

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

DANIEL DE LIMA GONTIJO

**GOVERNANÇA EM REDE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÕES
NA GESTÃO DO PROFIAP**

RIO PARANAÍBA – MINAS GERAIS

2025

DANIEL DE LIMA GONTIJO

**GOVERNANÇA EM REDE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÕES
NA GESTÃO DO PROFIAP**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Leonardo Pinheiro Deboçã.

RIO PARANAÍBA - MINAS GERAIS

2025

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa -
Câmpus Rio Paranaíba**

DANIEL DE LIMA GONTIJO

**GOVERNANÇA EM REDE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÕES
NA GESTÃO DO PROFIAP**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APROVADA: ___ de _____ de _____.

Assentimento:

Daniel de Lima Gontijo
Autor

Dr. Leonardo Pinheiro Deboça
Orientador

DANIEL DE LIMA GONTIJO

**GOVERNANÇA EM REDE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÕES
NA GESTÃO DO PROFIAP**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APROVADA: ___ de _____ de _____.

MEMBRO DA BANCA
(UFV)

MEMBRO DA BANCA
(EXTERNO)

Dr. Leonardo Pinheiro Deboça
ORIENTADOR – UFV

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora, pela força, sabedoria e amparo concedidos ao longo de toda esta trajetória.

À minha família, pelo apoio incondicional e incentivo constante, em especial à minha esposa Luana, que soube compreender minhas ausências e renúncias, sustentando-me com paciência e amor.

Ao meu orientador, professor Leonardo, pela orientação firme e dedicada, pelos ensinamentos, correções e pela paciência em cada etapa deste processo. Seu entusiasmo pelo conhecimento é uma inspiração e um exemplo que levarei para sempre.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo incentivo e pela parceria constante, em especial à Celeste, cujo apoio foi essencial nesta caminhada.

Aos colegas do PROFIAP, pela jornada compartilhada, pelas trocas de experiências e pela companhia nos momentos de desafios e incertezas.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste mestrado, deixo aqui minha sincera gratidão.

“A persistência realiza o impossível.”
— Provérbio chinês

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CHD – Classificação Hierárquica Descendente

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

PSO – *Public Service Orientation*

PTT – Produto Técnico Tecnológico

UFV – Universidade Federal de Viçosa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Dendrograma das classes da CHD.....	34
Figura 02: Nuvens de Palavras.....	35
Figura 03: Eixos do Comitê Gestor.....	43
Figura 04: Dendrograma das classes da CHD.....	48
Figura 05: Nuvens de Palavras.....	49
Figura 06: Eixos do Comitê Local do PROFIAP.....	57
Figura 07: Eixos temáticos das entrevistas.....	62
Figura 08: Consolidação dos eixos encontrados na análise.....	63

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 01: Pressupostos do Planejamento estratégico.....	22
Quadro 02: Pressupostos do <i>Public Service Orientation</i> (PSO).....	25
Quadro 03: Associação entre Classes da CHD e Entrevistas.....	45
Quadro 04: Associação entre Classes da CHD (Comitê Local) e Falas dos Entrevistados.....	59

RESUMO

A administração pública brasileira tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, destacando-se a incorporação de práticas de planejamento estratégico e governança como instrumentos essenciais para a eficiência administrativa, a transparência dos processos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Este estudo tem como objetivo analisar o alinhamento entre as práticas de governança e planejamento estratégico no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), considerando a relação entre a coordenação nacional e a unidade local da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando a análise documental de atas do Comitê Gestor Nacional e Local, complementada por entrevistas semiestruturadas com membros da coordenação. O tratamento dos dados foi realizado por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), com apoio do software Iramuteq, possibilitando a identificação de categorias temáticas, padrões discursivos e relações entre práticas de gestão. Os resultados indicam avanços no fortalecimento da governança participativa e do planejamento estratégico na rede, evidenciados pela unificação de ementas, valorização dos Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs), padronização de exigências acadêmicas e aprimoramento da comunicação institucional. Conclui-se que a integração entre planejamento e governança é fundamental para a sustentabilidade do PROFIAP, garantindo impacto acadêmico e social.

Palavras-chave: Administração Pública; Planejamento Estratégico; Governança; PROFIAP; Gestão em Rede.

ABSTRACT

Brazilian public administration has undergone significant transformations in recent decades, especially with the incorporation of strategic planning and governance practices as essential instruments for administrative efficiency, process transparency, and the improvement of service quality delivered to society. This study aims to analyze the alignment between governance practices and strategic planning within the scope of the Professional Master's in Public Administration in National Network (PROFIAP), considering the articulation between the national coordination and the local unit at the Federal University of Viçosa – Rio Paranaíba Campus. The research adopted a qualitative and descriptive approach, using documentary analysis of the minutes from the National and Local Steering Committees, complemented by semi-structured interviews with members of the coordination team. Data processing was carried out through Content Analysis (Bardin, 2011), supported by the Iramuteq software, which enabled the identification of thematic categories, discursive patterns, and the relationships among management practices. The results indicate advances in strengthening participatory governance and strategic planning within the network, highlighted by the unification of syllabi, enhancement of Technological Technical Products (PTTs), standardization of academic requirements, and improvement of institutional communication. It is concluded that the integration between planning and governance is fundamental to the sustainability of PROFIAP, ensuring both academic and social impact.

Keywords: Public Administration; Strategic Planning; Governance; PROFIAP; Network Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 Justificativa e relevância da pesquisa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Práticas de Planejamento e Gestão no contexto da Administração Pública.....	18
2.2 Evolução da Administração Pública: Do patrimonialismo ao Gerencialismo e a <i>Public Service Orientation</i>	23
2.3 GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Conceitos, Princípios e aplicações em redes de Pós-Graduação	26
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	29
3.1 Abordagem Metodológica.....	29
3.2 Procedimentos de Coleta e de Análise Dos Dados.....	29
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	34
4.1 Classificação Hierárquica Descendente – Análise das Atas do Comitê Gestor	34
4.2 Comparação entre os resultados das Atas do Comitê gestor em relação as entrevistas com alguns dos membros do Comitê Gestor	44
4.3 Classificação Hierárquica Descendente – Análise 2: Reuniões do PROFIA – UFV - CRP	48
4.4 Comparação entre os resultados das Atas do Comitê Gestor Local em relação as entrevistas com alguns dos membros do Comitê Gestor Local e Geral.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da administração pública ao longo dos anos, o planejamento estratégico tem se mostrado como uma ferramenta de suporte importante para que os gestores públicos mantenham seus governos eficientes.

Neste contexto, tem-se destacado a relevância da governança como princípio norteador da atuação estatal. A governança pública envolve além do planejamento estratégico, a articulação de processos decisórios transparentes, participativos, eficazes e responsáveis, sendo essencial para a implementação de políticas públicas de qualidade e para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à população. Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) e a CAPES (2022), a governança representa um compromisso institucional com os princípios de integridade, *accountability*, equidade e orientação para resultados. Tais elementos são especialmente significativos no âmbito da gestão de redes acadêmicas como o PROFIAP, onde a efetividade depende da capacidade de planejamento e coordenação interinstitucional, diálogo contínuo entre os atores e práticas sistemáticas de planejamento estratégico alinhadas ao interesse público.

Considerando as crescentes demandas da sociedade, Paludo (2013) nos mostra a administração pública como um todo que pode enfrentar desafios em se adaptar e melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Frente a isto, os gestores públicos perceberam necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos, uma vez que a sociedade está cada vez mais exigente. Isto reflete a evolução no modo de pensar da sociedade e de ver as ações públicas pela sociedade, trazendo conceitos da nova era da administração pública (PALUDO, 2013).

Diante das crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de alta qualidade, surge a necessidade de que os gestores públicos utilizem ferramentas de gestão que os auxiliem de maneira efetiva na melhoria e eficiência dos serviços prestados, com isso, passaram a utilizar amplamente o planejamento estratégico na administração pública como ferramenta que faz parte do processo de gestão organizacional e governança o que permite a instituição pública traçar e alcançar seus objetivos. Sua utilização, reflete a evolução na forma de administrar a máquina pública mostrando a transição dos modelos tradicionais, fortemente baseados em hierarquias e procedimentos burocráticos, para abordagens mais flexíveis, mais próximas das necessidades dos cidadãos e orientadas para resultados o que pode ser chamado de administração pública gerencial (PALUDO, 2013; BRESSER-PEREIRA, 2001).

Conforme Porto (2001), para se ter uma gestão pública efetiva na nova era da administração pública, tais organizações utilizam o planejamento estratégico como uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão de seus dirigentes, uma vez que através dele são elaborados os planos de gestão dos recursos públicos em função das necessidades da sociedade.

Neste cenário, autores como Campos (1999) e Colen (2016) nos apresentam que o conceito de *Public Service Orientation (PSO)* surge em meio a esta evolução como um guia dentro da nova gestão pública, aproximando o cidadão das políticas públicas e fazendo com que as instituições públicas prestem serviços de qualidade para a sociedade. Além disso, a PSO obriga os gestores públicos a adotarem práticas de transparência, eficiência e responsabilidade, alinhando as expectativas dos cidadãos com a prestação dos serviços públicos. Essa orientação se alinha diretamente aos princípios da governança pública, que, segundo Peci (2010), exige mecanismos de coordenação, participação e *accountability* capazes de sustentar uma gestão democrática e voltada para resultados. A governança, nesse contexto, fortalece o papel do cidadão como agente ativo na formulação e controle das políticas públicas, promovendo maior legitimidade e efetividade na atuação do Estado.

Levando em consideração as práticas de gestão e planejamento estratégico, de acordo com Santos et al. (2021), quando estão alinhados com o *Public Service Orientation (PSO)*, são capazes de auxiliar os gestores públicos na implementação de estratégias claras e consistentes, que não atendam apenas às demandas sociais imediatas, mas também antecipem futuras necessidades que possam surgir e, em alguns casos, proponham até mesmo parcerias de prestação de serviços público/privado para garantir a continuidade dos serviços. Nesse contexto, a governança pública torna-se essencial para garantir que essas estratégias estejam ancoradas em mecanismos institucionais sólidos de coordenação, participação e controle social.

Conforme destaca Farah (2001), a governança é um arranjo que busca integrar diferentes atores, públicos e privados, na formulação e execução de políticas, assegurando legitimidade às decisões e promovendo a efetividade e a responsividade do Estado.

Dessa forma, de acordo com Leandro (2018) e Denhardt (2003) o planejamento estratégico na administração pública, em conjunto com os conceitos de governança, passam a ser uma metodologia de gestão utilizada pelos gestores públicos para aproximar a relação entre o governo e a sociedade de forma responsável e transparente com a entrega de serviços públicos eficazes e eficientes capazes de fortalecer a confiança e a satisfação dos cidadãos.

Sob esta mesma ótica, Silveira et al. (2017) apresentam que esta nova forma de gestão pública, em consonância com o PSO e o planejamento estratégico e os princípios de

governança, permitem uma gestão com um olhar mais estratégico. Essa abordagem se preocupa com os fatores externos, reconhece as forças e fraquezas internas e, a partir disso, define suas metas as medidas necessárias para alcançá-las. Além disso, uma boa gestão estratégica possibilita a promoção de melhores estratégias e ações, melhora o processo de tomada de decisão, e aperfeiçoa a organização da prestação de serviços e resultados.

O Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) é um programa ofertado por várias instituições públicas de ensino superior por todo o Brasil em parceria com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

Seu público-alvo são profissionais das mais variadas áreas de conhecimento, que atuam ou desejam atuar nos diversos níveis e áreas da administração pública. O programa representa um avanço na oferta de cursos inerentes aos conceitos voltados para a esfera pública, além de ser uma grande oportunidade de desenvolvimento de competências gerenciais necessárias na modernização e evolução constante da administração pública no País.

O PROFIAP tem como objetivos a qualificação de profissionais por meio do desenvolvimento de práticas e estratégias voltadas ao enfrentamento dos desafios contemporâneos da Administração Pública, a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a promoção da troca de experiências interdisciplinares com foco na aplicabilidade de modelos de gestão.

Nesse contexto, considerando os princípios da governança pública em conjunto com o planejamento estratégico, o problema de pesquisa deste trabalho consiste em investigar como ocorre o alinhamento entre a concepção das práticas de governança e de planejamento no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de governança, planejamento e gestão na rede Profiap a partir das relações entre a coordenação da rede e uma Unidade Local.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os instrumentos e mecanismos de governança utilizados na articulação entre a coordenação da rede e a Unidade Local do PROFIAP.
- Descrever as práticas de gestão adotadas na condução das atividades acadêmicas, administrativas e avaliativas da Unidade Local em consonância com as diretrizes da coordenação da rede.

1.2 Justificativa e relevância da pesquisa

Silva e Rodrigues (2018) nos mostra que no contexto da Nova Gestão Pública o cidadão é tratado como peça principal da gestão pública, tendo o gestor público a responsabilidade e o dever de lhe oferecer serviços públicos de qualidade. Isto é alcançado através de premissas como gestão eficiente de recursos e atividades prestadas para a sociedade através de um planejamento estratégico bem delineado que proporciona maior transparência e efetividade nas informações e consequentemente serviços públicos de qualidade.

Para Pereira (2021), o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta indispensável para se ter uma gestão eficiente, através desse planejamento, gestores e suas equipes podem estabelecer parâmetros direcionais a longo prazo, facilitando a liderança e o controle das atividades no ambiente institucional.

Colen (2016), no entanto destaca que no *Public Service Orientation* (PSO) a efetividade da gestão pública bem como do gestor é medida pela qualidade dos serviços prestados e pela utilização dos recursos disponíveis. O serviço público apenas terá valor se o mesmo agregar valor para quem ele for destinado, além disso os cidadãos passam a ser tratados como clientes dos serviços públicos o que uma maior proximidade entre a gestão pública e a sociedade garantindo maior qualidade nos produtos/serviços prestado.

Nesse contexto, Bento (2003) aponta que o *Public Service Orientation* representa uma articulação entre os sólidos princípios da *accountability*, justiça e equidade com as práticas de gestão e planejamento. Entretanto, para que tais elementos resultem em maior efetividade institucional, é essencial que estejam inseridos em um modelo mais amplo de governança pública democrática.

Segundo Cavalcante e Lotta (2015), a governança pública diz respeito à capacidade do Estado de articular múltiplos atores – públicos, privados e da sociedade civil – por meio de

arranjos institucionais que favoreçam a coordenação e a responsividade. Essa perspectiva é particularmente relevante em estruturas em rede, como o PROFIAP, nas quais a construção de consensos, a clareza de papéis e a legitimidade decisória são fundamentais.

Teixeira (2002) afirma que a governança pública pressupõe a criação de mecanismos de gestão que ampliem o controle social, garantam a transparência dos processos e fortaleçam a confiança nas instituições. Já Diniz, Pereira e Gaetani (2013) destacam que a governança está intrinsecamente ligada à melhoria da capacidade estatal e à orientação para resultados, especialmente quando se trata da implementação de políticas públicas em ambientes complexos.

Com isso, o presente estudo se torna relevante à medida que se propõe a identificar e descrever as práticas gerenciais de governança e planejamento presentes na rede PROFIAP, levando em consideração também as premissas do *Public Service Orientation* no contexto da nova era da Administração Pública. Além disso, busca-se propor um modelo de práticas gerenciais e de planejamento que incorpore os princípios da governança pública participativa, orientada à *accountability*, à transparência e à coprodução de valor público, contribuindo para a qualificação da gestão da rede como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Práticas de Planejamento e Gestão no contexto da Administração Pública

A crescente mudança organizacional e a demanda cada vez mais alta por uma prestação de serviço de qualidade é de grande relevância para as organizações públicas no modelo gerencial, que visam a eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades. A administração pública gerencial, se destaca pela existência de órgãos prestadores de serviços públicos contínuos a longo prazo com grande observância nas mudanças e adequações organizacionais para a prestações dos serviços de qualidade aos cidadãos (MATIAS-PEREIRA; 2010).

Mesmo com o olhar voltado para a constante melhoria na prestação dos serviços a sociedade, sempre buscando as melhores formas em atender as necessidades dos cidadãos, os gestores públicos ainda enfrentam os desafios entre melhorar os serviços prestados e manter o equilíbrio entre os recursos orçamentários legais recebidos pelas instituições públicas (PEREIRA, 2011).

Com a administração pública gerencial, percebemos que tais organizações têm seu foco no cidadão, buscando efetividade e qualidade nos serviços, por meio do controle dos resultados, do gerenciamento das atividades e da transparência das informações e orçamentos (SILVA, RODRIGUES, SILVA; 2018).

Juntamente com o crescente desenvolvimento da administração pública gerencial termos como “gestão estratégica” e “gestão orçamentária” ficam cada vez mais evidentes, contribuindo com a gestão dos recursos públicos e a gestão de pessoas no desenvolvimento organizacional trazendo para as instituições públicas um olhar estratégico na destinação dos recursos públicos para o atendimento das demandas sociais.

Daí, surge a necessidade de um planejamento estratégico, que conforme Silva, Rodrigues e Silva (2028) é empregado como um processo racional de alcance a longo prazo que tem como objetivo satisfazer as demandas atuais por circunstâncias futuras, por meio do controle organizacional futuro com base em uma análise racional da sociedade.

Para Júnior e Ribeiro (2020) o planejamento estratégico tem como responsabilidade principal a formulação de objetivos de longo prazo, bem como a identificação dos caminhos e estratégias a serem seguidas, levando em consideração os recursos financeiros o ambiente interno e externo da organização.

De acordo com Pereira (2011), o termo planejamento diz respeito à análise de forma sistêmica dos pontos fortes, fracos oportunidades e ameaças internas ou externas da organização, com o intuito de criar manobras estratégicas a longo prazo que levam ao aumento da produtividade, competitividade e eficiência na utilização dos recursos financeiros da organização público.

Assim, na administração pública gerencial, as organizações têm adotado cada vez mais o planejamento estratégico como um instrumento crucial na elaboração orçamentária e como ferramenta de melhoria contínua. O planejamento estratégico permite uma previsão precisa da arrecadação de receitas e a definição adequada das despesas, o que possibilita a alocação eficiente dos recursos financeiros da instituição e atendendo a uma parcela maior da população (LINDOSO, 2016).

Com isso, para Silveira et. al. (2017), o planejamento estratégico passa a ser considerado como uma ferramenta de orientação também para as organizações públicas. Sendo um procedimento formal para a produção de resultados atendendo a um sistema de gestão integrado que auxilia no desenvolvimento da organização considerando os fatores externos e internos, as forças internas e fraquezas, para definir as metas e as medidas necessárias para que as organizações públicas possam atingi-las. Além disso, a utilização do planejamento estratégico pelas organizações públicas tem como vantagem a promoção do pensamento estratégico; melhoria no processo de tomada de decisão; maior assertividade na destinação dos recursos públicos financeiros e com isso a melhoria na prestação de serviços à sociedade.

Para Silva e Junior (2018), o planejamento estratégico se torna um contínuo instrumento de gestão eficiente utilizado pelos gestores públicos atualmente. Por meio do planejamento estratégico, o gestor e sua equipe conseguem estabelecer os parâmetros direcionais de gestão a longo prazo, que ajudam na condução de sua liderança e o controle de suas atividades frente a um ambiente competitivo e em constantes mudanças, o que requer um trabalho contínuo e duradouro de reformulações dos objetivos estratégicos sempre que necessários.

Para Matias-Pereira (2010), o planejamento estratégico no setor público auxilia as organizações ao longo do tempo no acompanhamento das constantes mudanças, desafios e necessidades da sociedade auxiliando os gestores públicos a planejarem estrategicamente suas atividades administrativas e financeiras com foco em resultados. Além disso, as boas práticas de planejamento estratégico utilizadas pelos gestores públicos implicam na promoção de significativas mudanças organizacionais, tais como eficiência na utilização dos recursos

financeiros disponíveis, aumento do desempenho, pensamento sistemático a longo prazo sobre o futuro e agregação de valor no serviço público para a sociedade.

Sapiro (2009) em seu trabalho destaca que o planejamento estratégico é tido como um processo contínuo com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão atual mitigando riscos futuros, prevendo os resultados esperados, mediante a uma reavaliação sistemática, medir os resultados obtidos em relação às expectativas previamente elaboradas.

Pode ser percebido também que o planejamento estratégico quando bem implementado contribui para estimular os administradores a voltarem o seu olhar para os assuntos que possuem maior relevância dentro da organização (SAPIRO, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na mesma percepção de Sapiro (2009) e Matias Pereira (2010) de que o planejamento estratégico contribui para o olhar detalhado da organização, Chaves e Agostinho (2013), destaca que o planejamento estratégico também contribui para que o gestor público seja capaz de efetuar um orçamento público mais assertivo, uma vez que diferente do que acontece nas instituições privadas, ele pode apenas utilizar o recurso que está legalmente previsto para a instituição, com isso, frente a administração gerencial ficou quase impossível não associar a gestão do orçamento público às técnicas de planejamento estratégico.

Por intermédio do planejamento as ações orçamentárias são elaboradas de forma racional e com uma sequência lógica em sua elaboração, com a visão voltada à realidade social, com o intuito de atender em maior âmbito as necessidades dos cidadãos, mediante a utilização estratégica dos proventos financeiros disponibilizados à administração pública, logo podemos perceber que o planejamento estratégico e o orçamento público estão interrelacionados (BERNARDONI e CRUZ, 2010).

Conforme Silva e Gonçalves (2011) a adoção de planejamento estratégico no setor público é mais recente que na esfera privada, porém está sendo cada vez mais difundido no âmbito público auxiliando os gestores na definição e monitoramento de metas e orçamentos, gerando grande mudança cultural dentro da organização pública, o que tem trazido resultados positivos para estas organizações, o esforço dos gestores públicos em planejar estrategicamente suas atividades não é visto como uma perda de tempo e nem de recursos, levando a ações estratégicas bem sucedidas como parcerias público/privadas, melhoria contínua nos serviços públicos, transparência e proximidade com o cidadão (LEANDRO, 2018).

Neste mesmo contexto, Santos et. al. (2021) nos traz a importância que as estratégias devem ser implementadas efetivamente, sendo os gestores públicos obrigados a agir e pensar

estrategicamente criando plano de trabalho capaz de proporcionar à população um modelo de gestão pública focado em melhores resultados e prestação de serviços à população.

Nesse contexto, para Chaves e Agostinho (2013) o orçamento público pode ser considerado como uma em uma das tarefas ligadas ao planejamento estratégico, uma vez que fazendo uso do plano orçamentário, o gestor público definirá o controle de suas despesas e a forma que serão distribuídos os recursos públicos que financiarão os projetos e serviços disponibilizados à sociedade, levando em consideração suas receitas estimadas. Isto possibilita ao gestor público a elaboração mais precisa dos orçamentos, reduzindo custos e aumentando a eficiência da utilização nas demandas da sociedade.

Logo, diante do planejamento estratégico bem delineado, o gestor público é capaz de formular e executar políticas públicas planejadas com boa manutenção e controle orçamentário, com racionalidade, eficiência e transparência voltadas às necessidades da sociedade bem como a sua participação, isto faz com que o gestor público tenha um maior envolvimento social e esteja mais próximo as reais necessidades coletivas da comunidade (SANTOS, et. al. 2021).

De acordo com Lindoso (2016), é de suma importância a conexão entre o planejamento estratégico e o orçamento, pois a falta de alinhamento entre eles torna o processo orçamentário pouco eficaz para a gestão estratégica da organização. Quando o gestor público alinha estrategicamente seus recursos orçamentários, ele consegue alcançar seus objetivos e metas de forma eficiente, proporcionando mais recursos e serviços à sociedade.

Podemos considerar o planejamento estratégico dentro das organizações públicas como uma ferramenta estratégica capaz de envolver todas as áreas com o intuito de maximizar os resultados e reduzir as não conformidades focando no aumento da eficiência, eficácia e efetividades das ações desenvolvidas pela administração pública para atender as mais variadas demandas sociais.

Ainda conforme Matias Pereira (2010), temos que o planejamento estratégico na Administração Pública visa o estabelecimento de objetivos estratégicos com base na prestação de serviços que atendam as necessidades da sociedade forma viável e concreta. O autor ainda destaca que o planejamento estratégico na administração pública vem ganhando cada vez mais espaço pois com base nele o gestor público tem um melhor direcionamento e desempenho nas políticas públicas obtendo melhores a resultados a longo prazo e na melhoria continua das ações públicas voltadas para a sociedade.

Por fim, percebemos que a gestão pública tem se apropriado de conceitos encontrados no setor privado, tais como a flexibilidade de gestão, o foco na qualidade dos serviços e a

prioridade nas demandas dos consumidores/cidadãos transformando a administração pública em modelo gerencial com o foco na eficiência, agilidade, qualidade e flexibilidade da gestão, além da preocupação com o aumento da responsabilização da administração pública pelo gerenciamento dos resultados (CASTELLO BRANCO, 2018)

Ainda conforme Castello Branco (2018) a função do gestor público na ótica do planejamento estratégico passa a ser a de promover e proteger o interesse dos cidadãos integrando o planejamento estratégico em todos os níveis organizacionais, por meio do contínuo processo de formulação, implementação e avaliação do futuro da organização pública focando nos resultados pretendidos.

A seguir, temos um apanhado geral apresentado no Quadro 01, de maneira resumida, nos dizeres de alguns estudiosos da área referente aos conceitos mais importantes do planejamento estratégico.

Quadro 01: Pressupostos do Planejamento estratégico.

PRESSUPOSTOS – Planejamento	Variáveis	Autores
Auxílio na tomada de decisão atual mitigando riscos futuros, prevendo os resultados esperados	Melhoria na tomada de decisão, mitigar riscos, previsão de resultados	Sapiro (2009)
Manobras estratégicas para aumento da produtividade e competitividade	Produtividade, Competitividade	Pereira (2011)
Produção de resultados através de um sistema de gestão integrado que auxilia no desenvolvimento da organização	Produção de Resultados, Desenvolvimento organizacional	Silveira et. al. (2017)
Promoção do pensamento estratégico; melhoria no processo de tomada de decisão e serviços prestados à sociedade.	Pensamento estratégico, melhores serviços	
Estabelecimento de parâmetros direcionais de gestão, a condução de sua liderança e o controle de suas atividades frente a um ambiente competitivo	Direcionamento da gestão, liderança, controle, coordenação	Silva e Junior (2018); Júnior e Ribeiro (2020)
Acompanhamento das constantes mudanças, planejamento estratégico de suas atividades administrativas com foco em resultados	Acompanhamento de mudanças, foco nos resultados, aumento do desempenho	Matias-Pereira (2010); Santos et. al. (2021)
Aumento do desempenho, pensamento sistemático sobre o futuro e agregação de valor no serviço público para a sociedade.	Agregar valor ao serviço público.	Matias-Pereira (2010); Júnior e Ribeiro (2020)
auxiliando os gestores na definição e monitoramento de metas, melhoria contínua nos serviços públicos, transparência e proximidade com o cidadão.	Definição de metas, melhoria contínua, transparência e prestação de contas	Leandro, 2018
Instrumento crucial na elaboração orçamentária de forma assertiva.	Orçamentação	Lindoso (2016); Chaves e Agostinho (2013)

Fonte: o autor (2024).

Em suma, podemos perceber que o planejamento estratégico na administração pública melhora a eficiência operacional e a qualidade dos serviços, fortalecendo a confiança da

sociedade frente a administração pública, contribuindo também para a gestão efetiva dos recursos orçamentários e sua eficiente alocação, proporcionando ao gestor público maior capacidade de responder aos desafios da administração gerencial.

2. 2 Evolução da Administração Pública: Do patrimonialismo ao Gerencialismo e a *Public Service Orientation*

A Administração Pública no decorrer dos anos vem passando por transformações significativas, impulsionadas tanto pelos objetivos dos gestores quanto pelas crescentes demandas da sociedade. À medida que os gestores públicos se tornam mais conscientes de seus direitos, deveres e do papel essencial que desempenham no monitoramento das ações governamentais, eles podem contribuir de maneira mais eficaz para a transparência e a eficiência da administração pública.

O Patrimonialismo representou o primeiro modelo de administração do Estado, caracterizado pela falta de distinção entre os bens públicos e privados. Nesse contexto, segundo Bresser-Pereira (1996), FIPE (2005) e Paludo (2013), os governantes viam o Estado como uma extensão de seu poder pessoal, tratando os bens públicos como se fossem de sua propriedade privada. Neste sistema, a linha que separava o que era considerado patrimônio público (*res publica*) e o que era visto como patrimônio pessoal do governante (*res principis*) era tênue e muitas vezes negligenciada (PALUDO, 2013). Esta estrutura não profissionalizada da Administração Pública permitia que os governantes gerissem e se beneficiassem da riqueza do Estado.

Este novo modelo tinha como objetivo de proteger o patrimônio público e superar os “problemas” do modelo Patrimonialista, foi adotado o modelo Burocrático, idealizado por Max Weber. Este modelo foi implementado com a finalidade de organizar e racionalizar a Administração Pública, introduzindo princípios de eficiência, hierarquia e impessoalidade na gestão pública.

Paludo (2013) ressalta características importantes da burocracia, como o caráter legal das normas, formalidade das comunicações, racionalização e divisão do trabalho, hierarquia da autoridade, rotinas padronizadas, impessoalidade, competência técnica e meritocracia, além da especialização e profissionalização dos funcionários, visando à previsibilidade do funcionamento.

A diferença crucial entre os dois modelos está no controle, agora focado nos resultados e nos objetivos, em vez de nos processos, carregando consigo fatores como eficiência, eficácia e competitividade, visando otimizar a utilização dos recursos públicos e promover a gestão ágil voltada para o alcance de resultados positivos frente as demandas sociais (PALUDO, 2013; SECCHI, 2009).

Para Paludo (2012), o Gerencialismo Puro ou Managerialism foi o primeiro estágio, embasado nos conceitos da administração de empresas privadas e surgiu na Administração Pública como resposta à crise fiscal do Estado. Tendo como foco principal buscar a eficiência para o setor público mediante a programas direcionados para a redução de Custos e de pessoal além do aumento da eficiência.

Paludo (2012) nos apresenta um segundo estágio, sendo este conhecido como Administração Gerencial ou Consumerismo com o foco no cliente e a qualidade dos serviços se mostra relevante para a administração. Ou seja, o foco da administração está no cliente-usuário dos serviços públicos, e a qualidade faz referência ao nível de satisfação em relação ao atendimento das necessidades da sociedade por meio dos serviços públicos a eles ofertados. Ainda para Paludo (2012) a redução de custos e eficiência a qualquer preço não é compatível com as necessidades dos usuários, neste momento a questão do custo se torna subordinada à avaliação do cliente-usuário dos serviços.

O terceiro estágio da Administração Gerencial ficou conhecido como *Public Service Orientation* (PSO), surgindo em países como Inglaterra e nos Estados Unidos na década de 90. Segundo Paludo (2012) os conceitos de PSO trouxeram à tona conceitos inerentes à cidadania, contribuindo para que seja superada a ideia de que a Administração Pública deve tratar os administrados apenas como meros clientes, valorizando a equidade nas ações do Estado influenciando a participação da sociedade junto as decisões públicas.

Para Colen (2016), o *Public Service Orientation*, além enfatizar a descentralização administrativa, efetividade das políticas públicas, qualidade dos serviços prestados levando em consideração as necessidades do “cidadão/cliente”, é crucial também neste modelo promover a participação da sociedade com base na promoção da transparência estimulando o aprendizado social. A partir daí, o usuário/cliente é transformado em um modelo de cidadão ativo.

Denhardt (2003) destaca novos conceitos da *New Public Service*, para o autor, a prioridade do Estado é prestar serviços aos cidadãos não os vendo como meros clientes, estabelecendo entre eles relações de confiança e colaboração, isto encoraja os cidadãos a assumirem suas responsabilidades frente a sociedade e participar ativamente na construção viva

e ativa da sociedade a qual está inserida. O segundo conceito nos remete que toda a administração pública deve ser direcionada a identificar o interesse público priorizando o bem-estar da sociedade. Outro conceito também apresentado pelo autor está na valorização da cidadania e o serviço público como pilares essenciais da sociedade. A cidadania deve ser valorizada pela Administração Pública acima do empreendedorismo da gestão.

Colen (2016) defende em seu trabalho que o PSO, deve atender às demandas de transparência e prestação de contas, e lidar com outras vertentes como assegurar que a gestão pública seja guiada com base na visão e valores compartilhados entre o serviço “com” o público assegurando essa visão e valor. Além disso, questões organizacionais em alguns casos influenciam muito na qualidade dos serviços prestados, em grande maioria dos casos limitam o gestor no atendimento das necessidades, como por exemplo, pode ser necessário alocação de recursos limitados ao que muitas vezes mais necessitam.

Com base na literatura, podemos perceber que o *Public Service Orientation* faz uma junção entre os sólidos conceitos de accountability e justiça/equidade, porém para que o PSO seja efetivo, é necessário conforme apresentado por Abrucio (1997), um aprendizado social na esfera pública com o intuito de criar uma cultura cívica, abrangendo todas as esferas públicas e sociais.

Para destacar alguns conceitos importantes apresentadas no estudo do *Public Service Orientation* foi elaborado o quadro a seguir:

Quadro 02: Pressupostos do *Public Service Orientation* (PSO).

PRESSUPOSTOS - <i>Public Service Orientation</i>	Variáveis	Autores
→ Atender às necessidades da sociedade.	Foco nas necessidades do cidadão.	Denhardt (2003)
→ Garantir que os serviços e políticas públicas realmente atendam às necessidades e expectativas da sociedade como um todo.	Foco no cliente/cidadão	Colen (2016); Bresser-Pereira (2001)
→ Garantir que os serviços prestados sejam de qualidade e eficientes de acordo com as necessidades e demandas dos indivíduos.	Qualidade, Eficiência;	Denhardt (2003)
→ Melhoria contínua na prestação de serviços públicos, adaptando-se às mudanças nas necessidades da comunidade, garantindo a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos a eles ofertados proporcionando uma melhor experiência com o usuário final (cidadão);	Melhoria contínua, Satisfação dos cidadãos.	Amorim (2000); Bresser-Pereira (2001)
→ Gestão eficiente, o que garante que os serviços públicos estejam acessíveis a todos os cidadãos de maneira igualitária e com	Eficiência, Acessibilidade, Igualdade, Qualidade, Transparência	Abrucio (1997); Denhardt (2003)

qualidade, com informações claras transparentes e acessíveis sobre políticas públicas e tomada de decisões.		
---	--	--

Fonte: o autor (2024).

Por fim, conforme De Paula (2005), não podemos falar de “Nova Administração Pública” sem identificar dois nichos políticos sendo disputados na atual gestão pública, sendo o primeiro com vertente gerencial já tratado na forma de Administração Gerencial e o segundo trazendo consigo conceitos de Administração Societal.

Junquillo (2010) e De Paula (2005) sub-rogam-se sobre os mesmos preceitos de que existindo o mercado, esta vertente societal defende a sociedade democrática, onde os cidadãos possam ter atitudes proativas, críticas e independentes em busca de uma ordem social mais justa e equilibrada. Reforçam também que a nova administração pública está em constante evolução, e enquanto houver vitalidade democrática permanecerá como um projeto em evolução e nunca finalizado por completo.

2.3 GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Conceitos, Princípios e aplicações em redes de Pós-Graduação

A governança pública refere-se ao conjunto de mecanismos, processos e arranjos institucionais por meio dos quais o poder é exercido para a promoção do bem comum, com base em princípios como transparência, participação, responsabilidade, integridade e orientação para resultados (OCDE, 2017; FARAH, 2001; CAPES, 2022).

A governança na Administração Pública tem se consolidado como um dos pilares da gestão estatal contemporânea, sendo compreendida como o conjunto de mecanismos, processos, valores e arranjos institucionais que orientam a tomada de decisões e a implementação de políticas públicas com foco em resultados, transparência, participação e integridade (SECCHI, 2016; OCDE, 2017). Ao ultrapassar o modelo hierárquico tradicional, a governança articula atores estatais e não estatais, promovendo coordenação horizontal e decisões colegiadas que aumentam a legitimidade e a responsividade do Estado (FARAH, 2001; GAETANI; DINIZ, 2013).

Segundo Bresser-Pereira (2004), a governança é um elemento-chave da Reforma do Estado e da transição da administração burocrática para a administração pública gerencial, ao passo que insere o cidadão como coprotagonista das decisões públicas e reforça o papel do gestor como mediador de interesses coletivos. Nesse sentido, a governança se diferencia da

gestão ao enfatizar não apenas a capacidade operacional, mas sobretudo a capacidade de articular políticas de forma estratégica, democrática e eficiente.

De acordo com Paes de Paula (2005), a governança pública deve estar ancorada em uma perspectiva societal, ou seja, deve favorecer canais efetivos de participação e controle social, ampliando os espaços democráticos e assegurando a equidade nas decisões. Isso é particularmente relevante quando se trata de redes públicas, como os programas de pós-graduação interinstitucionais, que demandam mecanismos colaborativos de gestão, definição compartilhada de metas e rotinas decisórias transparentes.

Segundo Peci (2010), a governança está relacionada à capacidade de coordenação e articulação entre atores públicos e privados, em diferentes níveis e esferas, com vistas à efetividade das políticas públicas. Na administração pública contemporânea, ela se manifesta como uma evolução da gestão pública, especialmente no contexto de redes, consórcios e programas interinstitucionais como o PROFIAP o qual é um programa de Pós-Graduação em Rede Nacional.

A aplicação da governança em redes de pós-graduação, como o PROFIAP, requer a articulação de diferentes instituições federais sob uma coordenação nacional, que precisa conciliar a diversidade de contextos locais com diretrizes comuns. Conforme Teixeira (2002), os desafios da governança em arranjos interinstitucionais envolvem o alinhamento de normas, a gestão da autonomia das unidades participantes, a padronização de processos e a institucionalização de mecanismos de *accountability*.

A OCDE (2017) propõe um conjunto de princípios de boa governança aplicáveis à administração pública, destacando: (i) liderança estratégica e comprometida; (ii) coerência e coordenação institucional; (iii) transparência e integridade; (iv) participação cidadã; e (v) capacidade de gerar resultados. Tais diretrizes têm sido adotadas por órgãos de fomento como a CAPES (2022), que passou a exigir evidências de governança e autoavaliação institucional como critérios de qualidade em programas de pós-graduação.

No Brasil, a CAPES (2022) reconhece a governança como um dos critérios fundamentais para avaliação de Programas de Pós-Graduação, especialmente na modalidade em rede, exigindo evidências de processos decisórios colegiados, prestação de contas, planejamento estratégico e mecanismos de autoavaliação.

Para Graham et al. (2003), a boa governança pública se ancora em cinco princípios: legitimidade e voz, orientação estratégica, desempenho, responsabilidade e equidade. Tais

elementos se fazem ainda mais necessários em estruturas em rede, como o PROFIAP, nas quais a coordenação precisa equilibrar autonomia local e coesão nacional.

Nesse contexto, o fortalecimento da governança na rede PROFIAP não se restringe à gestão administrativa, mas se estende à sua capacidade de fomentar decisões coletivas, de integrar práticas de planejamento estratégico com visão sistêmica e de responder às demandas da sociedade por uma formação pública de excelência. O desenvolvimento de instrumentos como o plano de desenvolvimento da rede, comissões colegiadas, mecanismos de feedback e prestação de contas, são exemplos de práticas que traduzem os princípios da boa governança no âmbito educacional público.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

3.1 Abordagem Metodológica

O presente estudo caracteriza-se como descritivo de caráter qualitativo. Conforme Gil (2002) destaca, na pesquisa descritiva são empregadas técnicas padronizadas de coleta de dados, incluindo questionários e observação sistemática, permitindo a descrição das características de uma população ou fenômeno. Após a coleta de dados, é realizado o processo de tratamento, com o intuito de selecionar as informações relevantes para o objeto de estudo. A pesquisa qualitativa fundamenta-se na análise de dados provenientes de textos e imagens, empregando uma variedade de estratégias de investigação para explorar profundamente o fenômeno em estudo (CRESWELL, 2007).

Para Gil (2002), a pesquisa documental qualitativa emerge como uma opção viável, pois se baseia em uma fonte rica de dados históricos estáveis a longo prazo. Além disso, destaca-se pela sua relativa economia, uma vez que requer apenas o investimento do tempo do pesquisador para a análise minuciosa dos documentos disponíveis.

Foi utilizada como abordagem o estudo de caso, tendo como campo empírico a rede de pós-graduação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) que é oferecido por diversas universidades brasileiras com o intuito de promover a formação de profissionais qualificados para atuarem de maneira estratégica dentro das mais variadas áreas e níveis da administração pública no País. O material de estudo foram as atas do comitê gestor da Rede PROFIAP bem como as atas das reuniões locais da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba, com o intuito de entender como se dá o alinhamento estratégico da Rede levando em consideração o planejamento e governança pública. Além disso, realizou-se o levantamento de informações por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado a um coordenador local e a alguns membros do comitê gestor da rede, com o objetivo de fortalecer juntamente com as informações extraídas das atas e o levantamento bibliográfico o entendimento de como se dá o alinhamento estratégico da rede com relação aos princípios de planejamento e governança na esfera pública.

3.2 Procedimentos de Coleta e de Análise Dos Dados

A coleta e análise dos dados serão divididas em três fases, onde nas duas primeiras fases foram coletados os dados secundários e na terceira fase foi o levantamento dos dados

secundários inerentes a este trabalho. A primeira fase da pesquisa foi composta pela análise de conteúdo das atas das reuniões do Comitê Gestor do PROFIAP e das atas internas da UFV – Campus Rio Paranaíba. Essa etapa teve como objetivo compreender as estratégias definidas pelo programa para o desenvolvimento e fortalecimento da rede, bem como verificar se tais estratégias se alinham aos conceitos de governança e planejamento estratégico no contexto da administração pública. Na segunda fase, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado ao coordenador local do PROFIAP na UFV-CRP a três membros do comitê gestor da rede, com o intuito de identificar como ocorre o alinhamento entre o planejamento e a governança em nível local e em rede. Buscou-se, ainda, verificar a correspondência entre os conteúdos das atas analisadas e as percepções dos coordenadores entrevistados. Após o levantamento bibliográfico e a coleta de dados através das atas do Comitê Gestor, aplicou-se a técnica de Análise de Conteúdo e a utilização do *Software Iramutec*. A análise de Conteúdo auxiliou na interpretação crítica dos dados, permitindo uma compreensão mais profunda do que está sendo comunicado sobre o tema, seja por meio de falas ou textos. (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; MOZZATO, 2010). Após a análise das informações extraídas das atas, a técnica de análise de conteúdo também foi aplicada às entrevistas realizadas com os coordenadores, permitindo verificar o grau de alinhamento entre os discursos dos entrevistados e os registros oficiais das reuniões do Comitê Gestor e da Unidade Local do PROFIAP.

A presente pesquisa adotou a análise de conteúdo conforme os preceitos metodológicos delineados por Bardin (1977), os quais consistem em um conjunto estruturado de técnicas aplicáveis a diferentes campos de investigação, possibilitando a exploração sistemática de dados com vistas à identificação de novas informações relevantes. Bardin (1977) descreve três fases fundamentais nesse processo. A primeira envolve a organização e seleção do material coletado, priorizando as informações mais pertinentes ao objeto deste estudo. Na sequência, procede-se à leitura detalhada e análise crítica dos documentos a fim de verificar sua consonância com os objetivos da pesquisa, descartando aqueles que não se enquadrarem nos critérios estabelecidos.

A terceira etapa, conforme Bardin (2011), refere-se à categorização, fase em que os dados analisados foram agrupados com base em variáveis identificadas a partir do levantamento bibliográfico sobre gestão, governança, PSO e planejamento estratégico na administração pública. Com isso, foi possível identificar as principais estratégias adotadas pelo comitê gestor do PROFIAP frente as diretrizes de governança e objetivos estratégicos traçados pelo programa de pós-graduação.

Ao identificar as principais estratégias adotadas pelo comitê gestor do PROFIAP, foi realizada a fase de tratamento e interpretação dos dados (Bardin, 2011), com o propósito de identificar as estratégias de governança mais recorrentes e já consolidadas no âmbito do PROFIAP, bem como seu papel no fortalecimento do planejamento estratégico. Essa etapa contou com o suporte da estatística descritiva simples, cuja finalidade é organizar e resumir os dados de forma compreensível, permitindo a elaboração de representações visuais que facilitem a interpretação (SILVA e ANDRADE, 2020).

De acordo com Ribeiro, Pereira e Oliveira (2019), os métodos descritivos contribuem para a identificação de padrões, tendências e variações nos dados, servindo de base para análises posteriores. Além disso, proporcionam a mensuração de indicadores estatísticos, como média e desvio padrão, e permitem a criação de representações gráficas como histogramas e gráficos de barras, essenciais para captar a variabilidade e as principais características dos dados (Santos; Almeida; Costa, 2021). Ao final desse processo, foi possível evidenciar novas diretrizes que possam contribuir para o aperfeiçoamento das ações estratégicas e de governança do comitê gestor do PROFIAP, especialmente no que se refere à sua consolidação e expansão.

A aplicação da análise de conteúdo neste trabalho seguiu os critérios de rigor metodológico defendidos por Sampaio et al. (2022), os quais indicam que as pesquisas desse tipo devem respeitar integralmente os princípios estabelecidos por Bardin (2011). Embora esses critérios demandem atualizações em alguns aspectos, a sua não observância comprometeria a validade do método, aproximando-o de outras abordagens analíticas.

Além disso, realizou-se também uma análise documental alinhada com metodologias já empregadas em estudos de reconhecida qualidade científica, como os de Freitas e Darcoso (2014), Paula, Silva e Bittar (2017) e Chiari et al. (2018), todos veiculados em periódicos classificados no sistema Qualis.

Sampaio et al. (2022) destacam que a relevância de uma pesquisa se potencializa quando há triangulação metodológica, ou seja, a combinação da análise de conteúdo com ferramentas computacionais, como o software *Iramuteq*. Assim, as atas das reuniões do comitê gestor foram submetidas a esse software, após sua adaptação à linguagem exigida para a construção do corpus textual. O corpus, formado pelos documentos selecionados, é processado por meio de comandos iniciados com **** (quatro asteriscos), conforme orientações de Camargo e Justo (2021) e Salviati (2017).

Sousa (2021) reconhece o *Iramuteq* como uma ferramenta eficaz para a análise de dados qualitativos, ressaltando, no entanto, a importância de seu uso criterioso e com base em análise

crítica para evitar distorções. Neste trabalho, utiliza-se a versão 0.7 Alpha 2 do software, que opera com base nas linguagens R e Python.

No contexto desta pesquisa, foram aplicadas três formas de análise pelo Iramuteq: 1) Classificação Hierárquica Descendente (CHD), 2) Análise de Similitude e 3) Nuvem de Palavras.

Essas etapas metodológicas visam alcançar o objetivo central deste trabalho, que é o de compreender quais são e como se dão as práticas de planejamento e governança dentro da Rede PROFIAP para o seu desenvolvimento e crescimento.

A análise dos dados extraídos das atas foi realizada por meio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq), a escolha deste software se deu devido sua capacidade de realizar análises estatísticas avançadas de dados textuais, além disso, é gratuito, de código aberto, com ampla documentação e tutoriais, sendo frequentemente utilizado em dissertações, teses e artigos científicos. A utilização do Iramuteq facilita a organização e interpretação de grandes volumes de dados textuais de forma objetiva e sistematizada (CAMARGO; JUSTO, 2013).

O software tem como principal objetivo analisar a estrutura e a organização do discurso, possibilitando informar as relações entre as palavras e expressões que são mais frequentemente enunciados pelos participantes da pesquisa (Camargo & Justo, 2013).

A análise dos dados foi realizada através do software Iramuteq, com destaque para duas técnicas estatísticas complementares que permitiram uma exploração qualitativa aprofundada do corpus textual: a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Nuvem de Palavras.

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) foi a técnica central empregada, a qual é responsável por agrupar segmentos de texto com base na frequência de palavras. Por meio de algoritmos de classificação lexical, o Iramuteq organizou os trechos textuais em classes temáticas, com altos índices de ocorrência e valores significativos de qui-quadrado (χ^2). Para o reconhecimento do dendrograma com classes emergentes, considerou-se que quanto maior o valor de χ^2 , mais fortemente a palavra está associada à respectiva classe, desconsiderando-se, para fins de análise, os termos com χ^2 inferior a 3,80, correspondentes a um nível de significância de $p < 0,05$. Esse processo favoreceu a identificação dos temas predominantes no corpus e a construção de categorias analíticas coerentes, que foram posteriormente interpretadas à luz do referencial teórico adotado, servindo de base para a discussão dos achados.

A Nuvem de Palavras, por sua vez, possibilitou uma visualização rápida e exploratória dos termos mais recorrentes nas entrevistas e documentos. O tamanho das palavras apresentadas

na nuvem é proporcional à sua frequência de aparecimento no corpus, o que contribuiu para a identificação preliminar de tópicos centrais e eixos temáticos de maior destaque.

A combinação dessas ferramentas permitiu a extração de padrões discursivos, a categorização de sentidos convergentes e a interpretação aprofundada dos dados qualitativos.

No entanto, para os dados provenientes das entrevistas, optou-se pela aplicação exclusiva da técnica de Análise de Conteúdo, considerando a menor quantidade de informações. Segundo Bardin (2011), trata-se de uma técnica sistemática de investigação qualitativa voltada à interpretação de mensagens e discursos por meio da categorização de dados textuais. A aplicação dessa abordagem possibilitou a identificação de padrões recorrentes nas falas dos entrevistados, os quais foram organizados em eixos temáticos.

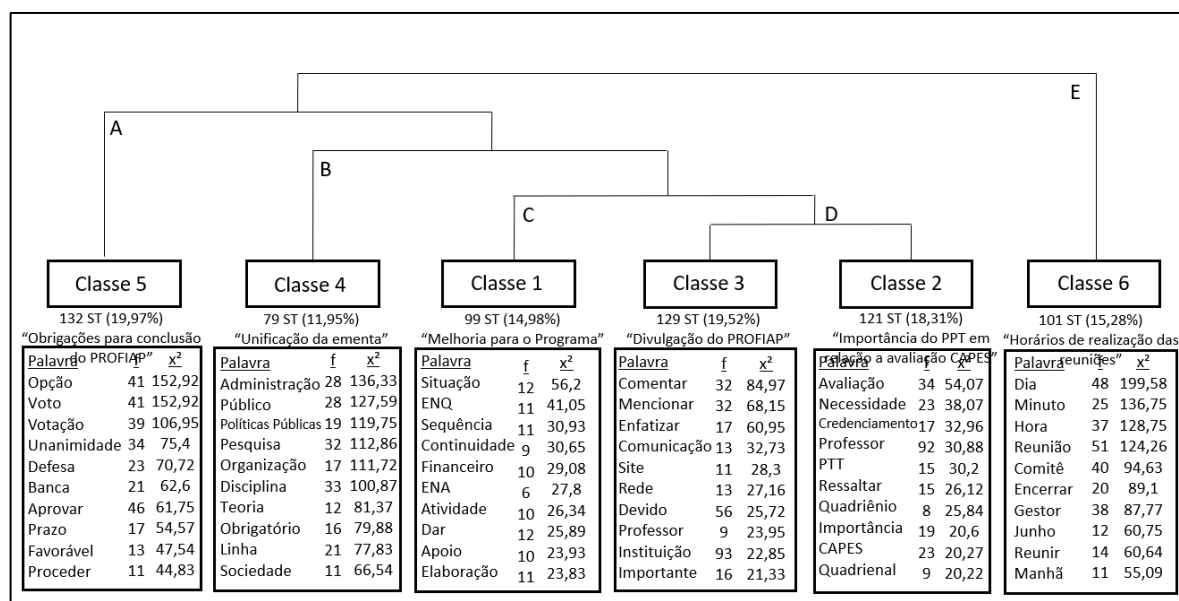
A Análise de Conteúdo realizada manualmente permitiu não apenas a extração de sentidos relevantes nas entrevistas, mas também a contraposição estruturada com os resultados obtidos a partir da análise das atas dos Comitês Gestor Local e Geral do PROFIAP. Essa comparação evidenciou pontos de convergência entre as percepções expressas oralmente pelos membros e os registros oficiais das reuniões, contribuindo para uma compreensão mais ampla e crítica sobre os processos de gestão e governança no âmbito do PROFIAP.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Classificação Hierárquica Descendente – Análise das Atas do Comitê Gestor

O corpus foi constituído por 19 textos, referentes às 19 atas, 767 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 661 STs (86,18%). Emergiram 28.223 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1966 palavras distintas e 1562 com uma única ocorrência. Conforme apresentado na Figura 01, o conteúdo analisado foi categorizado em seis classes: Classe 1 - “Melhoria para o Programa” com 99 ST (14,98%); Classe 2 - Importância do PPT em relação a avaliação CAPES”, com 121 ST (18,31%); Classe 3 -“ Divulgação do PROFIAP”, com 129 ST (19,52%); Classe 4, “Unificação da ementa” com 79 ST (11,95%); Classe 5, “Obrigações para conclusão do PROFIAP” com 132 ST (19,97%); Classe 6, “Horários de realização das reuniões” com 101 ST (15,28%).

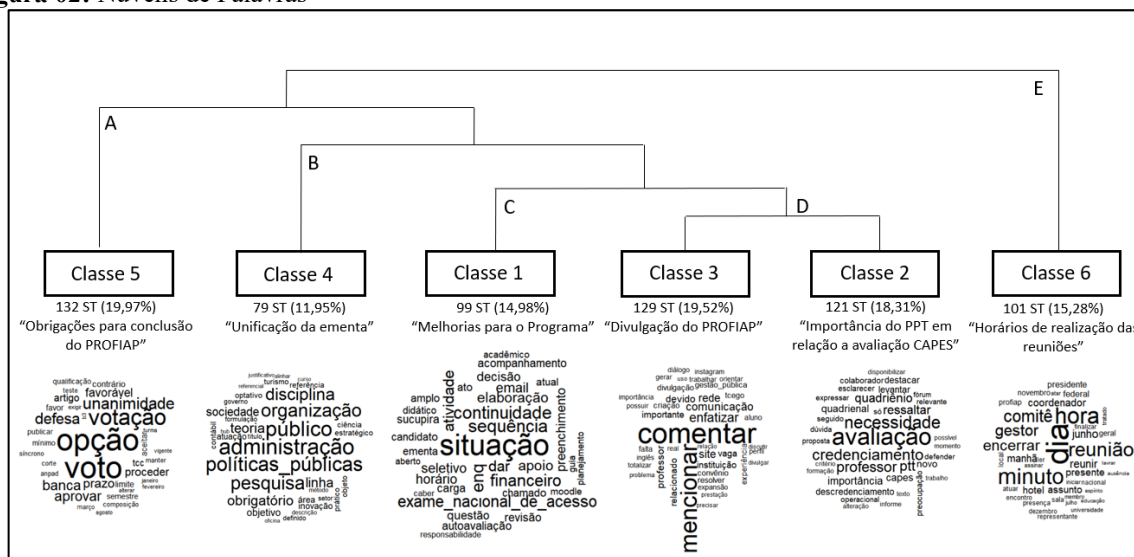
Figura 01: Dendrograma das classes da CHD



Fonte: Dados extraídos das atas das reuniões do comitê gestor.

Com base na Figura 01, que representa Classificação Hierárquica Descendente (CHD), o Iramuteq apresentou também a nuvens de palavras associadas a cada classe identificada que se destaca, através do tamanho proporcional das palavras, quanto mais vezes cada palavra aparece mais destacada ela está na nuvem, ou seja, facilita a identificação visual dos termos com maior peso na construção dos sentidos analisados (BARDIN, 2011; CAMARGO; JUSTO, 2013).

Figura 02: Nuvens de Palavras



Fonte: Dados extraídos das atas das reuniões do comitê gestor.

As nuvens de palavras apresentada na Figura 02 permitem identificar os focos temáticos predominantes, funcionando como apoio complementar às análises qualitativas e quantitativas da frequência lexical (termos que aparecem com maior frequência), sinalizando o foco das informações e interpretação sociocultural dos dados, conforme orientam Bardin (2011) e Camargo e Justo (2013).

Classe 1 – “Melhorias para o Programa”

Compreende 14,98% ($f = 99$ ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre $\chi^2 = 56,2$ (situação) e $\chi^2 = 3,88$ (comprovação). Essa classe é composta por palavras como “EXQ” ($\chi^2 = 41,05$); “sequência” ($\chi^2 = 30,93$); “continuidade” ($\chi^2 = 30,65$); “financeiro” ($\chi^2 = 29,08$); “Exame Nacional de Acesso” ($\chi^2 = 27,8$); “atividade” ($\chi^2 = 26,34$); “dar” ($\chi^2 = 25,89$); “apoio” ($\chi^2 = 23,93$) e “elaboração” ($\chi^2 = 23,83$).

Denominada “Melhorias para o Programa”, a Classe 01 abrange elementos relacionados ao panorama atual do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Essa classe reúne aspectos discutidos tanto pelo Comitê Gestor Nacional quanto pelos comitês internos das universidades participantes da rede.

Dentre os temas abordados nessas reuniões, cujas deliberações devem ser devidamente registradas em ata, destaca-se a discussão sobre a continuidade do PROFIAP. Para que o programa se mantenha em funcionamento, é essencial que as instituições associadas apresentem

melhorias significativas em seus resultados, como: publicações em periódicos qualificados, produção de Produtos Técnicos Tecnológicos com qualidade e aplicabilidade comprovada, entrega de Trabalhos de Conclusão de Curso dentro dos padrões exigidos e participação ativa em eventos, palestras e congressos promovidos no âmbito do programa.

Nesse sentido, é fundamental que o PROFIAP mantenha, no mínimo, nota 3 na avaliação da CAPES. O não cumprimento desse requisito implica a interrupção imediata das atividades do programa.

Além das discussões voltadas ao desempenho e à continuidade do PROFIAP no curto e longo prazo, a Classe 01 também evidencia debates sobre aspectos operacionais do programa, como o processo seletivo — atualmente realizado por meio do Teste ANPAD e do Exame Nacional de Acesso —, a carga horária (presencial e remota), a estrutura curricular e a possível descontinuação do Exame Nacional de Qualificação (ENQ).

Importa destacar que a descontinuidade do ENQ foi efetivada em 2023. Com isso, os alunos ingressantes naquele ano ficaram isentos da realização da prova de qualificação. Contudo, em substituição a esse requisito, os discentes devem apresentar, no momento do cumprimento do checklist para a defesa da dissertação, um artigo submetido a periódico com, no mínimo, qualis B2 e com status de "em avaliação". Como exemplo dos aspectos discutidos nas atas analisadas, destaca-se o registro de um questionamento feito por uma professora que defendeu a necessidade de viabilizar apoio financeiro, por meio de diárias e passagens, para os docentes que integram o Comitê Gestor e participam das reuniões de planejamento estratégico e alinhamentos. Essas reuniões, compostas exclusivamente por membros do Comitê, têm como objetivo principal discutir estratégias que permitam a adequação da rede PROFIAP às novas diretrizes da avaliação quadrienal da CAPES, especialmente no que se refere ao limite máximo de 300 horas de carga horária anual em sala de aula para os docentes vinculados ao programa.

Outro apontamento relevante identificado nas atas foi feito por uma professora da Universidade Federal do Tocantins (UFT), que relatou dificuldades observadas nos exames anteriores, relacionadas à elaboração das questões, à inconsistência temática entre os autores e os leitores das provas, e à segurança na aplicação do Exame Nacional de Qualificação (ENQ). Na ocasião, ela apresentou uma proposta alternativa para o formato do ENQ, sugerindo a realização de uma prova nacional, de caráter dissertativo e com pontuação mínima de 60 pontos para aprovação.

Por fim, nessa mesma reunião, a professora também apresentou o cronograma da programação acadêmica e encerrou sua fala com uma projeção da situação financeira da rede

PROFIAP, enfatizando a necessidade de que cada universidade associada preste contas, por meio do sistema SIMEC, dos recursos recebidos da CAPES.

Logo, percebemos que as discussões em torno da sustentabilidade e continuidade do PROFIAP são de grande relevância, como evidenciado nas atas, além de refletirem diretamente a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de suporte à gestão pública. Conforme Matias-Pereira (2010) e Silva e Junior (2018), o planejamento estratégico possibilita que as instituições públicas estabeleçam objetivos de longo prazo, antecipem cenários e organizem racionalmente seus recursos em favor da entrega de valor público à sociedade. A proposta de melhoria constante e adequação às novas diretrizes da CAPES dialoga com a concepção de governança estratégica, como exposta por Peci (2010) e OCDE (2017), em que decisões são orientadas por resultados, participação e *accountability*. Nesse sentido, a exigência de nota 4 na avaliação da CAPES se configura como um instrumento de pressão positiva e constante para o aprimoramento contínuo do programa, correspondente aos princípios da PSO, que segundo Colen (2016), exige eficiência, efetividade e transparência na gestão pública.

Classe 2 – “Importância do PPT em relação a avaliação CAPES”.

A Classe 02, intitulada “importância do PTT em relação à avaliação da CAPES”, compreende 18,31% (f = 121 ST) do corpus total analisado. É composta por palavras e radicais com valores de χ^2 variando entre 54,07 (avaliação) e 4,04 (docente), destacando-se termos como: “necessidade” ($\chi^2 = 38,07$), “credenciamento” ($\chi^2 = 32,96$), “professor” ($\chi^2 = 30,88$), “PTT” ($\chi^2 = 30,2$), “ressaltar” ($\chi^2 = 26,12$), “quadriênio” ($\chi^2 = 25,84$), “importância” ($\chi^2 = 20,6$), “CAPES” ($\chi^2 = 20,27$) e “quadrienal” ($\chi^2 = 20,22$).

Essa classe evidencia a preocupação com os critérios adotados pela CAPES na avaliação dos Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs) desenvolvidos no âmbito do mestrado. Durante as discussões, uma professora aqui identificada como “F” para manter sua identidade oculta, destacou que a CAPES considera, para efeito de avaliação, tanto o artigo quanto o PTT, sendo este último um elemento crucial para a qualificação do programa. Enfatizou a importância do impacto social e institucional do PTT, bem como a necessidade de comprovação de sua aceitação e aplicação prática pela instituição beneficiária. Além disso, ressaltou que, por se tratar de um programa em rede, é fundamental o cumprimento rigoroso das diretrizes estabelecidas pela CAPES.

Na ocasião, a docente apresentou a ficha de avaliação da CAPES, detalhando seus quesitos, e chamou atenção para a necessidade de uma formação de qualidade. Entre os pontos críticos apontados, destacou o cuidado com a elaboração do resumo, cuja fragilidade tem sido causa recorrente de rejeição dos produtos.

Complementando a discussão, a professora “D” mencionou que o correto preenchimento dos formulários é essencial para subsidiar os dados inseridos na Plataforma Sucupira. A ausência de informações nos campos obrigatórios inviabiliza a avaliação dos PTTs pela CAPES. Ela também observou que protótipos e pilotos costumam ser melhor avaliados pela agência.

Os resultados evidenciados nessa classe reforçam a necessidade de um acompanhamento efetivo por parte dos orientadores durante o processo de elaboração dos PTTs. Um direcionamento claro e alinhado às exigências da CAPES contribui para a aplicabilidade e execução das propostas, considerando que, por se tratar de um mestrado profissional, a efetiva aplicação prática do produto é um requisito obrigatório.

Para tanto, dar ênfase na qualidade dos Produtos Técnicos Tecnológicos e sua relação direta com a avaliação da CAPES confirma a centralidade da orientação para resultados, característica fundamental tanto do modelo gerencial e de governança, quanto ao PSO. Conforme Denhardt (2003), a valorização do serviço público passa pela entrega de soluções eficazes, que dialoguem com as necessidades sociais. Os relatos sobre indicadores e impacto social dos PTTs estão em consonância com os pressupostos de governança pública apresentados por Farah (2001) e Graham et al. (2003), que destacam a equidade, a responsabilização e a legitimidade como pilares para a produção de resultados públicos relevantes. Além disso, a utilização da Plataforma Sucupira como instrumento de prestação de contas remete à perspectiva de transparência e avaliação contínua, reforçando o ciclo de planejamento, execução e controle preconizado por Sapiro (2009).

Classe 3 – “Divulgação do PROFIAP”

Denominada “divulgação do Profiap”, a classe 03 representa 19,52% do corpus total analisado (f = 129 ST). É composta por palavras e radicais cujo valor de qui-quadrado (χ^2) varia de 84,97 (comentar) a 3,93 (realizar). Destacam-se termos como “mencionar” ($\chi^2 = 68,15$), “ênfatizar” ($\chi^2 = 32,73$), “comunicação” ($\chi^2 = 28,3$), “site” ($\chi^2 = 27,16$), “rede” ($\chi^2 = 25,72$),

“devido” ($\chi^2 = 23,95$), “professor” ($\chi^2 = 22,85$), “instituição” ($\chi^2 = 21,33$), “importante” ($\chi^2 = 20,78$) e “relacionado” ($\chi^2 = 20,78$).

Esta classe está diretamente relacionada à temática da comunicação institucional, com ênfase em divulgação, estrutura digital e expansão do programa.

Como exemplo, o relato do Professor pseudônimo “X” destacou o trabalho da comissão de comunicação na promoção do programa, enfatizando o uso das redes sociais como ferramenta estratégica para atrair estudantes de outras instituições para o PROFIAP.

Já o Professor “Y” mencionou o andamento da segunda turma do convênio com o TCE-GO e apontou a carência de docentes nas áreas de Políticas Públicas e Direito, reforçando a importância de contar com professores capacitados tanto para ministrar aulas quanto para orientar discentes.

Entretanto, o Professor “B” questionou aspectos estéticos do site, sugerindo possíveis melhorias no layout. Comentou sobre a contratação da empresa responsável pela criação do portal e ressaltou como vantagem a semelhança com o site da UTFPR. Informou ainda que a página sofreu um ataque hacker, o que gerou vulnerabilidades.

Nesta reunião, foi mencionado que há o objetivo de alcançar a nota 4, requisito para pleitear a abertura de curso de doutorado. O Professor “C” afirmou que a expansão é uma demanda comum entre diversas IFES e que, segundo a ANDIFES, mais de 20 instituições demonstraram interesse em integrar a rede, o que poderá resultar em até 200 novas vagas para expansão do programa.

Nesse sentido, a Classe 03 evidencia a centralidade da comunicação institucional nas estratégias de fortalecimento e expansão do PROFIAP. A recorrência de termos ligados à divulgação, à presença digital e ao envolvimento docente demonstra que a promoção adequada do programa vai além da simples visibilidade: ela articula esforços para atrair novos estudantes, consolidar parcerias e atender às exigências da avaliação da CAPES. As falas dos professores analisados indicam um reconhecimento da importância de uma comunicação eficiente, tanto em termos de forma (como o layout do site) quanto de conteúdo (como a necessidade de docentes capacitados e a articulação interinstitucional), consolidando a divulgação como eixo estruturante para o crescimento sustentável do programa.

No contexto de divulgação do programa, a comunicação institucional, destacada como um dos pilares da governança participativa. Segundo Paes de Paula (2005), é fundamental criar canais efetivos de escuta e transparência para fomentar a coprodução de valor público. As ações relatadas, como o uso de redes sociais e reuniões informativas, alinham-se à proposta de

Denhardt (2003) de transformar o cidadão em agente ativo, superando a lógica do "cliente" e promovendo o engajamento cívico. Ao evidenciar a divulgação como elemento de atração de novos estudantes e consolidação do programa, as falas dos coordenadores reiteram a importância de mecanismos de legitimidade e visibilidade, reforçando a articulação entre governança comunicativa e expansão qualificada da rede (COLEN, 2016; CAPES, 2022).

Classe 4 – “Unificação da ementa”

Denominada “unificação de ementa”, a Classe 04, compreende 11,95% ($f = 79$ ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre $\chi^2 = 136,33$ (administração) e $\chi^2 = 3,96$ (empresa). Essa classe é composta por palavras como “público” ($\chi^2 = 127,59$); “políticas públicas” ($\chi^2 = 119,75$); “pesquisa” ($\chi^2 = 112,86$); “organização” ($\chi^2 = 111,72$); “disciplina” ($\chi^2 = 100,87$); “teoria” ($\chi^2 = 81,37$); “obrigatório” ($\chi^2 = 79,88$); “linha” ($\chi^2 = 77,83$) e “sociedade” ($\chi^2 = 66,54$).

Nesta categoria, os resultados evidenciaram discussões relacionadas ao conteúdo das disciplinas ofertadas no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Em reunião realizada em 2016, foi aprovada por unanimidade a desvinculação das três disciplinas obrigatórias do curso — *Teoria das Organizações, Estado, Sociedade e Administração Pública e Políticas Públicas* — da obrigatoriedade de constarem no Exame Nacional de Qualificação (ENQ).

Além disso, definiu-se que os ENQs das turmas de 2016 adotariam uma ementa unificada, integrando conteúdo das três disciplinas teóricas mencionadas, com base em bibliografias acessíveis aos discentes.

Ainda no âmbito desta categoria, a reunião abordou diretrizes para a realização de eventos e o alinhamento das pesquisas desenvolvidas no programa, tanto na área de Administração Geral quanto de Administração Pública.

Em síntese, a pauta de maior relevância concentrou-se na proposta de inclusão da disciplina *Políticas Públicas* como obrigatória. Uma professora não identificada nominalmente na ata — sugeriu que as disciplinas *Teoria das Organizações, Políticas Públicas e Finanças Públicas* passassem a compor o núcleo obrigatório do curso.

A padronização de disciplinas, como forma de garantir coerência na formação dos discentes da rede, expressa uma tentativa de alinhamento entre autonomia institucional e diretrizes comuns, sendo este, um desafio típico de arranjos em rede, como bem apontam Peci

(2010) e Teixeira (2002). A criação de ementas unificadas revela a aplicação prática de uma governança por metas e resultados, conforme destacam Secchi (2016) e OCDE (2017), sem abrir mão do planejamento colaborativo e da corresponsabilidade pedagógica. Além disso, o esforço de alinhamento entre ensino, pesquisa e produtos técnicos refletem a necessidade de coerência interna da proposta formativa do PROFIAP, o que fortalece sua identidade institucional.

Classe 5 – “Obrigações para conclusão do PROFIAP”.

A classe 05, denominada “obrigações para conclusão do PROFIAP”, compreende 19,97% ($f = 132$ ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre $\chi^2 = 152,92$ (opção) e $\chi^2 = 4,11$ (abril). Essa classe é composta por palavras como “voto” ($\chi^2 = 152,92$); “votação” ($\chi^2 = 106,95$); “unanimidade” ($\chi^2 = 75,4$); “defesa” ($\chi^2 = 70,72$); “banca” ($\chi^2 = 62,5$); “aprovar” ($\chi^2 = 61,75$); “prazo” ($\chi^2 = 54,57$); “favorável” ($\chi^2 = 47,54$) e “proceder” ($\chi^2 = 44,83$).

Trata-se da evidência dos requisitos que devem ser cumpridos pelos discentes para a concessão do título de mestre em Administração Pública. Nesse contexto, os mestrandos, ao longo do curso, devem cumprir não apenas a carga horária estabelecida para cada disciplina, mas também a participação em eventos vinculados ao programa, como congressos, palestras, e a participação como ouvintes em bancas, requisitos obrigatórios para a qualificação e defesa do projeto de dissertação.

Esses pontos foram discutidos em reunião realizada em Palmas, Tocantins, em julho de 2024. Na ocasião, foi debatida a regulamentação da banca de qualificação do projeto de TCC, que será definida pela rede PROFIAP. Após a votação, foi aprovada a opção 1, com 16 votos favoráveis e 3 contrários.

Outra proposta discutida foi a inclusão do PTT no TCC, modalidade artigo final, que foi aprovada por unanimidade. Por fim, o último aspecto abordado foi o estabelecimento da carga horária total de 360 horas, divididas entre disciplinas obrigatórias e optativas, que também foi aprovada por unanimidade.

A definição das exigências para a defesa da dissertação, tais como a obrigatoriedade de prazos, carga horária e bancas qualificadas, mostra a consolidação de práticas de avaliação institucional ancoradas em planejamento estratégico e gestão por resultados com relação ao cumprimento de metas. Conforme Santos et al. (2021), a definição e o monitoramento de metas

são essenciais para a efetividade da gestão pública. O PROFIAP, ao estabelecer regras claras para a conclusão do curso, reforça os princípios de equidade, transparência e responsabilização, todos integrados ao conceito de boa governança (OCDE, 2017; Graham et al., 2003). O uso de indicadores para mensurar a produtividade docente, como mencionado nas entrevistas, demonstra a institucionalização da avaliação como prática de gestão eficiente, conforme salientam Leandro (2018) e Pereira (2011).

Classe 6 – “Horários de realização das reuniões”

Compreende 15,28% ($f = 101$ ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre $\chi^2 = 199,58$ (dia) e $\chi^2 = 4,11$ (abril). Essa classe é composta por palavras como “minuto” ($\chi^2 = 136,75$); “hora” ($\chi^2 = 128,75$); “reunião” ($\chi^2 = 124,26$); “comitê” ($\chi^2 = 94,63$); “encerrar” ($\chi^2 = 89,1$); “gestor” ($\chi^2 = 87,77$); “junho” ($\chi^2 = 60,78$); “reunir” ($\chi^2 = 60,64$) e “manhã” ($\chi^2 = 55,09$).

Por fim, a Classe 06 denominada “horários de realização das reuniões”, relaciona os temas abordados no encontro de coordenadores. Como exemplo a reunião realizada no dia 6 de dezembro de 2018, às 8h30, foi realizada uma reunião no Laguna Praia Hotel, em João Pessoa, com a presença dos membros do Comitê Gestor e dos coordenadores das universidades associadas ao PROFIAP. O encontro teve como principal objetivo discutir temas essenciais para o aprimoramento do programa, além de alinhamentos estratégicos e operacionais relacionados à sua execução nas instituições participantes.

Durante o evento, os participantes abordaram questões de governança, os desafios enfrentados pelas universidades no desenvolvimento das atividades do PROFIAP e as perspectivas para o futuro do programa. Também foi dado destaque à importância da colaboração interinstitucional e da integração das diferentes unidades de ensino para garantir a excelência e a sustentabilidade do programa.

Na sequência, no dia 7 de dezembro de 2016, às 8h, o Comitê Gestor Nacional PROFIAP, juntamente com a Comissão Acadêmica Nacional PROFIAP e os coordenadores locais do curso, se reuniram na sala de reuniões da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em Curitiba. Este encontro teve o intuito de aprofundar as discussões iniciadas no evento anterior, com foco em ações concretas e no planejamento das etapas subsequentes para a consolidação do curso no cenário nacional.

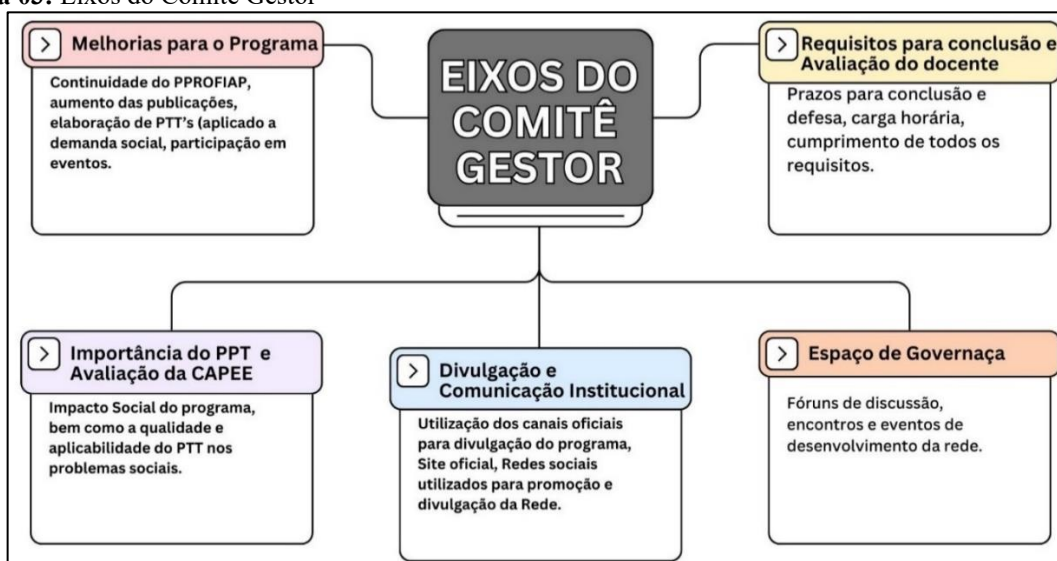
Durante a reunião de Curitiba, foram debatidas as diretrizes curriculares do PROFIAP, as metodologias de ensino adotadas e os critérios de avaliação do programa. Além disso, os coordenadores locais compartilharam as experiências de suas respectivas universidades, permitindo uma troca rica de informações e boas práticas que poderiam ser implementadas de maneira mais ampla no âmbito do programa.

Essas reuniões foram momentos cruciais para o fortalecimento do PROFIAP, pois permitiram não apenas o alinhamento de estratégias, mas também a construção de uma rede colaborativa entre as universidades, que se consolidaria como um dos pilares essenciais para o sucesso do programa em termos de impacto acadêmico e social.

Embora pareça tratar de aspectos operacionais, a definição dos horários das reuniões do comitê revela, na verdade, o funcionamento da governança colegiada na rede PROFIAP. Os encontros mencionados (por exemplo, em João Pessoa e Curitiba) ilustram o caráter interinstitucional e participativo da gestão da rede, confirmando os princípios de articulação horizontal e deliberação coletiva descritos por Gaetani e Diniz (2013) e Bresser-Pereira (2004). A governança, nesse sentido, é entendida não apenas como arranjo técnico, mas como prática política e institucional que valoriza o aprendizado coletivo (PAES DE PAULA, 2005). A troca de experiências entre coordenadores e a criação de fóruns e espaços colaborativos reforçam a ideia de uma rede viva, capaz de se adaptar e de produzir soluções por meio da cooperação e da escuta ativa (GRAHAM ET AL., 2003; PECI, 2010).

Por fim, podemos perceber de maneira sucinta os eixos temáticos levantado através da análise das atas do comitê gestor através da Figura 03.

Figura 03: Eixos do Comitê Gestor



Fonte: Análise das Atas do Comitê Gestor.

A Figura 03 nos mostra os principais eixos temáticos encontrados a partir da análise das atas do Comitê Gestor do PROFIAP, evidenciando temas como governança, planejamento estratégico e avaliação do programa.

O eixo “Melhorias para o Programa” destaca a necessidade de continuidade por meio de resultados concretos, como publicações e produtos técnicos, alinhando-se aos preceitos de planejamento estratégico conforme tratado por Matias-Pereira (2010); Silva e Junior (2018) e ainda de acordo com Peci (2010) alinhados à governança com foco em accountability (OCDE, 2017).

A “Importância do PTT e Avaliação da CAPES” reforça o papel dos PTTs na demonstração de impacto social e institucional, conforme Denhardt (2003), Farah (2001) e Graham et al. (2003).

O eixo “Divulgação e Comunicação Institucional” aborda a visibilidade do programa por meio de canais digitais, em consonância com Peci (2010) e Teixeira (2002), que enfatizam a transparência e o engajamento entre as instituições públicas e a sociedade.

Os “Requisitos para Conclusão e Avaliação Docente” relacionam-se à regulação de prazos e avaliação por indicadores claros, para assim, ser possível que o cidadão e o gestor público consigam analisar a eficiência da Administração Pública (Santos et al., 2021; Leandro, 2018).

Já os “Espaços de Governança” ressaltam fóruns e reuniões como práticas de deliberação e aprendizado colaborativo (Paes de Paula, 2005; OCDE, 2017).

4.2 Comparação entre os resultados das Atas do Comitê gestor em relação as entrevistas com alguns dos membros do Comitê Gestor

Com o intuito de interpretar as percepções dos gestores e coordenadores entrevistados sobre aspectos-chave da gestão do PROFIAP, elaborou-se um quadro associando as classes temáticas identificadas na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das atas do Comitê Gestor com os principais eixos temáticos emergentes das entrevistas. Para fins de confidencialidade, os entrevistados foram categorizados de E1 a E4, respeitando a ordem em que foram ouvidos, de modo a omitir a identificação nominal de cada um.

A tabela 02 apresenta de forma organizada os temas debatidos, os respectivos eixos de análise e exemplos representativos das falas dos entrevistados, possibilitando uma visão

integrada entre os registros documentais e as percepções práticas dos envolvidos na gestão do PROFIAP.

Quadro 03: Associação entre Classes da CHD e Entrevistas

Classe CHD	Eixo Temático (Entrevista)	Falas ou Ideias Associadas
Classe 1: Melhorias para o Programa	Planejamento Estratégico / Futuro e Sustentabilidade	E03: “Criado pelo Comitê Gestor com participação dos coordenadores; meta de nota 4 na CAPES.” E01: “A rede possui planejamento próprio e estimula que cada IFES desenvolva o seu.”
Classe 2: Importância do PTT	Avaliação e Indicadores / Impacto Social	E04: “Indicadores para gestão e adaptação institucional.” E03: “Desenvolvimento de produtos técnicos aplicáveis.” E01: “Sugere aprimorar a avaliação com notas institucionais.”
Classe 3: Divulgação do PROFIAP	Governança / Participação da Comunidade	E01: “Transparência via site, WhatsApp, Instagram e YouTube.” E03: “Uso de site, reuniões e redes sociais.”
Classe 4: Unificação da Ementa	Alinhamento vs. Autonomia / Planejamento Estratégico	E01: “Ênfase na padronização de processos como bancas e relatórios.” E04: “Planejamento colaborativo com foco em resultados pedagógicos.”
Classe 5: Obrigações para conclusão	Avaliação e Indicadores / Planejamento Estratégico	E03: “Uso de dados sobre prazos, produtividade docente.” E01: “Indicadores são considerados fundamentais.”
Classe 6: Horários de reuniões	Aprendizado Colaborativo / Governança	E01: “Fórum de Coordenadores como espaço privilegiado de trocas.” E03: “Grupos como ‘Cafê dos Professores’; bancas compartilhadas.”

Fonte: Próprio autor.

A análise cruzada entre as classes temáticas resultantes da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das atas do Comitê Gestor do PROFIAP e as entrevistas realizadas com coordenadores e gestores da rede evidencia convergências significativas em relação aos desafios, princípios de governança, e práticas institucionais, conforme mostrado na Tabela 02.

No eixo de Planejamento Estratégico, as discussões registradas na Classe 1 da CHD são reforçadas pelas falas de E03 e E01, que destacam o papel do Comitê Gestor na definição de metas, como a nota 4 na CAPES, e na criação de planos táticos locais pelas IFES vinculadas ao PROFIAP. O enfoque em garantir continuidade e sustentabilidade é recorrente tanto nas atas quanto em todas as entrevistas de forma unanime.

As falas dos entrevistados que ressaltam a importância do planejamento conjunto tanto na esfera do Comitê Gestor quanto das IFES locais, isto reflete a concepção de planejamento estratégico como instrumento de governança pública (MATIAS-PEREIRA, 2010). Segundo Silva e Junior (2018), o planejamento é indispensável para orientar metas de longo prazo e adaptar instituições públicas a contextos em constante mudança. Ao citar a meta de nota 4, os entrevistados alinham-se ao modelo de administração gerencial que prioriza a eficácia

institucional e a entrega de valor mensurável à sociedade, como propõem Bresser-Pereira (2001) e Pereira (2011).

Na Classe 2, que aborda a “Importância do PTT”, identificam-se vínculos diretos com o eixo Avaliação e Indicadores, sendo um dos critérios de avaliação do programa. E04, E02 e E01 destacam fortemente a necessidade de acompanhamento efetivo dos produtos técnicos, bem como a utilização de relatórios e indicadores para aferição da qualidade e impacto social que o PTT possui como critério de avaliação frente aos resultados obtidos. Esse aspecto mostra de forma clara a preocupação evidenciada nas atas quanto à exigência de comprovação de aplicação prática dos produtos técnicos tecnológicos desenvolvidos pelos alunos.

O reconhecimento da importância dos indicadores de avaliação, tanto para produtos técnicos quanto para o desempenho institucional, é diretamente conectado ao princípio de *accountability*, que estrutura tanto a governança quanto a PSO. De acordo com Santos et al. (2021), a definição e monitoramento de indicadores orientam os gestores públicos para práticas baseadas em evidências, eficiência e efetividade. O uso de métricas pela CAPES como critério avaliativo, mencionado pelos entrevistados, reforça a centralidade do impacto social dos PTTs, um dos pilares do mestrado profissional. Tal prática responde à exigência de que os serviços públicos, incluindo a educação superior, sejam avaliados não apenas pela produção, mas por seu valor agregado à sociedade (COLEN, 2016; BENTO, 2003).

A Classe 3 a qual faz referência à “Governança e à Participação da Comunidade”, evidenciada nas entrevistas através das menções à transparência na divulgação das informações e à comunicação institucional efetiva por meio de mídias digitais. E01 destaca a utilização de redes sociais e canais digitais, enquanto E03 pontua a realização de reuniões e o uso de sites e mídias digitais para garantir a publicidade dos processos e informações de forma clara aos interessados.

As percepções sobre o uso de ferramentas digitais (WhatsApp e Instagram), reuniões e sites para garantir transparência e divulgação institucional expressam uma noção de governança comunicacional. Para Paes de Paula (2005), a democratização da gestão passa pela visibilidade das ações e pela abertura de canais de diálogo com a sociedade, especialmente em estruturas públicas complexas. A comunicação eficiente reforça o pilar da legitimidade, essencial à boa governança (GRAHAM et al., 2003), ao transformar o cidadão-aluno em sujeito participante, informado e corresponsável pelas decisões institucionais (DENHARDT, 2003).

Quanto à Classe 4, referente à “Unificação da Ementa”, a correlação é direta com os debates sobre Alinhamento vs. Autonomia e Planejamento Estratégico. E01 enfatiza a

padronização de processos, enquanto E04 valoriza o planejamento colaborativo, respeitando especificidades locais.

As falas sobre padronização de processos, tais como, bancas, relatórios e critérios de avaliação e a valorização do planejamento colaborativo revelam um contraponto construtivo entre autonomia das IFES e coesão institucional da rede. Esse equilíbrio é um dos maiores desafios da governança em redes interinstitucionais, como descrevem Peci (2010) e Teixeira (2002). Tais redes demandam a construção coletiva de diretrizes e o respeito à diversidade local. A governança, nesse contexto, atua como mediação estratégica e democrática, articulando interesses e promovendo decisões colegiadas e alinhadas com resultados nacionais (OCDE, 2017; CAPES, 2022).

Na Classe 5, relacionada às “Obrigações para conclusão”, observa-se correspondência com o eixo Avaliação e Indicadores. A utilização de dados para monitoramento da produtividade docente e dos prazos é mencionada pelos entrevistados E03 e E01, confirmando o que foi identificado nas atas quanto à regulação de bancas e exigências formais para defesa de dissertação.

Com isso, temos que a utilização de dados para monitoramento da produtividade docente e dos prazos é mencionada pelos entrevistados E03 e E01, confirmando o que foi identificado nas atas quanto à regulação de bancas e exigências formais para defesa de dissertação. Tal prática está alinhada ao que destacam Santos et al. (2021) e Pereira (2011), ao vincularem a condução de programas públicos ao cumprimento de metas, ao controle de resultados e à geração de valor social. Tal prática reforça, ainda, a lógica da gestão pública orientada por resultados e baseada em evidências, conforme defendem autores como Cotta e Oliveira (2020), que destacam a importância da mensuração sistemática do desempenho acadêmico-administrativo como instrumento de planejamento, controle e transparência na gestão universitária, o que nos remete à práticas consistentes de governança pública no programa.

Por fim, a Classe 6 se associa ao “Aprendizado Colaborativo”, destacado por E01 e E03 ao descreverem as práticas de trocas de informações entre coordenadores, como o Fórum de Coordenadores e grupos de whatsapp como o “Café Professor@s Profiap”. As atas reforçam esse ponto ao registrarem as reuniões presenciais com foco em governança e planejamento.

Essa associação sistematizada permite afirmar que os temas mais recorrentes nas atas do Comitê Gestor do PROFIAP estão plenamente integrados às percepções dos entrevistados, o transparece coerência e consonância entre as práticas institucionais formais e as experiências

relatadas pelos gestores da rede PROFIAP.

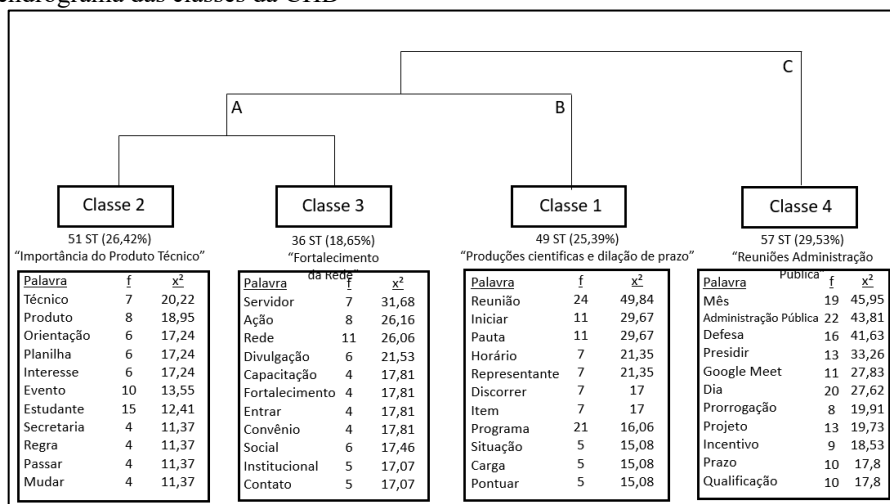
Os espaços mencionados como o “Café Professor@s Profiap” e os Fóruns de Coordenadores representam, na prática, ambientes de governança participativa e aprendizado organizacional. Segundo Farah (2001) e Abrucio (1997), a governança moderna não se limita a diretrizes formais, mas depende da criação de instâncias em que atores compartilham saberes e alinham estratégias de forma colaborativa. O PROFIAP, ao promover essas trocas, fortalece sua capacidade institucional de inovação, adaptação e coprodução de valor público, fundamentos centrais da nova administração pública (DE PAULA, 2005).

4.3 Classificação Hierárquica Descendente – Análise 2: Reuniões do PROFIA – UFV - CRP

O corpus da pesquisa foi composto por 13 textos correspondentes às atas analisadas, totalizando 245 segmentos de texto (ST), dos quais 193 foram aproveitados, o que representa um índice de aproveitamento de 78,78%. No total, foram identificadas 8.644 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.569 palavras distintas, das quais 817 ocorreram apenas uma vez.

Conforme apresentado na Figura 03, a análise de conteúdo resultou na categorização dos segmentos em quatro classes principais: Classe 1 – Produções científicas e dilação de prazo: 49 ST (25,39%); Classe 2 – Importância do Produto Técnico: 51 ST (26,42%); Classe 3 – Fortalecimento da Rede: 36 ST (18,65%); Classe 4 – Reuniões de Administração Pública: 57 ST (29,53%), conforme figura 02.

Figura 04: Dendrograma das classes da CHD



Fonte: Dados extraídos das atas das reuniões locais do PROFIAP.

($\chi^2 = 29,67$); “pauta” ($\chi^2 = 29,67$); “horário” ($\chi^2 = 21,35$); “representante” ($\chi^2 = 21,35$); “discorrer” ($\chi^2 = 17$); “item” ($\chi^2 = 17$); “programa” ($\chi^2 = 16,06$); “situação” ($\chi^2 = 15,08$) e “carga” ($\chi^2 = 15,08$).

A reunião realizada na Universidade Federal de Viçosa (UFV), Campus Rio Paranaíba, teve como foco central a gestão acadêmica e administrativa do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). O encontro reuniu o coordenador do programa, professores e a secretária, com o objetivo de discutir temas relacionados à produção científica dos docentes, análise de pedidos de dilação de prazo, e aspectos institucionais ligados à CAPES e à política de aceitação de estudantes especiais.

No início da reunião, o coordenador apresentou o levantamento realizado pela coordenação acerca da produção científica dos professores vinculados ao PROFIAP. Essa ação busca consolidar as contribuições acadêmicas do corpo docente, atendendo às exigências dos órgãos de avaliação, especialmente da CAPES, além de fortalecer a visibilidade do programa. Foi ressaltada a importância de todos os docentes manterem seus Currículos Lattes atualizados e responderem às solicitações da coordenação de forma tempestiva.

Em seguida, foi discutido o pedido de dilação de prazo de quatro meses solicitado por uma estudante. A comissão responsável pelo acompanhamento acadêmico do programa já havia deliberado e deferido o pedido, observando critérios de excepcionalidade e as normativas institucionais vigentes. Durante a reunião, reforçou-se que casos semelhantes devem seguir o mesmo trâmite, com documentação comprobatória e avaliação criteriosa, garantindo a transparência e a equidade nos processos internos.

Outro ponto abordado foi a situação de estudantes especiais. O coordenador esclareceu que, atualmente, o regulamento do PROFIAP não prevê essa modalidade de matrícula, o que impede o ingresso de alunos nessa condição. Contudo, considerando questionamentos surgidos localmente, ficou acordado a realização de consulta formal à Rede PROFIAP para avaliar a possibilidade de revisão dessa política em âmbito nacional, visando atender possíveis demandas institucionais de maneira regulamentada.

A professora “G” trouxe à pauta informes importantes sobre o Relatório CAPES e o controle de plágio. Foi reforçada a necessidade de rigor no preenchimento e envio de informações para a CAPES, observando as diretrizes estabelecidas para garantir a correta avaliação do programa. No que se refere ao plágio, alertou-se para a importância de manter a integridade acadêmica, destacando o uso de ferramentas de detecção e a orientação contínua aos estudantes para evitar práticas inadequadas na elaboração de trabalhos e produtos técnicos.

De forma geral, a reunião demonstrou um ambiente de gestão participativa e comprometida com a transparência e a conformidade institucional. Como aspecto positivo, destaca-se a atenção dedicada tanto às demandas acadêmicas dos estudantes quanto à organização interna do programa. Recomenda-se, como aprimoramento, a formalização mais sistemática das atas de reuniões com detalhamento dos encaminhamentos, além do estímulo à participação ativa dos docentes em processos de planejamento e tomada de decisão relacionados à governança acadêmica do PROFIAP.

As falas dos coordenadores locais sobre a exigência de entrega de artigos submetidos a periódicos Qualis B2 e a pressão por prazos exíguos para finalização dos produtos acadêmicos demonstram a internalização de critérios de avaliação estabelecidos pela CAPES. Tal movimento está alinhado ao que destaca Pereira (2011), ao afirmar que o planejamento estratégico permite a definição de metas claras, mas também exige capacidade institucional de ajustá-las conforme os contextos. Sob a ótica da governança pública, autores como Farah (2001) e Teixeira (2002) ressaltam que estruturas públicas devem ser capazes de articular regras com realidades institucionais e sociais.

Assim, ao permitir ajustes nos prazos de defesa e adaptar exigências à trajetória acadêmica dos estudantes, o PROFIAP – UFV-CRP fortalece sua capacidade de gestão democrática e integradora. Além disso, a preocupação com a qualidade das entregas acadêmicas, evidenciada na obrigatoriedade de submissão a periódicos indexados, reforça a adoção de uma cultura de resultados e impacto, característica da Nova Administração Pública (NAP), que valoriza a mensuração e a visibilidade dos efeitos das ações acadêmicas. Isso está em consonância com os preceitos defendidos por Bento (2003) e Santos et al. (2021), que vinculam os princípios de *accountability*, eficácia e valor social à condução de programas públicos, inclusive no campo educacional.

Classe 2 – “Importância do Produto Técnico”.

Intitulada “Importância do Produto Técnico” a classe 02 compreende 26,42% ($f = 51$ ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre $\chi^2 = 20,22$ (técnico) e $\chi^2 = 3,9$ (aluno). Essa classe é composta por palavras como “produto” ($\chi^2 = 18,95$); “orientação” ($\chi^2 = 17,24$); “planilha” ($\chi^2 = 17,24$); “interesse” ($\chi^2 = 17,24$); “evento” ($\chi^2 = 13,55$); “estudante” ($\chi^2 = 12,41$); “secretaria” ($\chi^2 = 11,37$); “regra” ($\chi^2 = 11,37$) e “passar” ($\chi^2 = 11,37$).

Ao analisar o conteúdo das atas, é possível identificar alguns pontos principais relacionados à gestão acadêmica e à valorização dos produtos técnicos no âmbito de um programa de pós-graduação profissional. O primeiro aspecto que se destaca é a definição clara de critérios institucionais para o uso de ferramentas como o *Ithenticate*, estabelecendo que sua utilização se restringe às dissertações e teses, e não se estende aos artigos e produtos técnicos. Essa orientação institucional evidencia uma delimitação de responsabilidades e prioridades no controle de originalidade acadêmica, o que também reflete a preocupação com a integridade científica dentro de parâmetros previamente definidos.

Outro argumento relevante é a proposta de transformar problemas reais da gestão municipal em oportunidades para o desenvolvimento de produtos técnicos e artigos científicos. Essa orientação prática reforça o caráter aplicado dos programas profissionais, incentivando os mestrandos a alinharem suas pesquisas e produções com demandas concretas da sociedade, em especial, às organizações públicas. Isso contribui para aproximar a universidade das realidades locais e fortalece o impacto social dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do PROFIAP.

Em complemento, observou-se a preocupação com o acompanhamento e monitoramento dos produtos técnicos gerados a partir das dissertações. A recomendação de enviar planilhas aos orientadores, solicitando planos de ação para as dissertações que ainda não se converteram em produtos técnicos, demonstra um esforço de governança e gestão acadêmica focado na efetividade dos resultados. Trata-se de uma prática que busca assegurar que os produtos técnicos, sendo sua entrega obrigatória, sejam de fato produzidos e divulgados, fortalecendo o compromisso institucional com a CAPES e a sociedade.

Um elemento estratégico é o envolvimento de apoiadores do programa para auxiliar na publicação dos trabalhos ainda não publicados, mas que já se encontram encaminhados. Isso aponta para uma prática colaborativa, onde a responsabilidade pela divulgação dos produtos técnicos não recai apenas sobre os orientadores ou alunos, mas é compartilhada com uma rede institucional de apoio. Esse tipo de articulação contribui para acelerar o processo de publicação e ampliação do alcance dos produtos desenvolvidos.

Ao reunir esses pontos, percebeu-se uma gestão acadêmica do Profiap UFV não se preocupa apenas com as exigências formais dos órgãos de avaliação, mas também com a eficácia prática dos produtos técnicos como instrumentos de transformação social. Existe uma tentativa de integrar processos de controle, incentivo à produção técnica aplicada e articulação de redes internas para fortalecer a entrega desses resultados. Isso sugere maturidade institucional e alinhamento com as melhores práticas em programas profissionais.

Em síntese, as práticas descritas nos trechos analisados que compõem a classe 02 indicam um modelo de gestão acadêmica que combina governança informacional, foco na aplicação prática do conhecimento e promoção de resultados concretos. A delimitação clara de regras, o estímulo à produção técnica aplicada e o monitoramento ativo dos produtos demonstram um compromisso institucional consistente com a missão social e educacional dos programas de pós-graduação profissional, contribuindo para maior relevância e visibilidade acadêmica e social.

Quanto a importância dos Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs) dentro do PROFIAP, com destaque para sua qualidade, aplicabilidade prática e impacto institucional e social. Os registros locais em ata revelam a preocupação dos docentes com os critérios exigidos pela CAPES para a avaliação desses produtos e a necessidade de adequação às diretrizes nacionais de avaliação da pós-graduação. Essa ênfase está em total consonância com os princípios da governança orientada a resultados, na qual o valor das ações públicas está diretamente relacionado à sua efetividade e capacidade de gerar impactos concretos para a sociedade (OCDE, 2017; GRAHAM et al., 2003).

Conforme aponta a CAPES (2022), os mestrados profissionais devem apresentar evidências claras de que os produtos desenvolvidos pelos discentes promovem inovações em serviços, processos ou políticas públicas. Nesse sentido, o fato de a CAPES valorizar protótipos e pilotos como formas concretas de aplicação dos PTTs está alinhado com a lógica da efetividade e da inovação na administração pública, conceitos centrais tanto no modelo gerencial quanto nas abordagens de governança colaborativa. Assim, a preocupação com o impacto do produto técnico não é apenas acadêmica, mas também institucional e social, reforçando o compromisso do PROFIAP com a qualificação dos serviços públicos, conforme preveem autores como Santos et al. (2021) e Pereira (2011).

Classe 3 – “Fortalecimento da Rede”.

Denominada “Fortalecimento da Rede” a classe 3 é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $\chi^2 = 31,68$ (servidor) e $\chi^2 = 3,93$ (informar). Essa classe é composta por palavras como “ação” ($\chi^2 = 26,16$); “rede” ($\chi^2 = 26,06$); “divulgação” ($\chi^2 = 21,53$); “capacitação” ($\chi^2 = 17,81$); “fortalecimento” ($\chi^2 = 17,81$); “entrar” ($\chi^2 = 17,81$); “convênio” ($\chi^2 = 17,81$); “social” ($\chi^2 = 17,46$), “instituição” ($\chi^2 = 17,07$), “contato” ($\chi^2 = 17,07$).

A reunião destaca, inicialmente, a importância de consolidar um processo de comunicação institucional que evidencie as conquistas e realizações do PROFIAP ao longo de sua trajetória na UFV. Esse aspecto sugere a necessidade de um histórico documentado e organizado, que reforce as ações de fortalecimento do programa perante os diferentes públicos: comunidade acadêmica, administração superior e sociedade. A ênfase do professor recai sobre a conscientização não apenas dos gestores, mas também dos servidores e colegas de trabalho, reforçando a ideia de que o fortalecimento do PROFIAP depende de uma rede de apoio interna que reconheça sua relevância e contribua para sua consolidação institucional.

Em seguida, o professor mencionou ações voltadas à divulgação externa do PROFIAP, com foco no uso estratégico das redes sociais. Foi apresentada a iniciativa de ampliação da presença digital do programa, visando aumentar o número de seguidores e, por consequência, sua visibilidade junto a potenciais alunos e demais interessados. A referência específica ao número atual de seguidores (134) serve como um indicador concreto do ponto de partida dessa estratégia de comunicação digital, o que evidencia o crescimento do programa e a utilização de práticas mais assertivas de marketing institucional.

Outro ponto mencionado foi a carência de ações específicas para promover o reconhecimento do PROFIAP dentro da própria instituição. Essa observação remete a uma possível fragilidade na comunicação interna e na valorização do programa junto aos demais setores da UFV. A ausência de políticas institucionais que garantam, por exemplo, licença parcial para que servidores da UFV possam cursar o mestrado é citada como um reflexo dessa falta de reconhecimento formal. Tal cenário indica um desafio adicional para a coordenação do programa, que precisa negociar institucionalmente melhores condições para seus discentes que já atuam como servidores públicos.

A análise do discurso do professor ressaltou que existe um alinhamento entre a preocupação com a divulgação externa e a necessidade de valorização interna do PROFIAP. Enquanto se busca ampliar a imagem pública do programa por meio das redes sociais, também é necessário sensibilizar a gestão universitária para assegurar condições institucionais favoráveis aos seus alunos-servidores. Trata-se, portanto, de um esforço articulado em duas frentes: comunicação externa (comunidade em geral) e comunicação interna (gestores, servidores e docentes da UFV).

Notou-se que o fortalecimento do PROFIAP UFV envolve não apenas ações de marketing ou visibilidade, mas também questões estruturais e administrativas. A menção à ausência de licença para servidores cursarem o programa sugere a inclusão de políticas

institucionais específicas que favoreçam a formação continuada dos profissionais da universidade. Isso aponta para a importância de integrar o PROFIAP de maneira mais robusta às estratégias institucionais de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais.

Por fim, conclui-se que a construção de uma imagem sólida e reconhecida do PROFIAP passa obrigatoriamente pela soma dessas ações de comunicação, valorização interna e articulação política institucional. Tanto o aumento de seguidores nas redes sociais quanto a garantia de condições adequadas para os estudantes-servidores são partes complementares de uma estratégia mais ampla, que visa consolidar o PROFIAP como um programa de excelência dentro e fora da UFV.

A análise desta classe reiterou a informação de que o fortalecimento do PROFIAP UFV depende de um equilíbrio entre comunicação externa eficiente, políticas institucionais de valorização interna e conscientização da administração superior. A atuação proativa da coordenação, combinando ações de divulgação digital com negociações administrativas, foram elementos considerados essenciais para garantir o reconhecimento e a sustentabilidade do programa no médio e longo prazo.

Logo, as atas locais apontam para a necessidade de consolidação e integração da rede PROFIAP, por meio de ações como a criação de grupos de trabalho, compartilhamento de experiências, escuta ativa entre as coordenações locais e o Comitê Gestor Nacional, além do incentivo à participação em eventos acadêmicos. Esse conjunto de práticas representa uma abordagem de governança em rede, fundamentada na articulação colaborativa entre instituições autônomas e interdependentes. De acordo com Peci (2010) e Gaetani e Diniz (2013), a governança em estruturas interinstitucionais requer coordenação horizontal, cooperação, definição compartilhada de metas e espaços formais de deliberação coletiva. A criação de fóruns, comissões e canais de troca entre as IFES integrantes da rede operacionaliza esses princípios e fortalece a coesão institucional, sem comprometer a autonomia das unidades locais.

Classe 4 – “Reuniões Administração Pública”.

A partir da análise de conteúdo realizada com o suporte do software *Iramuteq*, identificou-se a classe 04, que compreende 29,53% do corpus total analisado, equivalente a 57 segmentos de texto. Essa classe revelou-se fortemente relacionada a registros formais e rotinas acadêmico-administrativas no contexto do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP-UFV), especialmente no que se refere a eventos institucionais, reuniões, defesas de

projetos, prorrogação de prazos e incentivos à produção científica. A relevância estatística dos termos associados a essa classe, com valores de qui-quadrado (χ^2) expressivos, reforça a centralidade desses temas na dinâmica institucional do programa.

Entre as palavras com maior peso estatístico dentro dessa classe, destacam-se “mês” ($\chi^2 = 45,95$), “administração pública” ($\chi^2 = 43,81$), “defesa” ($\chi^2 = 41,61$) e “presidir” ($\chi^2 = 33,26$). Esses termos apontam para a formalização de procedimentos ligados ao calendário acadêmico e à condução de processos institucionais presididos por docentes ou comissões específicas. A menção recorrente a “administração pública” evidencia, ainda, a vinculação direta entre o conteúdo abordado e o campo de atuação do PROFIAP, reforçando o caráter aplicado e profissional do programa.

Além desses termos, a análise evidenciou a presença significativa de palavras como “Google Meet” ($\chi^2 = 27,83$), “dia” ($\chi^2 = 27,62$) e “prazo” ($\chi^2 = 17,8$), indicando a utilização de plataformas digitais para a realização de reuniões e a comunicação de informações formais. Tal aspecto reflete uma adaptação do programa aos formatos virtuais, seja para fins de reuniões administrativas ou para procedimentos acadêmicos como defesas e orientações, especialmente no contexto pós-pandemia.

O termo “incentivo” ($\chi^2 = 18,53$), associado a “projeto” ($\chi^2 = 19,73$) e “prorrogação” ($\chi^2 = 19,91$), reforça a importância atribuída à política de fomento à produção científica dentro do programa. Observa-se que, além de tratar de questões formais, a classe também engloba elementos relacionados ao apoio institucional concedido aos discentes e docentes no desenvolvimento de projetos acadêmicos, o que contribui para a consolidação da missão do PROFIAP enquanto programa de pós-graduação profissional.

Do ponto de vista interpretativo, pode-se afirmar que essa classe reflete um núcleo discursivo relacionado à governança interna do programa, combinando elementos de planejamento acadêmico, gestão de prazos e estímulo à produção de conhecimento aplicado.

Trata-se de um eixo temático que reforça a relevância dos procedimentos institucionais na organização e no funcionamento do mestrado, sendo central para garantir a transparência, a participação e a eficiência na condução das atividades.

Por fim, destaca-se que a expressiva participação percentual dessa classe no corpus analisado evidencia que, além das discussões teóricas e técnicas próprias do campo da Administração Pública, o cotidiano do PROFIAP-UFV é marcado por uma intensa dinâmica organizacional.

A formalização de processos como defesas, prorrogações e reuniões institucionais, realizada por meio de atas, comunicados e registros digitais, constitui-se como um elemento estruturante para a sustentabilidade acadêmica e administrativa do programa, em consonância com os princípios de governança pública aplicados à gestão universitária

Com relação à realização de reuniões periódicas envolvendo docentes e a coordenação local do PROFIAP, especialmente em disciplinas como Administração Pública, nas quais são discutidos o andamento das atividades, prazos, avaliações, dúvidas dos estudantes e aspectos acadêmico-administrativos, com isso, estas reuniões reforçam a relevância de espaços regulares de escuta e interação como instrumentos de governança democrática e ferramentas de acompanhamento estratégico.

De acordo com Farah (2001), a governança pública pressupõe o estabelecimento de mecanismos que favoreçam a transparência, a escuta ativa e a responsabilização dos agentes públicos. As reuniões sistemáticas com os estudantes promovem um ambiente de coprodução de soluções, onde a troca de informações e o acolhimento das demandas individuais ou coletivas geram maior aderência às estratégias institucionais e fortalecem a legitimidade das ações do programa.

Esse tipo de prática também se alinha à perspectiva de governança em redes, conforme definido por Peci (2010) e Teixeira (2002), na qual o processo de tomada de decisão é descentralizado e articulado entre diferentes níveis de gestão. No contexto do PROFIAP, as reuniões funcionam como espaços de pactuação entre docentes e coordenação, promovendo o cumprimento das diretrizes gerais da rede e permitindo sua adaptação às realidades locais.

Levando em consideração a Figura 06, temos de maneira simplificada os principais eixos temáticos encontrados na análise das atas do comitê local

Figura 06: Eixos do Comitê Local do PROFIAP



Fonte: Atas do Comitê Local do PROFIAP.

A Figura 06 sintetiza os quatro eixos/classes encontrados nas atas do Comitê Local do PROFIAP, identificadas pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que refletem práticas centrais da gestão acadêmico-administrativa.

O eixo “Produções Científicas e Dilação de Prazo” ressalta a importância do planejamento estratégico, metas e acompanhamento de prazos, alinhados com os princípios de gestão por resultados conforme descritos por Pereira (2011) e Santos et al. (2021).

Quanto a “Importância do Produto Técnico” evidenciada através da importância do impacto social e a relevância dos PTTs, reforçando, de acordo com Farah (2001) e Graham et al., (2003) que a legitimidade da administração pública depende de resultados concretos.

O eixo “Fortalecimento da Rede” aborda comunicação, transparência e integração entre campi, alinhando-se à governança em rede (Peci, 2010; Gaetani & Diniz, 2013) aos conceitos de accountability e coprodução de valor público apresentados por Abrucio (1997) em seu trabalho.

Por fim, “Reuniões de Administração Pública” destacam a importância da padronização de procedimentos e espaços de deliberação, essenciais para a governança democrática e aprendizado organizacional conforme Farah (2001) e Paes de Paula (2005).

4.4 Comparação entre os resultados das Atas do Comitê Gestor Local em relação as entrevistas com alguns dos membros do Comitê Gestor Local e Geral

Com o intuito de facilitar a interpretação dos resultados obtidos por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das atas do PROFIAP UFV-CRP, realizou-se o cruzamento entre as classes identificadas na análise documental e os eixos temáticos extraídos das entrevistas com os gestores e coordenadores da Rede. Esse procedimento permitiu associar as dimensões formais e administrativas evidenciadas nas reuniões com as percepções práticas e estratégicas relatadas pelos entrevistados, categorizados de E1 a E4, preservando sua identidade. A tabela 03 apresenta essa relação de forma sistematizada, indicando pontos de convergência, desafios e práticas associadas, além de destacar falas exemplares que reforçam os resultados convergentes obtidos.

Quadro 04: Associação entre Classes da CHD (Comitê Local) e Falas dos Entrevistados

Classe da CHD	Eixo Temático da Entrevista	Relação Identificada	Fala dos Entrevistados (E1–E4)
Classe 1 – Produções Científicas e Dilação de Prazo	Planejamento Estratégico	Relaciona-se à necessidade de planejamento coletivo, metas institucionais e controle de prazos.	E1: “Cada IFES cria seu plano tático, mas a meta nacional é a nota 4.” E4: “A rede possui planejamento próprio e estimula que cada IFES desenvolva o seu.”
	Avaliação e Indicadores	Reflete o uso de indicadores para acompanhar prazos, produtividade docente, e maturidade institucional.	E1: “Uso de dados sobre prazos e produtividade para aferir maturidade.” E4: “Indicadores são fundamentais. Sugiro aprimorar com notas institucionais.”
Classe 2 – Importância do Produto Técnico	Impacto Social	Os produtos técnicos são apontados como fundamentais para gerar impacto social efetivo.	E4: “É necessário ouvir mais a administração pública e adequar as pesquisas às demandas reais da sociedade através do PTT.”
	Participação da Comunidade	Demonstra preocupação com a devolutiva institucional e com a integração discente nos processos.	E4: “Forte escuta no campus UFV; contato direto com alunos e docentes.” E1: “Autoavaliações anuais; representantes discentes.”
Classe 3 – Fortalecimento da Rede	Governança	A importância da comunicação, da transparência e do fortalecimento institucional é destacada.	E4: “Transparência via site, WhatsApp, Instagram e YouTube; devolutiva estruturada aos alunos.”
	Participação da Comunidade	Associada à busca de maior engajamento de docentes e servidores na rede.	E4: “Baixa participação dos professores nas comissões da rede.” E2: “Representatividade fortalecida nos espaços colegiados.”
	Alinhamento vs. Autonomia	Debate sobre padronização versus autonomia local.	E1: “Normas nacionais adaptadas por meio de fóruns e grupos de WhatsApp.” E4: “Decisões são baseadas na experiência dos coordenadores.”
	Aprendizado Colaborativo	Fortalece a interação entre polos por meio de fóruns, bancas interinstitucionais e grupos.	E3: “Fórum de Coordenadores como espaço privilegiado de trocas.” E1: “Café dos Professores; bancas compartilhadas.”
Classe 4 – Reuniões Administração Pública	Planejamento Estratégico	Relaciona-se à organização de reuniões, prazos, defesas e formalização de processos institucionais.	E3: “A rede possui planejamento próprio e estimula que cada IFES desenvolva o seu.”
	Governança	Envolve rotinas colegiadas e reuniões formais que estruturam a gestão.	E2: “Governança colegiada com foco em articulação regional.”
	Avaliação e Indicadores	Indicadores relacionados às rotinas acadêmicas e administrativas são destacados.	E4: “Indicadores são considerados fundamentais.”

Fonte: Atas do comitê Local e Entrevistas.

Com base na Tabela 03, temos que na Classe 1 – Produções Científicas e Dilação de Prazo, os registros formais (atas) evidenciaram preocupação com a atualização de currículos, atendimento às exigências da CAPES e procedimentos internos relacionados a prazos. Os

entrevistados reforçaram essa visão ao destacar a importância de indicadores e relatórios para avaliar produtividade docente (E1, E2, E3, E4), além de mencionarem desafios na consolidação de um planejamento estratégico colaborativo que articule metas locais e nacionais. A referência à governança colegiada e ao uso de dados para aferir maturidade institucional (E1, E4) dialoga diretamente com essa classe, demonstrando uma convergência entre práticas administrativas e percepção dos gestores.

Os entrevistados destacaram a necessidade do cumprimento de metas, ao mesmo tempo em que apontaram a necessidade de adaptação às realidades dos discentes, o que também se reflete nas atas por meio da discussão sobre flexibilização de prazos de defesa. Tal prática se insere na lógica do planejamento estratégico adaptativo defendida por Matias-Pereira (2010), segundo a qual o planejamento institucional deve ser sensível às condições operacionais e à trajetória dos sujeitos envolvidos. A conciliação entre exigências normativas e realidades acadêmicas reforça a capacidade de gestão democrática do programa, como argumentam Teixeira (2002) e Farah (2001).

Quanto a Classe 2 – Importância do Produto Técnico temos que através do levantamento das atas, a valorização dos produtos técnicos como instrumentos de transformação social. Os entrevistados corroboraram essa análise ao destacarem (E1, E2, E4) a necessidade de integrar produtos técnicos às demandas reais da sociedade, enfatizando o impacto social como um dos objetivos centrais do PROFIAP. E4, por exemplo, relatou que há desafios culturais a superar para ampliar o impacto social, sugerindo maior interação com a administração pública e foco em demandas concretas. Além disso, práticas como autoavaliações e relatórios (E1, E2, E3, E4) confirmam o esforço de governança informacional mencionado na análise da classe.

Outro ponto de convergências tanto nas atas quanto nas entrevistas, é referente à centralidade dos Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs) como elemento de qualificação e identidade do PROFIAP. Os entrevistados ressaltam a importância da aplicabilidade e do impacto dos PTTs, assim como os documentos formais revelam orientações voltadas à conformidade com os critérios da CAPES. Essa ênfase está em sintonia com os princípios da gestão por resultados e da governança orientada a impacto, conforme destacam Santos et al. (2021) e Pereira (2011). A valorização de protótipos, soluções aplicáveis e inovação institucional também está alinhada ao que propõe a CAPES (2022), ao estabelecer parâmetros para avaliação dos mestrados profissionais com base em sua contribuição efetiva para a sociedade.

Na Classe 3 – Fortalecimento da Rede, evidenciou-se a preocupação com comunicação

institucional, fortalecimento interno e articulação política. Esse ponto aparece de maneira recorrente nas entrevistas, em especial em E4, que enfatizou o uso de canais como site, WhatsApp e Instagram para garantir transparência e *accountability*, além de citar a baixa participação de docentes nas comissões da rede como um desafio. A valorização da rede também foi destacada por E2 e E3, ao mencionarem participação ativa em colegiados e grupos técnicos, bem como ações de capacitação e aprendizagem colaborativa, como os fóruns e bancas compartilhadas. A busca por equilíbrio entre alinhamento e autonomia, mencionada por todos os entrevistados, também reflete o espírito dessa classe documental.

As falas dos entrevistados e os registros das atas indicam o esforço contínuo de articulação entre as instâncias locais e o Comitê Gestor Nacional, por meio de participação em comissões, eventos e compartilhamento de experiências. Esses elementos expressam uma abordagem de governança em rede, na qual a coordenação é horizontal, colaborativa e fundamentada na troca entre instituições autônomas, como apontam Peci (2010) e Gaetani e Diniz (2013). A integração entre os níveis da rede e o incentivo à escuta qualificada promovem o fortalecimento institucional e favorecem o aprendizado organizacional coletivo, conforme destacam Abrucio (1997) e Farah (2001). A convergência entre falas e atas mostra que há um alinhamento entre prática e discurso, com vistas à consolidação do PROFIAP como um programa articulado e responsivo.

Por fim, a Classe 4 – Reuniões de Administração Pública reuniu elementos relacionados à rotina acadêmico-administrativa, prazos e formalizações institucionais. Os relatos de E1, E2, E3 e E4 apontam para a centralidade desses processos, com destaque para a importância de consolidar indicadores, padronizar procedimentos como bancas e relatórios e manter a rede estruturada por meio de eventos e fóruns. E4 enfatizou que a rede possui planejamento próprio, mas ainda carece de uma avaliação mais sistemática por critérios CAPES, o que se alinha à preocupação documentada com transparência e governança pública.

Quando comparadas as atas e as entrevistas temos que as reuniões periódicas promovidas pela coordenação local são percebidas como espaços de escuta, diálogo e acompanhamento das atividades acadêmico-administrativas. Os entrevistados reconhecem esses encontros como fundamentais para esclarecer dúvidas, ajustar prazos e discutir temas curriculares, corroborando o conteúdo das atas.

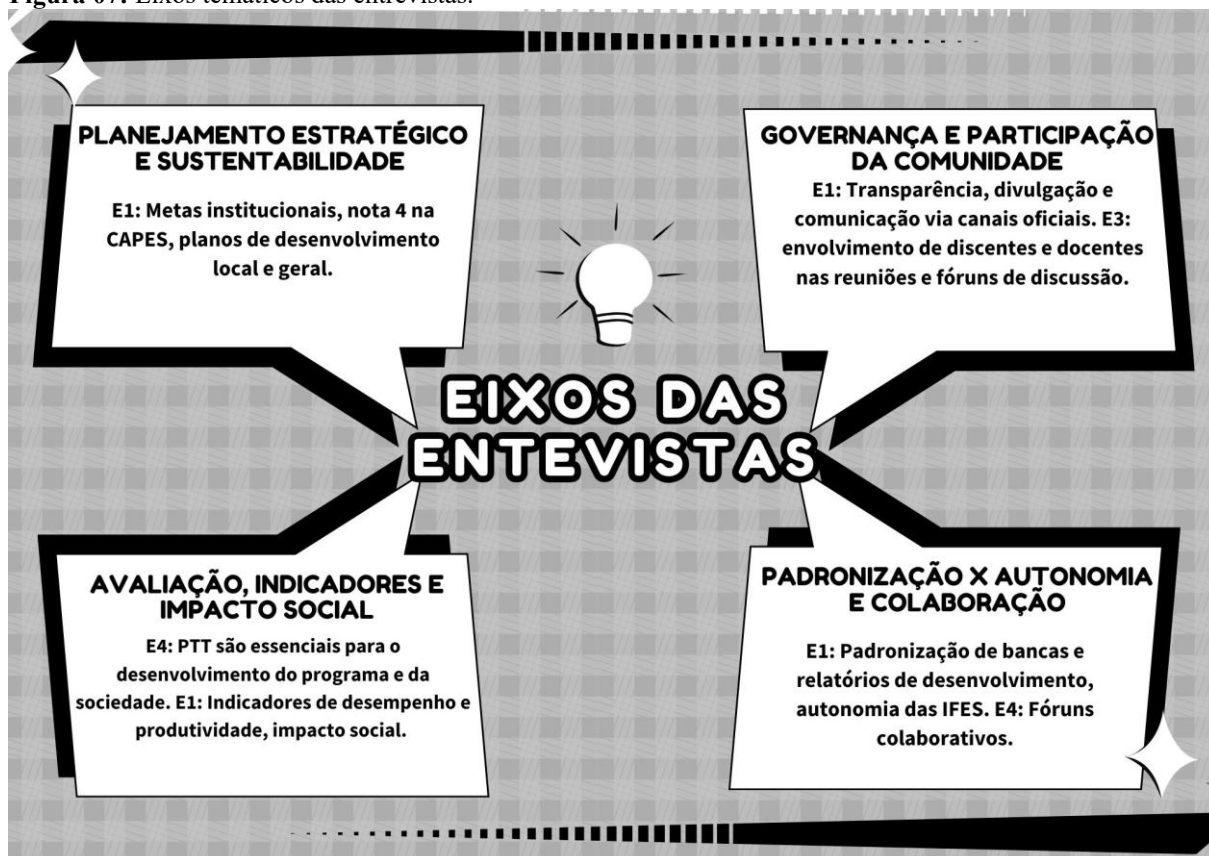
Essas reuniões representam práticas de governança participativa, que favorecem a transparência e a responsabilização, conforme defendido por Farah (2001). Além disso, a sistematização desses encontros permite o alinhamento entre os objetivos locais e as diretrizes

da rede, refletindo os princípios de planejamento estratégico orientado à coprodução de soluções, conforme discutido por Pereira (2011) e Santos et al. (2021). A escuta ativa e a pactuação coletiva são, assim, elementos centrais na condução do PROFIAP.

De modo geral, observou-se que os dados extraídos das atas e os relatos dos entrevistados reforçam mutuamente as dimensões-chave da gestão do PROFIAP UFV-CRP, revelando uma rede que busca equilibrar inovação, participação, impacto social e governança colegiada. Tanto as atas analisadas quanto as entrevistas refletem um cenário em que desafios institucionais, como engajamento docente e comunicação interna, coexistem com avanços significativos na estruturação do programa enquanto rede multicampi e colaborativa.

Por fim, através das entrevistas, podemos destacar alguns eixos importantes, como os apresentados na Figura 07.

Figura 07: Eixos temáticos das entrevistas.



Fonte: Entrevistas.

A Figura 07, apresenta os eixos temáticos das entrevistas com gestores e coordenadores do PROFIAP, analisados por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), em diálogo com as classes temáticas das atas do Comitê Gestor e Local, permitindo uma visão integrada sobre

planejamento, governança, avaliação e colaboração.

O eixo “Planejamento Estratégico e Sustentabilidade” evidencia o planejamento como ferramenta de alinhamento institucional e alcance de metas, como a nota 4 na CAPES, conforme defendem Matias-Pereira (2010) e Silva e Junior (2018).

Quanto a “Governança e Participação da Comunidade” temos o destaque a transparência e o engajamento por meio de redes sociais e fóruns, alinhando-se à governança em rede conforme apresentado por Peci (2010); Gaetani & Diniz (2013) e à valorização da participação (Abrucio, 1997).

Ao tratar da “Avaliação, Indicadores e Impacto Social” as entrevistas apontam os PTTs como instrumentos centrais de transformação e avaliação, em consonância com Santos et al. (2021), Farah (2001) e Graham et al. (2003).

A “Padronização x Autonomia e Colaboração” citada pelos entrevistados, abordam o equilíbrio entre uniformização de processos e autonomia das IFES, conforme De Paula (2005) e OCDE (2017).

Por fim, a análise conjunta das atas dos comitês local e gestor, das entrevistas realizadas e do embasamento teórico sobre governança e planejamento permitiu refinar e sistematizar alguns eixos temáticos, os quais estão representados na Figura 08.

Figura 08: Consolidação dos eixos encontrados na análise.

Planejamento Estratégico e Produção Científica	Fortalecimento da Rede e Governança e Comunicação	Padronização e Impacto Social
<ul style="list-style-type: none">• Meta institucional;• Nota 4 na CAPES;• Aplicado à demanda Social;• Participação na Comunidade Local;	<ul style="list-style-type: none">• Transparência;• Divulgação e Comunicação Institucional• Comunicação através de Canais oficiais;• Participação dos docentes.	<ul style="list-style-type: none">• Padronização das bancas de espaço de Governança;• Relatórios de desenvolvimento;• PTT como ferramenta para programas sociais;• Desenvolvimento de padrões e defesas.

Fonte: Atas e entrevistas.

De acordo com a Figura 08, podemos perceber que o planejamento estratégico consolidou-se na administração pública como uma ferramenta fundamental de gestão e de

melhoria contínua. Nesse sentido, Matias-Pereira (2010) destaca que o planejamento estratégico no setor público auxilia as organizações a acompanhar mudanças, desafios e necessidades da sociedade de forma sistemática e racional. Logo, no âmbito do PROFIAP, essa prática se materializa na definição de ementas unificadas, no estabelecimento de cronogramas acadêmicos e nos requisitos de defesa de dissertação, funcionando como uma verdadeira bússola para a gestão universitária.

A governança, por sua vez, constitui o eixo que garante legitimidade às decisões e articula diferentes atores em torno de processos transparentes e participativos. A OCDE (2017) e a CAPES (2022) ressaltam que a governança envolve um compromisso institucional com princípios de integridade, *accountability*, equidade e orientação para resultados. Complementando essa perspectiva, Peci (2010) defende que a governança requer mecanismos de coordenação e participação capazes de sustentar uma gestão democrática e voltada para resultados. Dentro da gestão do PROFIAP, isso se concretiza por meio de atas, deliberações coletivas, comissões e ajustes institucionais, que visam atender às exigências da avaliação quadrienal e fortalecer a prática da governança colaborativa.

Por último, temos o impacto social emergindo como resultado da integração entre planejamento e governança. De acordo com Colen (2016), a efetividade da gestão pública é medida não apenas pela qualidade dos serviços prestados, mas também pela adequada utilização dos recursos disponíveis, de modo que o serviço público somente tem valor quando agrega benefícios concretos ao cidadão. Nessa mesma linha, Denhardt (2003) argumenta que o Estado deve estabelecer relações de confiança e colaboração com os cidadãos, ultrapassando a visão reducionista que os considera meros clientes. Dentro do Programa de Mestrado Profissional, PROFIAP, o impacto social é perceptível na qualificação dos estudantes, na produção de Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs) e na difusão de práticas que modernizam a gestão pública, evidenciando que o propósito final do programa é transformar conhecimento em benefício coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar as práticas de governança, planejamento e gestão do PROFIAP, considerando as relações entre a coordenação em rede e a unidade local da UFV – Campus Rio Paranaíba, bem como verificar seu alinhamento aos princípios da Nova Gestão Pública. A partir do levantamento bibliográfico bem como da triangulação entre as atas das reuniões do Comitê Gestor Local e Geral e as entrevistas com membros do comitê gestor e local, foi possível compreender a complexidade do processo de governança em rede no contexto do PROFIAP, evidenciando seus avanços e desafios.

A análise das atas, apoiada pelas técnicas do software Iramuteq, em especial a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a Nuvem de Palavras foi possível a identificação de alguns eixos temáticos recorrentes, tais como: (1) Produções Científicas e Dilação de Prazo; (2) Importância do Produto Técnico; (3) Fortalecimento da Rede. Estes eixos refletem não apenas aspectos do cotidiano do programa, mas também um esforço da rede em alinhar-se às diretrizes da CAPES e aos princípios da Nova Administração Pública (NAP), como apontam Santos et al. (2021) e Pereira (2011) em seus trabalhos. A recorrente ênfase em prazos, metas e entregas evidencia uma gestão orientada por resultados, ainda que pressionada por limitações institucionais, como infraestrutura, suporte e necessidade de maior integração entre as instituições da rede.

Ao serem contrapostas aos dados qualitativos das entrevistas com membros do Comitê Gestor Local e Geral, as evidências das atas foram ampliadas por percepções críticas, sugestões de aprimoramento e vivências concretas dos coordenadores. Essa triangulação metodológica revelou pontos de convergência relevantes, como o reconhecimento da importância do planejamento, da transparência e da centralidade dos Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) na formação e no impacto social do programa, bem como divergências quanto à operacionalização das metas e ao suporte para sua implementação.

A Análise de Conteúdo das entrevistas, conforme Bardin (2011), foi essencial para captar tais nuances, o que proporciona uma leitura mais profunda dos sentidos construídos pelos sujeitos envolvidos na governança do programa.

Foi observado também que a governança pública não é apenas um modelo de gestão, mas uma prática política e institucional que, quando bem estruturada, qualifica a capacidade do Estado de coordenar redes, formular políticas públicas eficazes e entregar valor à sociedade, logo, podemos perceber que práticas de governança eficazes no PROFIAP podem incluir, por

exemplo: a definição clara de papéis entre coordenações locais e nacional; rotinas de planejamento alinhadas às diretrizes da CAPES; mecanismos de escuta ativa (como fóruns e comissões); além da institucionalização de instrumentos de avaliação e prestação de contas à sociedade e aos pares acadêmicos.

Ainda refere à governança, verificou-se que práticas colaborativas estão presentes no PROFIAP geral bem como na UFV-CRP, especialmente nas ações que envolvem reuniões sistemáticas, formação de grupos de trabalho, escuta ativa e pactuação de metas. Tais práticas se alinham à perspectiva da governança em rede (PECI, 2010; GAETANI E DINIZ, 2013), baseada na coordenação horizontal, deliberação coletiva e articulação entre instituições autônomas e interdependentes.

Em relação a ações relacionadas ao planejamento estratégico em função dos princípios de governança, o programa adota instrumentos de planejamento estratégico tais como mecanismos de avaliação atrelados às diretrizes da CAPES, valorizando entregas qualificadas e indicadores objetivos. Contudo, a análise também evidenciou a necessidade de maior flexibilidade institucional para lidar com as diferentes realidades locais e com a complexidade dos contextos acadêmicos, como sugerem Pereira (2011) e Farah (2001) em seu trabalho.

Ao analisar-se a governança orientada para o serviço público, é percebido que este contexto está diretamente presente no programa, especialmente quando se considera a valorização dos PTTs como ferramentas de inovação e transformação social. Os dados também indicam que o programa avança na construção de uma cultura de governança mais democrática, reflexiva e orientada a resultados, como defendem Cotta e Oliveira (2020).

De modo geral, a rede PROFIAP, em particular a UFV-CRP apresenta avanços significativos na consolidação de uma gestão mais responsiva, colaborativa e alinhada aos princípios de governança atrelados ao PSO. A adoção de ferramentas como o Iramuteq e a triangulação de métodos se mostraram eficazes para a análise aprofundada dos processos decisórios e de planejamento, contribuindo para uma gestão pública mais baseada em evidências.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se o aprofundamento da análise comparativa entre diferentes instituições da rede PROFIAP, além da ampliação da escuta de outros atores, como discentes e egressos. Isto pode fortalecer ainda mais a compreensão referente a governança do programa, promovendo maior aderência às diretrizes nacionais e maior sintonia com as demandas locais, em busca da melhoria contínua da qualidade e efetividade das ações promovidas pelo PROFIAP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 12 jul. 2024.

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento de informações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 74-91, jan./jun. 2011.

BARBOSA, R. T. O. As nuances da reestruturação produtiva na administração pública. In: VIII SEMINÁRIO DO TRABALHADOR; VI SEMINÁRIO “O TRABALHADOR EM DEBATE”. Anais [...]. Franca: UNESP, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**. Barueri: Manole, 2003.

BERNARDONI, D. L.; CRUZ, J. A. W. **Planejamento e orçamento na Administração Pública**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, P.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 2004.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. DOI: <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CAMPOS, E. N. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 7-27, jan./fev. 1999.

CAPES. **Documento de Área – Administração Pública**. Brasília: CAPES, 2022.

CASTELLO BRANCO, L. S. Administração pública gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. **Práticas de Administração Pública**, [s.l.], v. 1, n. 3, p. 4-23, 2018. DOI: 10.5902/2526629230645.

CAVALCANTE, P. P.; LOTTA, G. S. Capacidades estatais e burocracias no século XXI. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 663-686, 2015.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CHAVES, R. A. M.; AGOSTINHO, T. Análise dos princípios, das técnicas e das leis de orçamento e seus desdobramentos no planejamento da administração pública. **Gestão Pública**, v. 5, n. 3, 2014.

CHIARI, Antônio Paulo Gomes *et al.* Rede intersetorial do Programa Saúde na Escola: sujeitos, percepções e práticas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 34, p. e00104217, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csp/2018.v34n5/e00104217/pt/>. Acesso em: 19 mai. 2024.

COLEN, S. P. **A gestão pública da Anatel: uma análise sob o enfoque do Public Service Orientation**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

COTTA, T. C.; OLIVEIRA, J. A. Governança universitária e accountability: uma análise das práticas de avaliação da pós-graduação no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 121-140, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: an approach to reform. **International Review of Public Administration**, v. 8, n. 1, p. 3-10, 2003.

DINIZ, E.; BRESSER-PEREIRA, L. C.; GAETANI, F. Reforma do Estado e administração pública gerencial. In: **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

FARAH, M. F. S. Governança e participação na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, p. 21-32, 2001.

GAETANI, F.; DINIZ, E. Capacidades estatais e burocracias no século XXI. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1227-1246, 2013.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. **Principles for good governance in the 21st century**. Ottawa: Institute on Governance, 2003.
- JÚNIOR, I. Í. B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia - A Ciência em Movimento**, v. 6, n. 2, p. 1-26, 2020.
- JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2010.
- LEANDRO, M. J. **O planejamento estratégico governamental como forma eficaz de administrar um município. 2018**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal de São João del Rei, São João del Rei, 2018.
- LINDOSO, G. C. **Integração entre planejamento estratégico e orçamento como forma de otimizar recursos e criar valor para a organização: um estudo na Universidade Federal do Amazonas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5685/5/Disserta%c3%a7%a3o%20-%20Glauce%20Cavalcante%20Lindoso.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2024.
- MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 42-78, 1997.
- MARTINS, L. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 8, 1995.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOZZATO, A. R. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- OCDE. **Princípios de Governança Pública da OCDE**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/>. Acesso em: 1 jul. 2025.
- OLIVEIRA, G. J. **Modelos teóricos de Administração Pública**. Curitiba: IESDE Brasil, [2010?].
- PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. 201 p. ISBN 8522505284
- PALUDO, A. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PAULA, Carlos Eduardo Artiaga; SILVA, Ana Paula da; BITTAR, Cléria Maria Lôbo. Vulnerabilidade legislativa de grupos minoritários. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p.

3841-3848, 2017. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/csc/a/QjTxmhdVTNvtN8YNGvx7d8N/abstract/?lang=pt>. Acesso em:
21 abr.2024.

PECI, A. Governança e nova gestão pública: convergências e contradições. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 3, jan./jun. 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, C. **Introdução ao planejamento estratégico institucional**. Brasília: ENAP, 2001.

RIBEIRO, Carlos; PEREIRA, Ana; OLIVEIRA, Fernanda. Estatística descritiva como ferramenta inicial na análise de dados. **Revista de Métodos Quantitativos**, v. 8, n. 3, p. 112-125, 2019.

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. p. 1–37, 2017. Disponível em:
<<http://www.iramuteq.org/documentation/html>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

SAMPAIO, R; C; *et al.*; Muita Bardin, pouca qualidade: uma avaliação sobre as análises de conteúdo qualitativas no Brasil. **Revista Pesquisa Qualitativa, [S. l.]**, v. 10, n. 25, p. 464–494, 2022. DOI: 10.33361/RPQ.2022.v.10.n.25.547. Disponível em:
<https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/547>. Acesso em: 8 jan. 2025.

SANTOS, A. L. et al. Planejamento estratégico na administração pública: um estudo da produção científica. **Revista FSA**, Teresina, v. 18, n. 10, p. 50-71, 2021.

SANTOS, Lucas; ALMEIDA, Juliana; COSTA, Roberto. Representações visuais e medidas estatísticas: Uma abordagem prática. **Caderno de Estatística e Pesquisa**, v. 27, n. 1, p. 33-50, 2021.

SAPIRO, A.; CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados – fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 943-965, 2016.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2015.

SILVA, C.; FRANÇA JÚNIOR, R. T. Política pública a partir do planejamento estratégico: uma análise do sistema territorial turístico no município de Joinville (SC). *Pasos*. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 16, n. 4, p. 957-970, 2018.

SILVA, E. A.; RODRIGUES, F. M. G.; SILVA, L. A. A relevância do planejamento estratégico no setor público. *ID on line*. **Revista de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 456-469, 2018.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, E. A. O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

SILVA, T. A. Conceitos e evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo. **Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, v. 0, n. 0, 2017.

SILVEIRA, G. N. et al. Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 1, p. 221-235, 2017.

SOUSA, Yuri Sá Oliveira. O uso do software Iramuteq: fundamentos de lexicometria para pesquisas qualitativas. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 21, n. 4, p. 1541-1560, 2021. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/journal/4518/451873480014/451873480014.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024.

STEWART, J.; CLARK, M. **The public service orientation: issues and dilemmas. Public Administration**, London, v. 65, n. 2, p. 161-177, June 1987.

TEIXEIRA, M. A. C. Governança e accountability na administração pública brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2002.