribuição das orientações de TCC/projetos 23) Gerir a oferta de disciplinas entre os docentes	42) Porcentagem de docentes permanentes e docentes colaboradores 43) N.º de disciplinas e ofertas por docente 44) N.º de orientações e projetos por docente 45) Porcentagem de concluintes no prazo
	M) Conceder apoio à produção técnico/científica	24) Formular políticas de incentivo à produção docente/discente. 25) Proporcionar capacitação institucional e externa aos docentes e discentes;	46)  * 47) N.º artigos A1+A2+B1 por docente por ano 48) N.º de publicações técnicas por docente por ano

			49) N° de capacitações realizadas pelos docentes 50) N° de docentes bolsistas em produtividade em pesquisa 51) Percentual de Artigos publicados com alto fator de impacto (A1, A2 e B1)
	N) Planejar as atividades de orientação técnico/científica;	26) Definir políticas de acompanhamento de cronograma dos projetos	52)  ** 53) Percentual de discentes com atraso no cronograma
VIII) Intensificar a formação de parcerias estratégicas de pesquisa	O) Ampliar as publicações e eventos de pesquisa	27) Ampliar os contatos com os demais PPGs da área	54) N.º de contatos realizados 55) N.º de parcerias reestabelecidas 56) N° de parcerias firmadas
		28) Listar parcerias já existentes 29) Retomar contatos com antigos parceiros 30) Incentivar a construção de projetos sob regime de parcerias	57)  *** 58) N.º eventos de grande porte ou estrangeiro realizados ou apoiados pelo programa, TCCs e produção intelectual 59) N.º Publicações com parcerias em organizações públicas, privadas e do terceiro setor 60) Percentual de publicações com autores de outras instituições nacionais de ensino parcerias

Fonte: Elaborada pelo autor

* Cabe ao PPG criar uma política de incentivo à produção docente e discente em conjunto com a Universidade no sentido de incentivar a produção técnico/científica do programa.

** Cabe ao PPG definir uma política para o acompanhamento dos projetos de pesquisa e auxiliar na atividade de orientação dos docentes para que não haja atraso e qualidade na produção.

*** Cabe ao PPG catalogar todos os tipos de parcerias que já ocorreram buscando reestabelecer contatos e parcerias nos casos de compatibilidade de interesses.

A primeira ação designada para a perspectiva de produção científica foi então a de **(VII) fomentar a produção técnico/científica**. O primeiro tópico contemplaria ações advindas

do *Survey* quando se preferiu por atributos relacionados a maior acompanhamento no processo de orientação dos trabalhos, em especial de TCC. Essa demanda reflete também o proposto pela CAPES nos documentos de autoavaliação, como exemplo, nas recomendações de adequação e alinhamento das teses às linhas de pesquisa do programa e na qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual.

Assim, sugeriu-se ações que possam vir a melhorar a eficiência das atividades docentes no tocante ao suporte à produção científica. Dentre elas sugere-se o acompanhamento da distribuição dos TCCs por docente e a realização de atividades e ciclo de sessões orientadas para esclarecer dúvidas e incentivar a produção docente. O acompanhamento da distribuição dos TCCs é fundamental para melhoria de produtividade e do alinhamento entre docente, discente, TCC e linha de pesquisa. Outra ação sugerida refere-se ao incentivo à produção docente por meio da criação de uma política de incentivo à produção. Esse debate entre os professores membros do PPGAP pode frutificar em ações benéficas a todos os membros.

Ademais, deve-se atentar para a meta “N” ação “26”, com observação “***”, de definição de políticas de acompanhamento de cronograma dos projetos. Ressalta-se que a criação de políticas de acompanhamento deve contemplar desde o período de início dos trabalhos até o período em que se permita realizar a avaliação do impacto gerado, em concordância com a abordagem recente da CAPES. Sugere-se assim, a criação de breve relatório por parte dos discentes para que, periodicamente, possa realizar uma avaliação dos trabalhos produzidos / orientados e de seu impacto produzido.

O segundo objetivo seria o de **(VIII) intensificar a formação de parceiras estratégicas de pesquisa**. Esse ponto tem característica mais de expansão das atividades de produção científica já realizadas pelo programa e contempla a efetivação de projetos sobre regime de parceria e contatos para formalização de novas parcerias. O objetivo também contempla ações no sentido de buscar reestabelecimento de parcerias que porventura estejam desativadas, ampliando o escopo de parcerias ativas do programa.

Adicionalmente, fez-se a sugestão de avaliar a viabilidade de construção conjunta de trabalhos finais para as disciplinas. Ou seja, avaliar propor que o estudante apresente um único artigo, por exemplo, para cumprir duas disciplinas, o que proporcionaria escrever um artigo sob orientação de dois professores e com bases bibliográficas de duas disciplinas correlatas. Por meio dessa ação seria possível cumprir a função avaliativa da disciplina e gerar um artigo com

maior assertividade para publicações futuras. Essa observação é advinda dos testemunhos apresentados no *Survey* e de contribuição do autor para o momento de planejamento das avaliações das disciplinas.

(4) Inovação e Transferência de Conhecimento

Adiante, posicionou-se a perspectiva de Inovação e Transferência de conhecimento, que consiste no agrupamento de ações que tratam da busca por práticas de pesquisa que propiciem o aperfeiçoamento do ambiente produtivo e social e na transmissão dessas práticas à sociedade, seja por meio das organizações ou da extensão acadêmica. Considerando isso, esta perspectiva foi posicionada logo acima da perspectiva de Produção Científica por acreditar-se que o bom desenvolvimento do Ensino Aprendizagem e Internacionalização promovem a boa Produção Científica, e que uma Produção Científica qualificada permite o desenvolvimento da inovação e da transferência de conhecimento à sociedade.

Para esta perspectiva foram apresentados dois objetivos: **(IX) intensificar a produção técnico/científica aplicável** e **(X) conhecer o desenvolvimento profissional dos egressos**.

Quadro 10: Ações, metas e indicadores da perspectiva “Inovação e Transferência de Conhecimento”

4 - Inovação e Transferência de Conhecimento			
Objetivos	Meta	Ações	Indicadores
IX) Intensificar a produção técnico/científica aplicável	P) Incentivar produção vinculada à atividade extensionista	31) Articular projetos de intervenção com/em escolas de governo, empresas, agências e organizações sociais	61) N.º de projetos
		32) Incentivar a produção vinculada a atividade profissional dos discentes	62) N.º de projetos extensão por docente 63) N.º de docentes bolsistas produtividade em desenvolvimento tecnológico e extensão <i>* Indicadores 20 e 21</i>

	Q) Proporcionar ambiente favorável	33) Incentivar a produção de TCCs que contribuam na resolução dos problemas locais 34) Incentivar pesquisas de objetos locais 35) Buscar financiamento de projetos de intervenção via TEDs ou outros meios de captação	64) Nº de projetos que propõem a resolução de problemas locais 65) Nº projetos que contemplam objetos locais 66) Nº de propostas de projeto enviadas 67) Nº de editais e propostas negociadas 68) Percentual de TCCs aplicáveis
X) Conhecer o desenvolvimento profissional dos egressos	R) Monitorar os egressos e as produções	36) Criar canal de comunicação (eventos e pesquisas) para manter contato periódico com os egressos 37) Identificar a produção dos egressos pós-saída 38) Identificar possíveis propostas de pesquisa	69) Nº de pesquisas realizadas com egressos 70) Nº de eventos com participação de egressos 71) Nº de publicações geradas pelos egressos 72) Percentual de egressos com contato atualizado 73) Nº de indicações para projetos de pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

** Os indicadores 20 e 21 foram considerados relevantes para apurar o atendimento tanto da meta 10 quanto da 32, de modo que sua apuração pode contribuir nessas duas frentes.*

De forma geral, os objetivos buscaram traçar ações para melhorar a aplicabilidade dos produtos atuais do programa e do acompanhamento dos produtos já gerados, contemplando demandas apresentados pela *Survey* e que se referiram a necessidade de se mapear a relação dos produtos do PPGAP com os problemas sociais locais. A CAPES, por sua vez, considera esses pontos em sua Ficha Avaliativa no tópico que trata do Impacto na Sociedade, destacando o caráter inovador da produção intelectual e a visibilidade do programa.

O primeiro objetivo da perspectiva de inovação e transferência de conhecimento, de **(IX) intensificar a produção técnico/científica aplicável**, contemplaria ações no sentido de aproveitar o conhecimento do corpo docente e discente e sua articulação com escolas de governo, membros dos órgãos públicos e organizações sociais interessadas no desenvolvimento

de políticas públicas para a sociedade ou de projetos de intervenção voltadas para a geração de produtos técnicos que sejam aplicáveis. Ainda nesse objetivo, foram também consideradas ações no sentido de buscar ampliar o desenvolvimento de produtos técnicos vinculados às atividades profissionais dos discentes.

Uma outra frente da perspectiva de inovação e transferência de conhecimento concentrou esforços no sentido de **(X) conhecer o desenvolvimento profissional dos egressos**. Afinal, como nem todos os TCCs geram resultados imediatos ou os resultados do conhecimento desenvolvido pelo egresso do programa são de difícil mensuração, faz-se necessário um monitoramento constante. Nesse contexto, foram propostas ações a organização de eventos e a realização de pesquisas que visam ajudar na coleta de informações sobre o número de publicações, coletar indicações de pesquisa e atualizar a base de dados do Programa a respeito da trajetória e ascensão profissional.

Em termos específicos e mais a nível operacional sugere-se: buscar obter contato de e-mail pessoal e telefone do discente na entrega dos documentos finais do curso, atuação ativa nas redes sociais mais utilizadas profissionalmente (*Twitter* e *LinkedIn*), convite para atualização dos dados por meio de listas online e convite para participação dos egressos nos eventos institucionais podem ser iniciativas que tenham retorno. Ainda, sugere-se que o programa busque aproveitar o início das atividades do Parque Tecnológico da UFLA. O Parque Tecnológico pode ser uma janela de oportunidade para o programa no sentido de formação de parcerias de pesquisa, de formalização de novos contratos administrativos, de possíveis contratações de discentes e de fonte de recursos para pesquisa e produtos tecnológicos.

(5) Impacto Econômico e Social

Por fim, expõe-se a perspectiva de impacto e social, que foi disposta no topo no mapa estratégico. A dimensão encerra o ciclo da autoavaliação e compõe justamente o ponto de reflexão acerca da repercussão do programa na sociedade.

Para a proposta do mapa estratégico o resultado das ações de avanço nos métodos de ensino aprendizagem, a ampliação e desenvolvimento de ações de internacionalização, a busca por eficiência na produção científica e os desdobramentos em inovação e transferência e conhecimento contribuem positivamente para que o programa produza impacto econômico e social no ambiente ao qual ele está inserido.

Os objetivos traçados para esta perspectiva foram **(XI) avaliar o impacto dos produtos do PPGAP** e **(XII) Qualificar o relacionamento com a comunidade acadêmica e sociedade**. Em síntese, um ponto considerou a possibilidade de se avaliar o impacto econômico e social do programa por meio da mensuração da produção técnica em termos de avaliação de sua aplicabilidade, e outro, em termos de sua relação com o aumento da empregabilidade, ascensão salarial dos egressos e atuação qualificada no setor público.

Quadro 11: Ações, metas e indicadores da perspectiva “Impacto Econômico e Social”

5 -Impacto Econômico e Social			
Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
XI) Avaliar o impacto dos produtos do PPGAP	S) Criar métrica para avaliação dos produtos	39) Especificar critérios e metodologia para aferição de impacto 40) Avaliar os resultados dos produtos técnicos aplicados	74)  *
	T) Acompanhar evolução da produção e aderência do impacto à missão do Programa;	41) Criar banco de dados sobre produtos gerados/propósitos e justificativas	75) Nº de produtos técnicos aplicados e replicados 76)  **
XII) Qualificar o relacionamento com a comunidade acadêmica e sociedade	U) Consumar o PPGAP como agente de transformação social no contexto regional	42) Realizar eventos para debater a resolução de problemas locais 43) Articular projetos de intervenção com/em escolas de governo, empresas, agências e organizações sociais	77) Nº de eventos realizados 78) Nº de projetos derivados dos eventos de debate realizados 79) ° de projetos derivados dos eventos de debate concluídos 80) Nº de projetos vinculados a problemas de parceiros 81) Nº e perfil dos parceiros que participaram dos eventos organizados pelo programa

	V) Estabelecer vínculo com egresso	44) Pesquisar o perfil do egresso em termos de fatores de empregabilidade, colocação profissional, cargo e remuneração, nível de responsabilidade social etc.	 82) **** 83) Porcentagem de respostas dos egressos 84) Relatório síntese
--	------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

* Cabe ao PPG especificar critérios e metodologia para aferição de impacto dos produtos gerados.

** Cabe ao PPG criar um banco de dados sobre produtos gerados e propósitos e justificativas para sua realização.

*** Cabe ao PPG elaborar um instrumento de pesquisa do perfil do egresso, considerando variáveis como: fatores de empregabilidade, colocação profissional, cargo e remuneração, nível de responsabilidade social etc.

Nessa linha, o objetivo de **(XI) avaliar o impacto dos produtos do PPGAP** conta com a meta de criar uma métrica para avaliação dos produtos de TCC e acompanhar evolução da produção e aderência do impacto à missão do Programa. Para tal, designou-se como ação a especificação de critérios e metodologia para aferição de impacto dos produtos, avaliação dos resultados dos produtos técnicos aplicados e criação de um banco de dados sobre produtos gerados/propósitos e justificativas. Trata-se de objetivo muito importante, afinal é por meio dele que será possível ao programa demonstrar a sua interatividade social no sentido de capacidade de resolução de problemas regionais e geração de valor a comunidade.

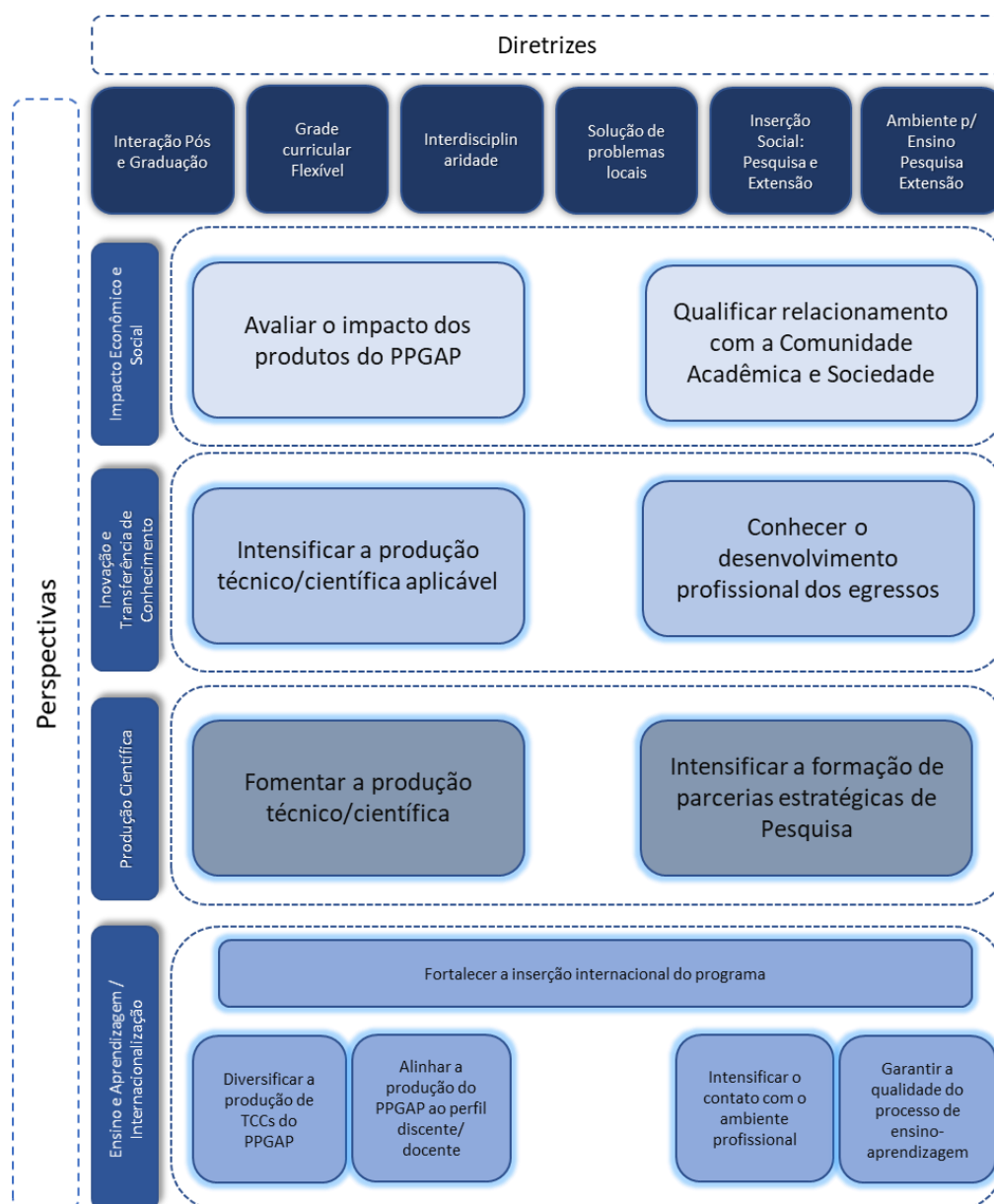
O outro objetivo, que era de **(XII) qualificar o relacionamento com a comunidade Acadêmica e Sociedade**, busca avaliar o impacto do programa por meio da avaliação da percepção de impacto econômico e social do egresso, contemplando aspectos que tratam da percepção de empregabilidade, evolução salarial e perspectivas de carreira.

Portanto finaliza-se a designação dos objetivos ações e metas para cada uma das perspectivas do mapa avaliativo ao qual se pretende propor para o PPGAP. Nesse tópico foi rememorado a relação de causa e efeito, a justificativa do posicionamento das perspectivas e também foram detalhados alguns apontamentos obtidos pela *Survey*, o fechamento das metas a propor e sugestões de práticas operacionais para a execução do processo avaliativo. O tópico adiante tratará acerca da demonstração do mapa avaliativo montado e de validação por meio do ferramental apresentado pela capes e da revisão das diretrizes do programa.

4.2.4 Apresentação do mapa estratégico

Em síntese, a ferramenta de autoavaliação elaborada possui as perspectivas de acordo com os elementos indicados pela CAPES, os objetivos definidos de acordo com os resultados da pesquisa *Survey* e as sugestões dos relatórios do DAV e GTs; além disso, foram especificadas ações para atendimento dos objetivos e estabelecidos indicadores para avaliação do seu alcance.

Figura 6: Mapa Avaliativo



Fonte: Elaborada pelo autor

O mapa estratégico ilustrado na Figura 6 dispõe sobre os objetivos estratégicos a partir da análise das diretrizes do PPGAP e das perspectivas de avaliação propostas pelo *framework*. Constam, portanto, as dimensões da avaliação multidimensional, que se tornaram perspectivas, os objetivos estratégicos por perspectiva todos eles relacionados e voltados para o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo PPGAP.

4.3 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DE AUTOAVALIAÇÃO

Depois de apresentar o mapa estratégico e a fim de garantir consistência e validar a proposta considerando também o objetivo de alinhá-la às perspectivas da CAPES, entendeu-se oportuno confrontar a ferramenta com as perguntas norteadoras apresentadas pelo GT do órgão que tratou da autoavaliação de PPG, de acordo com a Portaria da CAPES nº 148/2-18. Para uma melhor visualização, as questões, apontamentos e referências dos locais onde se encontram respostas para essas perguntas estão listadas no Quadro 12.

Quadro 12: Perguntas Norteadoras X *Framework*

Para a CAPES - Nortear a avaliação das Ferramentas		
Questão	Apontamento	Referência neste trabalho
Quais os princípios adotados pelo Programa para sua autoavaliação?	Princípios do programa adotados internamente.	Os princípios adotados seguem às diretrizes apresentadas pelo PPG.
Quais são as metas do Programa a médio e longo prazo? A autoavaliação as considera?	Metas estabelecidas internamente.	As metas apresentadas foram definidas com base no planejamento pré-existente, na <i>Survey</i> e sugestões do autor, sendo todas elas relacionadas aos elementos de autoavaliação do GT.
Como o processo da autoavaliação se pauta e contribui para o planejamento estratégico do PPG a curto, médio e longo prazo?	O processo avaliativo contempla as demandas apresentadas pela CAPES e conta com ações e indicadores visando o crescimento a médio e longo prazo do programa	Item: 4.2 Proposta de Planejamento Estratégico para o PPGAP/UFLA
Há articulação da autoavaliação do Programa com a avaliação da Instituição?	Ação no contexto de ensino e aprendizagem, indicadores alinhados a avaliação institucional.	Ação: 15

Como, do ponto de vista metodológico, a autoavaliação é desenvolvida?	Baseada no <i>Balanced Scorecard</i> e contempla as diversas dimensões sugeridas pela CAPES.	Item: 3. Procedimentos Metodológicos
Como são os mecanismos de envolvimento de técnicos, docentes e discentes?	Por se tratar de um programa com quadro pequeno, as ações e objetivos são definidos de forma conjunta em reuniões colegiadas.	Itens: 4.2 e 4.3 Metas: C, D, F e H
Como o Programa avalia a aprendizagem do aluno?	Objetivo específico, metas, ações e indicadores próprios definidos, principalmente, para as perspectivas de Ensino Aprendizagem e Transferência de Conhecimento.	Objetivo: V
Como o Programa avalia a formação continuada do professor?	Objetivo específico, ações e indicadores próprios definidos,	Ação: 25
Como o Programa avalia o desempenho do docente em sala e como orientador?	Indicadores finalísticos próprios e alinhamento à autoavaliação realizada pela UFLA	Objetivo: V Meta: N
Como os resultados da autoavaliação contribuíram para melhorar seu Programa?	Por se tratar de uma “proposta” ainda não implementada, não é possível avaliar os resultados.	Não se aplica
Para o programa - Sugestões de delineamento		
Tópico: Sucesso do Aluno	Apontamento	Referência
Quais os parâmetros de avaliação da qualidade para as teses e dissertações do Programa?	O tema conta com objetivo específico e ações distribuídas no mapa avaliativo, principalmente a perspectiva de Produção Científica.	Objetivo: VII
Como o Programa determina a aprendizagem do aluno?	Objetivo específico na perspectiva de Ensino Aprendizagem	Objetivo: V
Quais as razões da evasão discente?	Objetivo específico	Objetivo: III
Tópico: Sucesso do professor e dos técnicos	Apontamento	Referência
Há avaliação da qualidade da orientação?	Meta, ações e indicadores específicos.	Meta: N
Qual a política de capacitação docente e técnica do Programa? Ela é articulada com a Instituição?	Ações e Indicadores específicos	Ação: 25 Indicador: 49

Qual a definição da qualidade do ensino, considerando o professor em sala de aula?	A avaliação da qualidade do ensino é realizada de forma finalística na ferramenta e considera a autoavaliação da pós-graduação institucional.	Objetivo: V
Qual a definição da qualidade do apoio técnico?	A avaliação da equipe de apoio é realizada por indicadores finalísticos na ferramenta e considera a autoavaliação da pós-graduação institucional	Objetivo: V
Tópico: Sucesso do Programa de maneira global		
Quais as ações de acompanhamento de egressos?	Objetivos com metas, ações e indicadores específicos.	Objetivo: X e XII
Há organicidade no Programa? O Programa está pulverizado em termos de pesquisa?	Trata-se de programa com duas linhas de pesquisa que atuam de forma integrada. Dessa forma os objetivos, ações e indicadores foram propostos de forma a prezar pela manutenção dessa organicidade.	Objetivo: II
Como é avaliado o compromisso do Programa em relação à inclusão e à diversidade?	Inclusão e diversidade são tratadas no objetivo indicado e nas ações de adequação do programa ao perfil docente e discente	Objetivo: II
O Programa monitora o fluxo de formação?	Meta, Ações e Indicadores específicos	Meta: E e N
O Programa monitora as taxas de conclusão e aprovação?	Ações e Indicadores específicos	Ações: 7, 26
Há oferta de atividade extracurricular – e política de incentivo à participação acadêmico-científico dos alunos e professores?	Trata-se de demanda recorrente por parte da CAPES, contemplada em diversos elementos permeados no <i>framework</i> .	Metas: G, K, O, P, R e V
Quais as políticas de inovação e seus resultados (amplo sentido)?	Objetivos específicos	Objetivos: IX e X
Quais as políticas de internacionalização e seus resultados?	Perspectiva, Objetivos, metas, ações e indicadores específicos	Perspectiva: 2
Quais as políticas de inclusão social e seus resultados?	Políticas de Inclusão social são definidas pela Instituição. A ferramenta conta com ações e indicadores referentes ao perfil discente e docente. Os resultados são definidos em objetivo com esse fim.	Objetivos: II e X

Fonte: Elaborada pelo autor

Exposto o conteúdo do quadro acima foi possível perceber o quanto a ferramenta está alinhada às aspirações apresentadas pela CAPES. Verifica-se que o *framework* de autoavaliação apresentado pelo presente trabalho contempla os elementos indicados pelo órgão regulamentador tanto pela perspectiva teórica de revisão da literatura sobre o tema quanto nas questões norteadoras formuladas pelo GT. Por precaução, pondera-se que a proposta considera a autonomia concedida pela CAPES para que os PPG criem sua própria ferramenta. Neste caso, diz-se sobre não ser possível estabelecer um comparativo amplo entre a utilidade da ferramenta de autoavaliação proposta e o que espera a CAPES em termos de desempenho, pois não existem modelos disponíveis e tampouco sugestões sobre formas e meios de como fazê-la.

Ainda considerando a necessidade de validação da ferramenta, decidiu-se verificar se o *framework* contempla as diretrizes estabelecidas pelo PPGAP. Por óbvio, essas diretrizes podem vir a serem reavaliadas conforme oportunidade e conveniência do Comitê do Programa, mas de qualquer forma é importante verificar se a proposta contempla as diretrizes por ora estabelecidas. Conforme já demonstrado na contextualização do PPGAP, item 4.1 do presente trabalho, as diretrizes são:

- I. Promoção da **interação entre a pós-graduação e graduação** por meio do ensino pesquisa e extensão;
- II. Oferta **de estrutura curricular flexível**, reconhecendo a importância de integralização de créditos cursados em outros programas de pós-graduação em instituições parceiras;
- III. Valorização da **interdisciplinaridade entre as áreas de ciências humanas e sociais com o técnico estatal**, com intuito de propiciar uma formação mais integrada;
- IV. **Atuação na realidade local visando resolução de problemas** por meio de parcerias institucionais e desenvolvimentos de trabalhos técnicos;
- V. Inserção de docentes e discentes (pós-graduação e graduação) na realidade local por meio de **atividades de pesquisa e extensão**; e
- VI. Disponibilização **de ambientes de aprendizagem para práticas de pesquisa e extensão** como núcleos de estudos, incubadora de cooperativas e laboratório multiusuário.

Em síntese, o Quadro 13 demonstra a convergência das diretrizes estabelecidas pelo PPGAP com as dimensões de análise propostas pelo GT da CAPES que foram utilizadas como perspectivas do *framework*.

Quadro 13: Relações entre as diretrizes do PPGAP e as perspectivas do *Framework*

Diretriz	Perspectiva	Apontamentos
Interação entre a Pós-Graduação e Graduação	Ensino-Aprendizagem	- A interação Graduação e Pós-Graduação contribui fortemente para desenvolvimento de projetos de longo prazo para o programa
Estrutura curricular flexível		- Estrutura curricular diversificada, principalmente se trabalhada em conjunto com a Graduação contribui para maior efetividade do aprendizado
Interdisciplinaridade	Ensino-Aprendizagem	- O envolvimento do aparato técnico estatal proporciona contato profissional aos estudantes, além de tornar o ensino mais dinâmico, propositivo e prático
	Inovação e Transferência de Conhecimento	- O contato com o aparato técnico estatal proporciona contato com novas práticas de gestão e ferramentas, possibilitando o intercâmbio de experiências
	Impacto Econômico e Social	- O desenvolvimento de atividades interdisciplinares viabiliza a realização de atividades de extensão mais efetivas e aplicáveis à realidade local
Solução de problemas locais	Inovação e Transferência de Conhecimento	- A realização de contratos, convênios e parcerias visando o desenvolvimento local vem de encontro com o estabelecido na perspectiva de inovação e transferência de conhecimento. - É possível ao PPG realizar convênios e parcerias por meio de ações estruturadas/articuladas, considerando a diretoria de contratos, parques tecnológicos e demais núcleos de apoio à inovação das instituições
	Impacto Econômico e Social	- Trabalhado por meio dessa perspectiva, principalmente no tocante ao acompanhamento da efetividade dos produtos gerados pelo programa.
Inserção Social: pesquisa e extensão	Produção Científica	- A realização de projetos de pesquisa e extensão voltados para resolução de problemas locais é ação de muito interesse por parte da CAPES e tendência de pesquisa nos PPG internacionais
	Inovação e Transferência de Conhecimento	- A experiência teórica dos docentes pode contribuir para o desenvolvimento e coordenação das atividades de extensão, principalmente no tocante a ampliação e diversificação das frentes de trabalho

Ambiente para ensino, pesquisa e extensão	Produção Científica	- A disponibilização de espaços interdisciplinares, núcleos de estudo contribui para o fomento de atividades de pesquisa, principalmente de projetos técnicos.
	Inovação e Transferência de Conhecimento	- O desenvolvimento de espaços para fomento de atividades de pesquisa, inovação, foco na resolução de problemas, inclusive interdisciplinares, também é tema de recorrente interesse por parte da CAPES.

Fonte: Elaborada pelo autor

4.4 INDICATIVOS PARA SISTEMATIZAÇÃO E ELABORAÇÃO DE FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO

Elaborada a proposta, parte-se então para a criação de um breve documento contendo indicativos para sistematização das ações necessárias na formulação de propostas de autoavaliação. Considera-se que por meio deste documento, conjuntamente com o presente trabalho, será possível auxiliar outros PPG no processo de criação de uma ferramenta de autoavaliação considerando o direcionamento do tempo dos coordenadores para o desenvolvimento de ações práticas e atividades estratégicas.

Dada a importância que as ferramentas de autoavaliação terão para os PPG é importante criar um documento cujo objetivo seja sistematizar ações, mesmo que de forma resumida, para orientação geral dos coordenadores, afinal, trata-se da formalização de uma prática que influencia a tomada de decisão e a gestão do programa. Pensando nas trocas de cargos, esse documento foi criado também no intuito de contribuir para o processo de transição da coordenação, e servirá como ferramenta de gestão do conhecimento que poderá ser consultado por qualquer membro dos programas.

Por fim, tem-se que o documento discorrerá acerca do significado de autoavaliação, fará sugestão de como se organizar a atividade de planejamento do processo, apresentará o *framework* e demonstrará alguns pontos de discussão para validação da ferramenta.

Capítulo 1. O que é Autoavaliação?

Segundo a CAPES (2019) autoavaliação é o “processo de avaliar a si próprio, por vezes também chamada avaliação interna ou avaliação institucional, e seu principal objetivo é formativo, de aprendizagem”. Pode-se dizer que a autoavaliação é uma forma de avaliação na qual se exercita a reflexão coletiva no sentido de se diagnosticar qual é a situação atual apresentada e quais ações devem ser iniciadas ou aperfeiçoadas no sentido de se buscar a melhoria contínua e o atendimento das expectativas da própria instituição.

Sendo assim, a autoavaliação permite ao usuário refletir acerca de suas pretensões, diagnosticar suas ações atuais e definir pontos de melhoria, metas e prazos para alcance do almejado de forma independente e alinhada a sua necessidade.

Desse modo, percebe-se a grande contribuição da autoavaliação em qualquer processo em que exista o compromisso com a melhoria. No tocante à Pós-Graduação, essa prática já é consolidada em países como Reino-Unido, Holanda e Finlândia. No âmbito da graduação, seu uso está presente nas práticas de avaliação institucional aplicadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Por meio das Portarias n.º 148 e 149 de 2018, a CAPES instituiu comissões com objetivo de se implantar uma sistemática de avaliação de Programas de Pós-Graduação (PPG) que incorpora junto à avaliação tradicional as metodologias próprias desses programas, utilizadas para sua autoavaliação.

Box 1. Pontos Positivos da autoavaliação

- Maior alinhamento dos objetivos à necessidade local do PPG
- Maior qualidade e afinamento dos dados
- Maior comprometimento e mobilização por parte dos envolvidos
- Foco maior nos processos de interesse do PPG
- Criação de uma cultura de avaliação
- Flexibilidade maior de reformulações

Capítulo 2. Planejamento do processo de autoavaliação

Inicialmente, para o planejamento do processo de autoavaliação, deve-se compreender os princípios do processo, quais serão os aspectos avaliados, as perspectivas ou

dimensões, o possível foco, interesse ou abordagem do processo avaliativo e a definição da periodicidade do processo. É possível dizer que esse é o momento de definir sobre a política avaliativa.

Box 2. Recomendações para o Planejamento da Autoavaliação

1. Revisar o processo avaliativo atual do PPG
2. Destacar elementos do processo avaliativo atual consolidados e que podem permanecer
3. Revisar a estratégia da instituição para buscar alinhamento
4. Estabelecer cronograma das atividades
5. Trabalhar o processo sempre no sentido de preservar e incentivar a união do grupo
6. Reconhecer a importância e incentivar a participação de todos envolvidos no PPG

Capítulo 3. Organização da atividade avaliativa

Após o debate preliminar e a revisão das políticas é possível partir para aspectos práticos. Essa fase se trata da organização de como será a autoavaliação na prática. Primeiramente, é importante lembrar que aspectos como missão, princípios e valores do PPG já devem estar revisados para permitir maior alinhamento. Assim, partimos para os pontos técnico e administrativos da ferramenta: **(1) Definição do método a ser utilizado; (2) Definir equipe para formalizar as decisões; (3) Formalização do cronograma; (4) Definição do alinhamento ao Planejamento da instituição; (5) Levantamento dos recursos (tanto humanos quanto materiais); (6) Definição das políticas de resultados e transparência; e (7) Definição das formas de monitoramento.**

O ponto 3 conta com perguntas norteadoras apresentadas pelo órgão regulamentador com objetivo de ajudar no direcionamento, planejamento e revisão da ferramenta; sugere-se, portanto, que os membros participantes façam estudo dos questionamentos de forma a contribuir no entendimento das perspectivas da CAPES.

Capítulo 4. Desenvolvimento da ferramenta de avaliação

Nessa fase a ferramenta de autoavaliação deve ser finalizada. Para o caso, vamos realizar a implantação do *framework* de autoavaliação baseado no BSC. O *framework* trabalha com o alinhamento dos indicadores e metas por meio da organização das ações, indicadores e metas em perspectivas específicas, ordenando-as de forma a estabelecer uma relação de causa e efeito.

Para iniciar, a perspectiva diz respeito à temática estratégica que deve ser trabalhada. Cada perspectiva possui atrelado a ela um conjunto de objetivos, metas, ações e indicadores. Esses elementos serão analisados e comporão o mapa avaliativo.

O *Framework* propõe que sejam utilizadas como perspectivas as dimensões propostas pela CAPES e baseado no U-Multirank. : **(1) Ensino e Aprendizagem, (2) Produção Científica, (3) Internacionalização, (4) Inovação e Transferência de Conhecimento e (5) Impacto Econômico e Social.**

Com relação às perspectivas, os coordenadores devem tomar duas decisões: (1) avaliar a necessidade de separação ou de fusão de alguma delas e (2) realizar a organização da ordem das perspectivas no mapa avaliativo conforme sua relação de causa e efeito. A separação ou fusão pode ser interessante em alguns casos pois o PPG pode dividir melhor os objetivos e as ações. Vale lembrar que, mesmo separada ou fundida, essa perspectiva de análise não pode ser esquecida na avaliação, sob pena de esquecimento de elementos importantes de análise.

Já no tocante a ordem das perspectivas, cabe ao PPG, se julgar conveniente estabelecer ordem diferente no seu mapa avaliativo. No entanto, sugere-se que seja utilizada a seguinte ordem: 1. Ensino-aprendizagem, 2. Internacionalização, 3. Produção Científica, 4. Inovação e Transferência de Conhecimento e 5. Impacto Econômico e Social.

Essa ordem é sugerida porque, no nosso entendimento, garante estabilidade e organicidade no funcionamento do ensino de Pós-Graduação. Em síntese, o documento inicia-se trabalhando ações e objetivos referentes ao ensino e aprendizagem e Internacionalização. Ao se atender minimamente esses objetivos, seus resultados implicarão na qualidade e quantidade de produções científicas. A produção científica e seus objetivos, quando trabalhados, acabam por gerar produtos, publicações e atividades que acarretarão a disseminação e no contato com demais pesquisadores. Assim, tem-se reflexos em termos de inovação (exploração de novas ideias e conceitos) e transferência de conhecimento (publicações; formalização e disseminação da ciência

e tecnologia). Por fim, dado o andamento das atividades acadêmicas sob essas perspectivas, o conhecimento e as práticas geradas têm condição de se efetivarem na sociedade por meio da geração de valor econômico e social.

Realizada então a compreensão da ordem das perspectivas deve-se seguir para a definição dos objetivos estratégicos. Essa fase é importante para garantir a efetividade da ferramenta. Sugere-se que, para a definição dos objetivos, sejam realizadas audiências contemplando os interessados pelo PPG.

Algumas ferramentas que podem colaborar com a criação de um ambiente propício para a definição seriam:

- Realização de *Survey*, grupos focais ou entrevistas;
- Levantamento e triagem de informações obtidas na autoavaliação institucional;
- Reuniões com docentes e núcleos de estudo do programa;
- Estudo acerca de outros processos avaliativos realizados;
- Aplicação de questionários com egressos e discentes.

Essas ferramentas contribuirão para levantar informações do que pode ser realizado, das pretensões (ou objetivos) para cada uma das dimensões. Sugere-se, também, considerar a possibilidade de elencar objetivos tanto de melhoria quanto de expansão da perspectiva. Dessa forma o PPG pode trabalhar sua ferramenta em duas frentes, tanto em melhoria de processos internos quanto em expansão no atendimento do público, ou seja, pode-se utilizar o questionamento: **Para atender o objetivo avaliativo de reduzir a evasão, quais ações podemos estabelecer?**

Definidos os objetivos, segue-se para a definição das metas. As metas trata-se da quantificação ou qualificação do objetivo em termos do que se pretende alcançar, do nível de atendimento de um determinado objetivo. A discussão das metas deve ser conjunta e é desejável que elas sejam factíveis, mas ao mesmo tempo desafiadoras, de forma a motivar a equipe para se esforçar a alcançá-la.

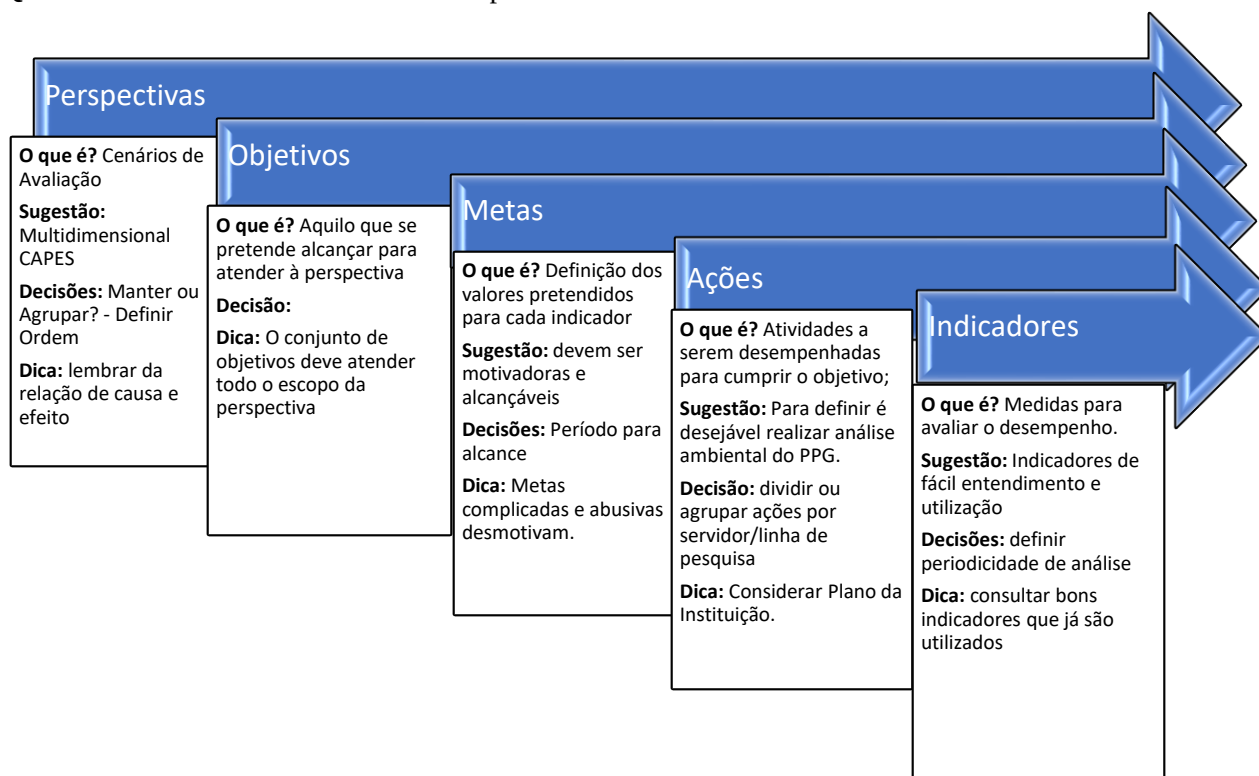
Posteriormente, devem ser definidas as ações, atividades que a equipe deve realizar para atingir as metas e objetivo desejados. As ações podem ser obtidas ao se consultar os resultados das pesquisas, tais como a *Survey* sugerida ou a autoavaliação institucional. Nesse contexto, é válido lembrar que as ações, em sua maioria, destacarão melhoria de algum ponto

fraco ou resolução de algum problema apontado pelo público interessado, assim como na possibilidade de redução de riscos operacionais.

Por fim, passa-se para os indicadores, ou seja, os elementos que demonstrarão como mensurar resultados e gerir o desempenho. É por meio dos indicadores que será possível identificar, acompanhar e avaliar a obtenção do resultado das ações (relacionadas a objetivos e metas) por um determinado período. Em termos práticos, é importante considerar, no momento de definição, que os indicadores têm que ser mensuráveis, de simples aplicação, alinhados às ações e objetivos, e deve contemplar todo escopo da atividade ao qual ele se refere, sem exceções. Isso quer dizer que, se foi criado um indicador, por exemplo, para aferir o tempo médio de conclusão do curso, todos os discentes devem integrar as estatísticas!

De forma a resumir e reunir as etapas sugeridas, apresenta-se o esquema abaixo:

Quadro 14: Resumo das atividades – Mapa Avaliativo



Fonte: Elaborada pelo autor

Capítulo 5. Discussão e Validação da Ferramenta

Embora a ferramenta encontra-se com perspectivas, objetivos, metas, ações e indicadores estabelecidos, é necessário realizar uma avaliação prévia (validação) antes de sua formalização. Considerando as orientações elaboradas pela CAPES e apresentadas pelo quadro abaixo, sugere-se que a equipe estude os questionamentos tanto na etapa de planejamento da ferramenta quanto na etapa final de revisão pré-formalização.

Quadro 15: Questões Norteadoras CAPES

CAPES – Questões Norteadoras
Quais os princípios adotados pelo Programa para sua autoavaliação?
Quais as metas do Programa a médio e longo prazos? A autoavaliação as considera?
Como o processo da autoavaliação se pauta e contribui para o planejamento estratégico do PPG a curto, médio e longo prazos?
Há articulação da autoavaliação do Programa com a avaliação da Instituição?
Como, do ponto de vista metodológico, a autoavaliação é desenvolvida?
Como são os mecanismos de envolvimento de técnicos, docentes e discentes?
Como o Programa avalia a aprendizagem do aluno?
Como o Programa avalia a formação continuada do professor?
Como o Programa avalia o desempenho do docente em sala e como orientador?
Como os resultados da autoavaliação contribuíram para melhorar seu Programa?
Tópico: Sucesso do Aluno
Quais os parâmetros de avaliação da qualidade para as teses e dissertações do Programa?
Como o Programa determina a aprendizagem do aluno?
Quais as razões da evasão discente?
Há avaliação da qualidade da orientação?
Qual a política de capacitação docente e técnica do Programa? Ela é articulada com a Instituição?
Qual a definição da qualidade do ensino, considerando o professor em sala de aula?
Qual a definição da qualidade do apoio técnico?

Quais as ações de acompanhamento de egressos?
Há organicidade no Programa? O Programa está pulverizado em termos de pesquisa?
Como é avaliado o compromisso do Programa em relação à inclusão e à diversidade?
O Programa monitora o fluxo de formação?
O Programa monitora as taxas de conclusão e aprovação?
Há oferta de atividade extracurricular – e política de incentivo à participação acadêmico-científico dos alunos e professores?
Quais as políticas de inovação e seus resultados (amplo sentido)?
Quais as políticas de internacionalização e seus resultados?
Quais as políticas de inclusão social e seus resultados?

Fonte: Adaptada pelo autor -Relatório CAPES Portaria 148/2-18

Nesse contexto, seguidas as instruções apresentadas, debatidas as questões norteadoras e feitas as devidas adequações, a ferramenta de autoavaliação pode ser considerada como apta para o início das atividades de gestão de desempenho do programa.

Capítulo 6. Aplicação e revisão da ferramenta

Após a discussão e formalização da ferramenta e sua formalização, tem-se a fase prática. Nesse momento os dados serão coletados, as análises serão feitas e a obtenção de informações dará subsídios para a tomada de decisões do coordenador do PPG com vistas a sua melhoria. Antecipando o processo de elaboração, faremos algumas sugestões de práticas que podem contribuir para a melhoria da capacidade de autoavaliação de PPG.

O processo de autoavaliação pode contar com diversas atividades, valendo-se sempre da aplicabilidade das mesmas à sua realidade. De modo geral cabe ao gestor interessado na implantação do sistema de autoavaliação considerar, por exemplo, o uso de reuniões setoriais, aplicação de questionários online, elaboração de fichas de avaliação (principalmente por meio de planilhas eletrônicas), revisão colaborativa dos documentos, eventos específicos para consolidar a autoavaliação do período, etc. Essas atividades podem e devem ser utilizadas em qualquer uma das fases do processo de autoavaliação, cabendo aos membros da equipe de planejamento avaliar a oportunidade e conveniência da aplicação.

As reuniões setoriais, a exemplo daquela entre professores de uma mesma linha de pesquisa, podem abreviar as definições no tocante às prioridades dos programas, a análise dos pontos de desenvolvimento desejados, o estabelecimento de metas setoriais e a revisão de documentos mais específicos. De forma a dar maior previsibilidade e eficiência é preferível que se considere que essas reuniões tenham data prevista, pauta de discussões, sejam lavradas atas ou ao menos resumo das deliberações.

No tocante aos questionários *online* é possível ao gestor abranger tanto os membros do programa quanto o público externo, dando expansividade à ferramenta de autoavaliação e reduzindo o tempo tanto na aplicação quanto na análise dos dados obtidos. Esses questionários permitem ao avaliador conhecer os interessados no programa, levantar a opinião dos matriculados acerca das disciplinas cursadas, receber *feedback* do programa, rastrear egressos, obter informações acerca de atividades de extensão de interesse, avaliar as atividades promovidas pelo programa (ex. congressos, seminários), conhecer as instituições empregadoras dos discentes etc.

Em relação a elaboração de fichas de avaliação, estas são fundamentais para formalizar as propostas elencadas nas reuniões e para detalhar o que se pretende com a ferramenta de autoavaliação. De modo a facilitar o trabalho e a prática colaborativa, deve-se considerar o uso de fichas de avaliação *online*, onde os responsáveis possam imposter suas ideias, sugestões e atividades de forma colaborativa, online e rastreável.

Ao se tratar da revisão colaborativa de documentos, remete-se a ponto importante da prática de autoavaliação, ela deve ser realizada de forma coletiva, abrangendo os membros do programa. Assim, é provável que o programa de pós-graduação necessite de revisão em seus documentos formais, tais como regulamentos, resoluções, portarias dentre outros. Assim, sugere-se que essas revisões também estejam alinhadas à ferramenta de autoavaliação e que seja feita de forma conjunta por meio das diversas ferramentas colaborativas online disponíveis (Google Docs, Office 365, dentre outras).

Acerca do evento específico para se tratar da autoavaliação, o gestor deve levar em conta que se trata do evento mais importante para a consolidação da ferramenta. Reforça-se que essa atividade, para que seja mais bem aproveitada, deve contar com o uso de ferramentas tais como brainstorm, divisão por grupos, proposição de ideias intermediadas, dentre outros que serão apresentados no decorrer do presente documento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo permitiu a criação de *framework* para autoavaliação de programas profissional de mestrado sob as novas perspectivas da CAPES. Como eixo condutor, buscou-se manter sempre a perspectiva da gestão pública no sentido de, além de conhecer o estipulado pelos órgãos, conhecer o interesse do público local. Dessa forma o trabalho foi desenhado no intuito de se conhecer o exposto teórico encontrado dentro do estabelecido pelo órgão regulamentador e aplicá-lo às necessidades locais. É relevante enfatizar que em se tratando da melhoria da qualidade, fomento da pesquisa e desenvolvimento, das práticas de extensão e cultura, a atuação do setor público é fundamental haja visto que este representa mais de 80% do total de matriculados em programas *Stricto Sensu* nacionais segundo o Censo da Educação Superior.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo a proposição de um *framework* de autoavaliação a partir do uso da ferramenta do BSC para programas de pós-graduação, sob o contexto do caso do PPGAP da UFLA. Para cumprir esse objetivo, traçou-se como objetivos específicos a identificação das demandas dos stakeholders do programa, a identificação dos critérios de autoavaliação propostos pelo órgão regulador, a avaliação e adaptação da ferramenta e, como forma de consolidação, a elaboração de documento contendo de forma sistematizada os passos realizados para elaboração de ferramenta de autoavaliação nos moldes da proposta apresentada.

De forma a iniciar os trabalhos, levantou-se o panorama acerca da evolução da pós-graduação no Brasil, dos órgãos envolvidos, regulamentação e planos nacionais. Cenário esse estabelecido por meio dos diversos documentos formalizados pelos órgãos reguladores e fomentadores do ensino nacional. A partir desses estudos que abordam a área de interesse, foi possível perceber a constante preocupação nacional pela melhoria contínua do ensino superior e a busca pelo alinhamento às práticas internacionalmente consolidadas. Trata-se de ímpetus que são historicamente buscados nos Planos Nacionais estabelecidos e que foram assiduamente aprimorados, revisados e restabelecidos.

Ainda em relação à documentação estudada, observou-se sempre a preocupação por parte dos autores em se descrever as necessidades com tom propositivo e disposto ao debate, a melhoria e a revisão das práticas. Entretanto, por tratar-se de três grupos principais de

documentos, Planos Nacionais, Relatórios Interdisciplinares de Grupos de Trabalho e Relatórios Técnicos da Diretoria de Avaliação, em certo momento dos documentos trazem à tona muitas informações que não contam com alinhamento comum, cabendo ao leitor contextualizá-los e traçar suas estratégias de forma independente. De qualquer forma, esse ambiente interdisciplinar, ávido pelo debate e comprometido com a melhoria do sistema nacional de pós-graduação foi favorável para o entendimento do contexto e para a proposição da ferramenta.

Com tudo isso em mente, direcionou-se para o conhecimento acerca do ambiente mais específico do programa de mestrado profissional, seus atributos e regras próprias. A partir daí, iniciou-se a análise do programa de mestrado profissional em Administração Pública da UFLA. Essa atividade concedeu subsídios tanto gerais, ao tratar do mestrado profissional, quanto específicos, no tocante ao programa em estudo, e contribuiu de forma significativa para o objetivo prático do trabalho: a criação do *framework* de autoavaliação.

Como requisito à confecção da proposta, considerou-se como de relevância a realização do *Survey* por dois motivos principais, primeiramente por tratar-se da prestação de serviço público e que por isso deve sempre buscar estar alinhada aos interesses coletivos. Ademais, existe disposição e alinhamento por parte da CAPES em ampliar a interação e engajamento dos programas com a sociedade a qual ele está inserido, justificando dessa forma a interação com o público do PPGAP.

O processo de *Survey* foi consideravelmente frutífero, houve ampla adesão por parte de todos os públicos consultados e os questionários foram respondidos de forma qualificada. Não houve adversidades, tais como dúvidas na interpretação das questões, respostas abertas alheias ao objetivo da pesquisa ou questionários respondidos sem critério. Esse retorno foi bastante gratificante, afinal denota o compromisso dos envolvidos com o aperfeiçoamento da qualidade da educação em nosso país, o que é muito louvável.

O *Survey* trouxe também uma percepção de que o profissional estudante tem um interesse bastante claro quando se trata do Programa Profissional de Pós-Graduação. Destaca-se aqui a busca pelo desenvolvimento de sua carreira profissional, tanto em termos de ferramentas e práticas de gestão quanto em termos de incremento do currículo profissional. Outros aspectos de interesse do público foram levantados e confrontados com a revisão bibliográfica realizada, de forma que foi possível perceber certa harmonia entre as perspectivas teóricas, as demandas da CAPES e a opinião do público respondente.

Assim, a partir do conhecimento desses elementos levantados na pesquisa, iniciou-se a confecção do *framework*. O modelo partiu de uma adaptação da ferramenta do *Balanced Scorecard* e, sob o ponto de vista metodológico, teve como a principal a substituição das perspectivas tradicionais do BSC pelas dimensões apresentadas em relatório de Grupo de Trabalho da CAPES para realização de análise multidimensional. Essa mudança proporcionou ao modelo avaliativo alinhamento à tendência de avaliação internacional e ampliou o horizonte de avaliação, que agora conta com cinco perspectivas de análises. Essa mudança também proporcionou um reforço de todos os valores e diretrizes do programa, sendo eles a interação entre graduação de pós, grade curricular flexível, interdisciplinaridade, solução de problemas locais, inserção social: pesquisa e extensão e ambiente favorável para ensino, pesquisa e extensão.

Finalizada a ferramenta, tratou-se de realizar o registro da experiência em um breve documento com indicativos de sistematização para elaboração de ferramenta de autoavaliação. Apesar de não ser o objetivo principal do trabalho, a diligência de se estabelecer esse tipo de documento é importante por ajudar os demais gestores quando tiverem interesse em aplicar uma ferramenta de autoavaliação. Esse documento tem como objetivo sedimentar o conhecimento aprendido e contribuir como ferramenta instrucional tanto para participantes de programas de pós-graduação como para demais servidores que desejam participar do processo avaliativo de algum programa de pós-graduação profissional. Posteriormente, pretende-se realizar trabalho dedicado ao aprimoramento do documento para eventual publicação técnica.

Dessa forma, demonstra-se que o problema de pesquisa foi respondido. O presente trabalho obteve êxito em propor uma ferramenta de autoavaliação baseada no *Balanced Scorecard* por meio da realização das atividades de análise documental, da consulta ao público local, da adaptação da ferramenta, sua validação e posterior confecção de documento contendo as práticas realizadas. A ferramenta demonstrou-se concisa em sistematizar o proposto pela CAPES, o interesse dos Stakeholders pesquisados e as diretrizes do programa de mestrado profissional estudado.

Vale destacar que a proposta não esgota as discussões sobre a temática abordada, nem propõe um modelo universal. Pelo contrário: almeja-se por meio desse trabalho demonstrar que a ferramenta do BSC pode ser um ponto de partida para os programas de pós-graduação que desejem seguir as recomendações da CAPES. Assim, pretende-se que esse documento inspire os

programas de pós-graduação no sentido de iniciarem o desenvolvimento de suas ferramentas de autoavaliação e que, caso considerem viável, absorvam o que foi estudado no presente trabalho.

Ainda nesse ponto, percebe-se a possibilidade de trabalhos futuros no sentido de seguir adiante da proposição de um *framework* para se verificar como a ferramenta se comporta na dinâmica cotidiana de um programa de pós-graduação. Inicialmente até vislumbrou-se tal possibilidade, relatando o processo de discussão interno dos objetivos, ações e metas. Entretanto, com o advento da atuação de apenas um pesquisador, da falta de recursos financeiros e das mudanças de cronograma por parte do programa e dos estudos, tendo em vista a pandemia de Covid-19, optou-se por dar maior detalhamento ao histórico dos PNPG's, proporcionar a o envolvimento dos interessados por meio de *Survey* eletrônico, propor um rol mais extenso de ações e indicadores como sugestão e realizar a elaboração de breve documento com indicativos de sistematização para elaboração de ferramenta de autoavaliação para os PPG profissionais.

Em termos de novas pesquisas sobre o tema, pretende-se promover a validação da ferramenta por meio de apresentação do *framework* e promoção de debate com especialistas da pós-graduação, tais como professores e profissionais atuantes nos programas de mestrado profissional. Acredita-se que essa forma de validação contribuirá para levantamento e discussão de mais elementos de avaliação.

Como trabalho futuro no ambiente do PPGAP, acredita-se que o *framework* proposto pode contribuir fortemente para a execução da atividade de autoavaliação. Afinal, além do *framework*, o trabalho e a pesquisa realizada contam com informações relevantes que poderão ser tratadas e disponibilizadas ao comitê do programa para avaliação e subsídios para traçar seu direcionamento futuro. Ambiciona-se, assim, que o trabalho realizado motive discussões mais qualificadas, ações mais integradas e o consequente aperfeiçoamento dos processos, objetivos e indicadores nos planejamentos avaliativos dos PPG.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 22/05/2020.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em: 22/05/2020.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> Acesso em: 21 de junho de 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1952/2007. Plenário. Relator: Ministro Ubiratan Aguiar. Sessão de 19/09/2007. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 set. 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-graduação – PNPG 1975/1979. CAPES, 1975. Disponível em <<https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>> Acesso em: 11/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-graduação – II PNPG 1982-1985. Publicação DOU 11/11/1982 Disponível em <<https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>> Acesso em: 11/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-graduação – III PNPG 1986-1989. Disponível em <<https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>> Acesso em: 11/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-graduação – PNPG 2005-2010. Disponível em <<https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>> Acesso em: 11/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-graduação – PNPG 2011-2020/ Coordenação Pessoal de Nível Superior. – Brasília, DF: CAPES, 2010. Disponível em <<https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>> Acesso em: 11/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. GEOCAPES. Brasília [s.d]. Disponível em: <<https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>> Acesso em: 22/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Carta de Serviços <https://www.capes.gov.br/cartadeservicos> Último Acesso em 11/05/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Caracterização do Sistema de Avaliação da Pós-Graduação. ,Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/informacoes-classificadas/91-conteudo-estatico/avaliacao-capes/6871-caracterizacao-do-sistema-de-avaliacao-da-pos-graduacao>> Acesso em 11/05/2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Autoavaliação de Programas de Pós-Graduação - Grupo de Trabalho**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Ficha de Avaliação - Grupo de Trabalho**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Produção Técnica - Grupo de Trabalho**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **GT Impacto e Relevância Econômica e Social – Relatório Final de Atividades**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Grupo de Trabalho Internacionalização – Relatório e Recomendações**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **GT Inovação e Transferência de Conhecimento – Relatório Final das Atividades do GT**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Relatório Técnico da DAV – Egressos da Pós-Graduação: Áreas Estratégicas**,

2017. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Relatório Técnico da DAV – Avaliação de Ensino e Pesquisa, 2018**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Relatório Técnico da DAV – Avaliação Multidimensional de Programas de Pós-Graduação, 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/relatorios-tecnicos-e-grupos-de-trabalho>

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO Publicado em: 06/07/2018 | Edição: 129 | Seção: 2 | Página: 17
Órgão: Ministério da Educação/Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Gabinete

FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. Revista de Serviço Público, Brasília, v. 62, n. 1, p. 51- 74, jan./mar. 2011.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

LOBATO, D. M. Estratégia de Empresas/ David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues - 5. ed - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 144p. - Gestão Empresarial (FGV Management))

MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 88-103, maio/ago. 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MÓDULO 1: CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Brasil: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014- . Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_include&evento=lista_cursos_ead&Itemid=171. Acesso em: 21 jun. 2019.

Mattar FN. Pesquisa de marketing. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 347p

MUDA, I. et al. Performance audit and Balanced Scorecard perspective. International Journal of Civil Engineering and Technology, Oxford, v. 9, n. 5, p. 1321–1333, May 2018.

OLIVEIRA, J. F.; FONSECA, M. A pós-graduação brasileira e o seu sistema de avaliação. In: OLIVEIRA, J. F.; CATANI, A. M.; FERREIRA, N. S. C. *Pós- Graduação e avaliação*:

impactos e perspectivas no Brasil e no cenário internacional. 1ª edição. Campinas: Mercado de Letras, 2010. Cap. 1. p. 15-52. ISBN 978- 85-7591-147-1.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. Reinventando o governo. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PEDRO, José Maria (2004). “O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público”, Informação & Informática, nº 24, pp.14-23. Disponível em: <www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/BSC_Sector Publico_2004.pdf> Acesso em: 11/05/2020.

PORTARIA Nº 148, DE 4 DE JULHO DE 2018 Publicada em: 06/07/2018 | Edição: 129 | Seção: 2 | Página: 17 Órgão: Ministério da Educação/Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Gabinete Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/28989227/do2-2018-07-06-portaria-n-148-de-4-de-julho-de-2018-28989218 . Acesso em 22/05/2020

PORTARIA Nº 389, DE 23 DE MARÇO DE 2017 Publicada em: 24/03/2017 | Seção: 1 | Página: 61 Órgão: Ministério da Educação 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 Acesso em: 12/02/2021

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

LIMA, G. D.; OLIVEIRA, D. R. . Relação entre BSC e Auditoria Operacional segundo os princípios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade. In: EnAPG, 2019, 2019, Fortaleza-CE. VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD - EnAPG, 2019, 2019.

LOBATO, DAVID MENEZES. Estratégia de empresas/ David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues. – 5 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 144 p. – (Gestão empresarial (FGV Management))

MACCARI, Emerson Antonio; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; RICCIO, Edson Luiz and ALEJANDRO, Thomas Brashear. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). Rev. Adm. (São Paulo) [online]. 2014, vol.49, n.2, pp.369-383. ISSN 1984-6142. <https://doi.org/10.5700/rausp1152>.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1994.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 25. – São Paulo: Atlas, 2008.

Marta Peris-Ortiz, DayanisGarcía-Hurtado & Carlos Devece (2019):
Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities, Knowledge Management Research & Practice, DOI: 10.1080/14778238.2019.1569488

SANTOS, R.V. **Controladoria**: uma introdução ao sistema de gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

U-Multirank. **U Multirank Universities compared**. Yourway, 2020 Disponível em: <<https://www.umultirank.org/about/u-multirank/the-project/>> acesso em: 22/05/2020.

UFLA. Sobre o Programa | Mestrado Profissional em Administração Pública. Disponível em <<http://prpg.ufla.br/alternativo/admpublica/sobre-o-programa/>> acesso em 09/06/2020

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Abaixo segue questionário aplicado na forma online por meio da plataforma *Google Forms* nos termos demonstrados pelo presente trabalho no item 3. Adicionalmente, inclui-se os respectivos percentuais de escolha de cada um dos elementos por respondente.

Survey - Elementos de avaliação no Mestrado Profissional

Prezados(as) acadêmicos(as), mestres egressos(as) e docentes,
Gostaríamos de convidá-los para participar de uma pesquisa cujo interesse é identificar os critérios de avaliação que atestem a qualidade de um programa de Pós-Graduação Profissional. Esta se trata de uma pesquisa de Mestrado que tem como finalidade, auxiliar o PPGAP da UFLA a criar um framework de autoavaliação. Para tanto, pedimos que preencham, de acordo com sua pretensão e visão, quais seriam os elementos considerados importantes e que atestam a qualidade de um curso de Pós-Graduação em Administração Pública desta modalidade. Com essas informações acreditamos que será possível proporcionar um curso de Mestrado cada vez mais interessante para os usuários.

Em caso de dúvidas/contribuições não hesite em encaminhar e-mail para lisiasandre@gmail.com / lisias.silva@ufla.br !

Muito obrigado pela sua contribuição!

1 - Inicialmente, qual sua relação com o Mestrado Profissional PPGAP - UFLA?

- () Estou interessado(a) em ingressar no Programa. (19,2%)
- () Já estou matriculado(a) no programa. (30,8%)
- () Sou egresso do Mestrado. (32,7%)
- () Fui aluno do curso, mas não conclui. (3,8%)
- () Atuo na docência em programas de Mestrado Profissional (13,5%)

2- Quais foram os motivos que te levaram a buscar um programa de Mestrado Profissional?
(Marque até três alternativas)

- () Aprender ferramentas de gestão (11,5%)
- () Atualização profissional (61,5%)
- () Melhorar meu currículo (já sou administrador) (17,3%)
- () Busca de melhoria salarial (55,8%)
- () Para buscar emprego fora do país (5,8%)
- () Oportunidade enquanto não obtive colocação no Mercado de Trabalho (0%)
- () Conhecer a teoria e prática em administração (graduei em outra área do conhecimento) (38,5%)
- () Pretensão de entrar para o Serviço Público (1,9%)
- () Tenho interesse em realizar publicações científicas sobre o tema (23,1%)
- () Outros _____

3- Quais competências você considera que devem ser trabalhadas em um programa de Mestrado Profissional? (Marque até três alternativas)

- ☐ Ampliação de conhecimento teórico (21,2%)
- ☐ Ampliação da rede de contatos (15,4%)
- ☐ Produção de novos bens e serviços (21,2%)
- ☐ Trabalho em Equipe (21,2%)
- ☐ Autonomia profissional (17,3%)
- ☐ Profissionalização (44,2%)
- ☐ Administração de Conflitos (15,4%)
- ☐ Negociação (3,8%)
- ☐ Liderança (36,5%)
- ☐ Envolvimento com a comunidade (21,2%)
- ☐ Engajamento Social (25%)
- ☐ Conhecer novas Ferramentas de Gestão (44,2%)
- ☐ Outros _____

4- Com relação ao ENSINO E APRENDIZAGEM, quais são os TRÊS elementos que você considera mais relevantes e que devem ser oferecidos em um programa de Mestrado Profissional? (Marque até três alternativas)

- ☐ Turmas reduzidas (1,9%)
- ☐ Corpo docente com Pós-doutorado (0%)
- ☐ Corpo docente com Experiência / Formação Internacional (32,7%)
- ☐ Corpo docente em igualdade de Gênero (5,8%)
- ☐ Laboratórios com boas instalações (3,8%)
- ☐ Disciplinas de meu interesse (28,8%)
- ☐ Contato com Profissionais da Área (46,2%)
- ☐ Carga Horária compatível com minhas atividades (34,6%)
- ☐ Programa localizado na minha cidade/região (7,7%)
- ☐ Flexibilidade no formato do TCC (Artigo, Dissertação, Proj. Tecnológicos, Aplicativos, etc.) (48,1%)
- ☐ Renome da Instituição / Universidade (19,2%)
- ☐ Instalações / Infraestrutura do Programa (3,8%)
- ☐ Forma de Ingresso no Programa (ex.: ANPAD + Projeto) (3,8%)
- ☐ Linha de pesquisa alinhada ao meu interesse (38,5%)
- ☐ Indicação de Egressos do programa (1,9%)
- ☐ Nota do Programa na Avaliação da CAPES (7,7%)
- ☐ Outros _____

5- Qual foi o motivo para a escolha desses três elementos para o tema do ENSINO E APRENDIZAGEM?

6- Em relação à ENSINO E APRENDIZAGEM nos programas de Mestrado Profissional, você gostaria de deixar alguma sugestão?

7- Com relação a PRODUÇÃO CIENTÍFICA, quais são os TRÊS elementos que você considera mais relevantes e que devem ser oferecidos em um programa de Mestrado Profissional? (Marque até três alternativas)

- ☐ Apoio à Publicação Científica (25%)
- ☐ Número de Publicações Científicas do programa (0%)
- ☐ Publicações conjuntas com outros programas de Mestrado (17,3%)
- ☐ Parcerias estratégicas de pesquisa (36,5%)
- ☐ Linha de Pesquisa do meu interesse (34,6%)
- ☐ Qualidade das atividades de pesquisa (fator de impacto e citações) (19,2%)
- ☐ Publicações em revistas profissionais (19,2%)
- ☐ Publicações internacionais (9,6%)
- ☐ Publicações de acesso aberto (7,7%)
- ☐ Qualidade na Orientação dos TCCs (cronograma de reuniões em acordo com projeto) (36,5%)
- ☐ Nota do Programa na Avaliação da CAPES (7,7%)
- ☐ Qualidade das Publicações dos Discentes (fator de impacto e citações)(21,2%)
- ☐ Publicações Internacionais (discentes) (11,5%)
- ☐ Publicações Internacionais (docentes) (1,9%)
- ☐ Parcerias Nacionais de Pesquisa (9,6%)
- ☐ Parcerias Internacionais de Pesquisa (21,2%)
- ☐ Outros _____

8- Qual foi o motivo para a escolha desses três elementos para o tema da PRODUÇÃO CIENTÍFICA?

9- Em relação à PRODUÇÃO CIENTÍFICA nos programas de Mestrado Profissional, você gostaria de deixar alguma sugestão?

10- Com relação a INTERNACIONALIZAÇÃO, quais são os TRÊS elementos que você considera mais relevantes e que devem ser oferecidos em um programa de Mestrado Profissional? (Marque até três alternativas)

- ☐ Professores Estrangeiros (13,5%)
- ☐ Bibliografia das disciplinas em idioma estrangeiro (11,5%)
- ☐ Aulas em outro idioma (21,2%)
- ☐ Convênio de Intercâmbio (48,1%)
- ☐ Publicações em idioma estrangeiro (11,5%)
- ☐ Participação em Eventos Internacionais (36,5%)
- ☐ Publicações Internacionais (discentes) (5,8%)
- ☐ Publicações Internacionais (docentes) (3,8%)
- ☐ Cooperação Internacional em projetos (46,2%)
- ☐ Acesso à bases Internacionais para pesquisa (32,7%)
- ☐ Convênio com empresas multinacionais (26,9%)
- ☐ Atuação em projetos com ONGs Internacionais (15,4%)

() Outros: _____

11- Qual foi o motivo para a escolha desses três elementos para o tema da INTERNACIONALIZAÇÃO?

12- Em relação à INTERNACIONALIZAÇÃO nos programas de Mestrado Profissional, você gostaria de deixar alguma sugestão?

13- Com relação ao INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, quais são os TRÊS elementos que você considera mais relevantes e que devem ser oferecidos em um programa de Mestrado Profissional? (Marque até três alternativas)

- () Publicação com parceiros do Governo/Mercado (15,4%)
- () Atuação com Terceiro Setor (15,4%)
- () Número de Patentes registradas (0%)
- () Realização de Eventos e Congressos (9,6%)
- () Ampla divulgação de projetos e pesquisas (11,5%)
- () Convênios com órgãos de Governo/Mercado (25%)
- () Projetos de Desenvolvimento com Governo/Mercado (50%)
- () Participação do programa em Congresso / Eventos (9,6%)
- () Interação com membros da Sociedade (34,6%)
- () Projetos Tecnológicos (28,8%)
- () Interação com outros programas de Mestrado (13,5%)
- () Contato com Profissionais da Área (38,5%)
- () Corpo docente com experiência de Governo/Mercado (21,2%)
- () Visitas Técnicas (9,6%)
- () Rodadas de Negócios (9,6%)
- () Outros: _____

14- Qual foi o motivo para a escolha desses três elementos para o tema da INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO?

15- Em relação à INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO nos programas de Mestrado Profissional, você gostaria de deixar alguma sugestão?

16- Com relação ao IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL, quais são os TRÊS elementos que você considera mais relevantes e que devem ser oferecidos em um programa de Mestrado Profissional? (Marque até três alternativas)

- () Atuação em Projetos de Extensão (25%)
- () Engajamento Social (25%)
- () Atuação em Projetos Sociais (32,7%)
- () Projetos de Desenvolvimento Regional (30,8%)
- () Convênios com órgãos de Governo/Mercado (36,5%)
- () Renome da Universidade (1,9%)
- () Realização de Rodadas de Negócios (3,8%)

- () Produção de Projetos Tecnológicos (13,5%)
- () Interação com membros da Sociedade (34,6%)
- () Ampla divulgação de projetos e pesquisas (19,2%)
- () Atuação com Terceiro Setor (9,6%)
- () Possibilidade de aplicação dos produtos de TCC (44,2%)
- () Empregabilidade (15,4%)
- () Outros _____

17- Qual foi o motivo para a escolha desses três elementos para o tema do IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL?

18- Em relação à IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL nos programas de mestrado profissional, você gostaria de deixar alguma sugestão?

19- Qual a sua área de Atuação Profissional?

- () Setor Público (82,7%)
- () Setor Privado (13,5%)
- () Terceiro setor (0%)
- () Me formei recentemente (0%)
- () Outros

20- Ocupação:

- () Administrador (19,2%)
- () Advogado (7,7%)
- () Jornalista (3,8%)
- () Fotógrafo (
- () Professor (19,2%)
- () Engenheiro (0%)
- () Economista (0%)
- () Psicólogo (1,9%)
- () Pedagogo (1,9%)
- () Profissional de T.I. (13,5%)
- () Estudante Recém formado (0%)
- () Outros _____

21- Experiência Profissional

- () Recém Graduado (0%)
- () até um ano de atividade profissional (0%)
- () até três anos de atividade profissional (5,8%)
- () até 10 anos de atividade profissional (42,3%)
- () mais de 10 anos de atividade profissional (51,9%)

22- Você faz uso do LinkedIn

() Sim (36,5%)

() Não (63,5%)

23- Se importaria em compartilhar seu Perfil do LinkedIn? Se não, disponibilize seu perfil no campo abaixo.

Resposta: _____

24- Alguma outra contribuição que você gostaria de levar para nosso projeto?

Resposta: _____

25- Caso queira participar do sorteio, peço por gentileza que deixe seu e-mail para validação e contato.

P.S.: Como incentivo e retribuição pela participação nessa pesquisa serão sorteados 03 (três) cartões de presente Submarino no valor de R\$ 50,00 cada para os respondentes do público-alvo com respostas válidas. Abaixo, estão brevemente dispostas as DIRETRIZES DO SORTEIO:1 - Após o encerramento da coleta de dados (03/02/2021), será utilizada uma ferramenta de sorteio eletrônico disponibilizada gratuitamente na internet.2 - Serão realizadas até 4 (quatro) tentativas de contato com o respondente. Por isso é importante atentar para o correto preenchimento do seu e-mail.3 - Caso o respondente não seja confirmado como público-alvo da pesquisa, o sorteio continuará um a um até completar os 03 (três) cartões.

Resposta: _____