

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS
PÚBLICOS

LUCIANA MISSAE KAWAMURA

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS AO ADEQUADO
FUNCIONAMENTO DAS SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS DE PROGRAMAS
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UMA IFES**

Sorocaba
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS
PÚBLICOS

LUCIANA MISSAE KAWAMURA

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS AO ADEQUADO
FUNCIONAMENTO DAS SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS DE PROGRAMAS
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UMA IFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientação: Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes

Sorocaba
2019

Kawamura, Luciana Missae

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS AO ADEQUADO
FUNCIONAMENTO DAS SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS DE
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UMA IFES / Luciana Missae
Kawamura. -- 2019.

137 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus São
Carlos, São Carlos

Orientador: Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes

Banca examinadora: Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho;
Profa. Dra. Rita de Cássia Arruda Fajardo

Bibliografia

1. Gestão por Competências. 2. Planejamento Estratégico. 3. Ensino
Superior. I. Orientador. II. Universidade Federal de São Carlos. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Programa de Geração Automática da Secretaria Geral de Informática (Sin).

DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Bibliotecário(a) Responsável: Ronildo Santos Prado – CRB/8 7325



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Luciana Missae Kawamura, realizada em 15/03/2019:

Prof. Dr. Mauro Rocha Cortes
UFSCar

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho
UFSCar

Profa. Dra. Rita de Cássia Arruda Fajardo
IFSP

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a Celso Kawamura (in memorian).

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a DEUS por permitir eu realizar este trabalho. Agradeço ao Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes, meu orientador, pela orientação, pelos ensinamentos e pelo indispensável apoio em momentos difíceis.

Agradeço a Dra. Angela e a Dra. Rita pela disposição e gentileza em aceitar compor a banca examinadora e pelas preciosas contribuições apontadas para enriquecer a dissertação.

Agradeço a todos os membros do PPGGOSP, Coordenação e Docentes, e a UFSCar pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos.

Agradeço a todos os colegas da Turma 2017 do PPGGOSP, em especial a Adriana, e ao Luis pela companhia, troca de experiências e pelas risadas durante as viagens para cursar as disciplinas.

Agradeço aos meus amigos e colegas pela ajuda e apoio sempre que precisei e a todos que direta ou indiretamente contribuíram durante o período do curso.

Agradeço a minha família, em especial ao Gustavo pelo incentivo, apoio, carinho e paciência durante o período do curso.

RESUMO

Alguns fatores são fundamentais para o sucesso de uma organização e conhecer esses fatores poderá auxiliar a gestão na elaboração de um planejamento estratégico em busca de melhores resultados. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* são constantemente avaliados e seus resultados determinarão seu sucesso e a sua permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação. A avaliação é realizada a cada quatro anos com base em relatórios anuais que os programas encaminham à CAPES. O preenchimento do relatório do PPG é realizado por meio de uma plataforma em que são informados dados qualitativos e quantitativos referente à proposta do programa, corpo docente, corpo discente, produção intelectual e inserção social. A responsabilidade pelos dados informados é da Coordenação do PPG, no entanto, a coleta, sistematização e inserção de dados na plataforma são feitos, na maioria dos casos, com o apoio da Secretaria. Diante disso, conhecer os fatores críticos de sucesso das secretarias de pós-graduação torna-se relevante para auxiliar na elaboração de um relatório anual adequado. O objetivo da pesquisa foi identificar os fatores críticos relacionados às competências individuais e coletivas dos ocupantes da função de secretários de pós-graduação *stricto sensu* vinculados a um Centro de Ciências, de uma universidade pública federal, que contribuem com o programa. Para isso, levantaram-se os fatores críticos de sucesso dos programas de pós-graduação por meio da leitura dos documentos de área e dos relatórios de avaliação dos programas e procurou-se conhecer a visão dos atuais ocupantes da função de secretários a partir de entrevista semiestruturada sobre o funcionamento da secretaria, conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e a serem desenvolvidas, planejamento estratégico, avaliação e principais fatores críticos para exercer a função de secretário de PPG. A abordagem utilizada foi gestão de pessoas por competências. A partir dos resultados obtidos, elaborou-se um conjunto de ações visando melhorias nos processos das secretarias e no preenchimento do relatório anual e, conseqüentemente, busca por melhores resultados para o programa. Os resultados identificaram que os servidores são comprometidos com a função, possuem as competências e habilidades necessárias e que a maior dificuldade está no volume de atividades e em lidar com as pessoas. A secretaria costuma ser o local onde se concentram as demandas e reclamações, portanto os secretários devem ser proativos, éticos, além de ter um bom relacionamento com os docentes, discentes e público geral. Entre as ações sugeridas estão: promoção de eventos presenciais ou reuniões com a participação dos secretários de pós-graduação que permitam troca de informações e experiências; compartilhamento das informações e esclarecimento de dúvidas sempre que houver alteração de procedimentos; oferecimentos de treinamentos ou reuniões de discussão que proporcionem o aprimoramento dos conhecimentos e habilidades dos secretários e busca por melhoria dos processos que envolvem a secretaria; compartilhamento do plano estratégico do programa com as secretarias; funcionamento com horário reduzido durante períodos de demandas importantes para que a secretaria possa priorizar essas atividades.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Planejamento Estratégico; Ensino Superior; Fatores Críticos de Sucesso em Programas de Pós-Graduação.

ABSTRACT

TITLE: IDENTIFICATION OF THE CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE ADMINISTRATIVE SECRETARIES OF POST-GRADUATE PROGRAMS IN AN IFES.

Some factors are fundamental for the success of an organization and knowing these factors can help the management in the elaboration of a strategic planning in search of better results. The *stricto sensu* graduate programs are constantly evaluated and their results will determine their success and their permanence in the National Graduate System. The evaluation is carried out every four years based on annual reports that the programs send to CAPES. Completion of the PPG report is carried out through a platform where qualitative and quantitative data are informed regarding the program proposal, teachers, students, intellectual production and social insertion. The responsibility for the data informed is of the Coordination of the PPG, however, the collection, systematization and insertion of data in the platform are done in most cases with the support of the secretariat. Faced with this, knowing the critical success factors of post-graduate departments becomes relevant to assist in the preparation of an adequate annual report. The objective of the research was to identify the critical factors related to the individual and collective competences of the occupants of the function of post-graduate secretaries linked to a Science Center, a federal public university, that contribute to the program. For this, the critical success factors of the graduate programs were raised through the reading of the area documents and the evaluation reports of the programs, and it was sought to know the vision of the current occupants of the secretaries function from interview semi-structured on the functioning of the secretariat, knowledge, skills and attitudes existing and to be developed, strategic planning, evaluation and key critical factors to serve as secretary of PPG. The approach used was people management by competencies. Based on the results obtained, a set of actions was elaborated aiming at improvements in the processes of the secretariats and in the completion of the annual report and consequently search for better results for the program. The results have identified that the servers are committed to the function, have the necessary skills and abilities and that the greatest difficulty is in the volume of activities and in dealing with people. The secretariat is usually the place where the demands and complaints are concentrated, so the secretaries should be proactive, ethical, and have a good relationship with teachers, students and general public. Among the suggested actions are: promotion of face-to-face events or meetings with the participation of the post-graduate secretaries that allow the exchange of information and experiences; sharing of information and clarification of doubts whenever there is a change in procedures; offerings of training or discussion meetings that provide the improvement of the knowledge and skills of the secretaries and search for improvement of the processes that involve the secretary; sharing of the strategic plan of the program with the secretariats; hours, during periods of important demands, so that the secretariat can prioritize these activities.

Keywords: Management by Competences; Strategic Planning; Higher Education; Critical Success Factors in Postgraduate Programs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da Pesquisa	65
Figura 2 – Principais Pontos na Definição dos Planos Estratégicos dos PPGs	108
Figura 3 – Planos de Ação Sugeridos	115

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Principais períodos e Marcos Legais da trajetória no serviço público.....	44
QUADRO 2 – Colégios, Grandes Áreas e Áreas de Avaliação da CAPES	53
QUADRO 3 - Questões do roteiro de entrevista	70
QUADRO 4 - Proposta do Programa: comparação dos itens avaliados	78
QUADRO 5 - Corpo Docente - comparação dos itens avaliados	79
QUADRO 6 - Corpo Discente, Teses e Dissertações - comparação dos itens avaliados ..	80
QUADRO 7 - Produção Intelectual - comparação dos itens avaliados	81
QUADRO 8 - Inserção Social - comparação dos itens avaliados	82
QUADRO 9 – Caracterização do Perfil dos Secretários dos PPGs do Centro	92
QUADRO 10 – Sugestões apresentadas para o preenchimento do relatório anual	100
QUADRO 11 - Fatores Críticos Identificados a partir das Entrevistas	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Participação nas Entrevistas	90
Gráfico 02 Conhecimentos necessários na Secretaria do PPG	95
Gráfico 03 Habilidades necessárias na Secretaria do PPG	96
Gráfico 04 Atitudes necessárias na Secretaria do PPG	96
Gráfico 05 Quesitos de Avaliação dos PPGs	103
Gráfico 06 Pesos atribuídos ao quesito Corpo Docente, Teses e Dissertações	104
Gráfico 07 Pesos atribuídos ao quesito Produção Intelectual	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCA – Centro de Ciências Agrárias

CCBS – Centro de Ciências Biológicas e da Saúde

CCGT – Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia

CCHB – Centro de Ciências Humanas e Biológicas

CCN – Centro de Ciências da Natureza

CCTE – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia

CCTS – Centro de Ciências e Tecnologia para a Sustentabilidade

CECH – Centro de Educação e Ciências Humanas

CES – Câmara de Educação Superior

CNE – Conselho Nacional de Educação

COC – Conselho de Centro

CONSUNI – Conselho Universitário

COPG – Conselho de Pós-Graduação

CPG – Comissão de Pós-Graduação

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IA – Inteligência Artificial

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

MP – Mestrado Profissional

NUAP – Núcleo de Aprimoramento

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

ONG – Organização não Governamental

PG – Pós-Graduação

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PPG – Programa de Pós-Graduação

PROPG- Pró-Reitoria de Pós-Graduação

SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

SNPG – Sistema Nacional de Pós-Graduação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	21
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVAS	23
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	27
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	32
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	36
2.3.1 Competência	38
2.3.2 Gestão por competências no Setor Público	41
2.3.3 Gestão por competências em universidades	46
2.4 PÓS-GRADUAÇÃO	49
2.4.1 Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	50
2.4.2 Sistema de avaliação da pós-graduação <i>stricto sensu</i>	51
2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	54
3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	56
3.1 CENTRO DE CIÊNCIAS	57
3.2 PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CENTRO ESTUDADO	57
3.2.1 Antropologia Social	58
3.2.2 Ciência da Informação	59
3.2.3 Ciência Política	59

3.2.4 Ciência, Tecnologia e Sociedade	59
3.2.5 Educação	59
3.2.6 Educação Especial	60
3.2.7 Estudos de Literatura	60
3.2.8 Filosofia	60
3.2.9 Gestão de Organizações e Sistemas Públicos	60
3.2.10 Imagem e Som	60
3.2.11 Linguística	61
3.2.12 Profissional em Educação	61
3.2.13 Profissional em Filosofia	61
3.2.14 Psicologia	62
3.2.15 Sociologia	62
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	63
4.1 MÉTODO DE PESQUISA	63
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
4.2.1 Revisão Bibliográfica	66
4.2.2 Pesquisa Documental	67
4.2.3 Entrevista	68
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	74
5 RESULTADOS	76
5.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL	76
5.1.1 Análise dos Documentos de Área	76
5.1.2 Análise dos Relatórios de Avaliação	83
5.1.2.1 Programas com cursos acadêmicos	84
5.1.2.2 Programas com cursos profissionais	86

5.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	88
5.2.1 Pré-teste	88
5.2.2 Análise dos Resultados das entrevistas realizadas	89
5.2.2.1 Caracterização do Respondente	91
5.2.2.2 Organização, Gestão e Funcionamento da Secretaria	93
5.2.2.3 Gestão por competências	94
5.2.2.4 Planejamento Estratégico	97
5.2.2.5 Avaliação da pós-graduação	98
5.2.2.6 Contribuições Adicionais	101
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
6.1 PROPOSTA DE PLANOS DE AÇÃO	115
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERENCIAS	121
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	131
APÊNDICE B – PESOS ATRIBUÍDOS NOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	134
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	135

1 INTRODUÇÃO

Organizações são fenômenos complexos e multivariados. Elas podem ser comparadas a mecanismos que funcionam de forma previsível e planejada, que adotam formas rotineiras e padronizadas de executar as atividades, que tem na burocracia um valor central de seu funcionamento, que fazem geralmente o mesmo produto ou o mesmo serviço. Ou podem ser vistas como organismos em constante processo de adaptação a um ambiente igualmente mutável, no qual estão inseridas. Esses fenômenos podem ainda ser compostos por uma rede de outras organizações e interesses (*stakeholders*) tais como sindicatos, concorrentes, clientes, parceiros, fornecedores, Organizações não Governamentais - ONGs entre outros que, por sua vez, atuam sob os limites dados pelo ambiente legal, pela cultura, pela tecnologia disponível, pela economia, entre outros fatores (MORGAN, 2006).

As organizações podem ser compreendidas como estando diante da necessidade de aprender diariamente, não só para adaptar-se, mas para produzir o seu próprio futuro, ou podem ter seu comportamento formatado pelas forças derivadas da cultura organizacional, entre outras possibilidades, não havendo uma única ou mesmo uma melhor forma de se organizar, pois o que importa é atingir alinhamentos adequados e bons ajustamentos, uma busca constante da gestão (MORGAN, 2006; HATCH; CUNLIFFE, 2013).

Tal busca, que pode ser entendida como procura por melhores estratégias, também deve estar presente nas reflexões e preocupações dos dirigentes das organizações públicas, para que sejam capazes de atingir os objetivos pretendidos, que, no limite, devem se traduzir no oferecimento de serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

No contexto mundial, a ideia de uma administração pública mais eficiente surgiu a partir da Revolução Industrial, no entanto, sempre esteve associada à burocracia em virtude da preocupação principal com o controle das finanças e comunicação das ordens públicas (MOTTA, 2013).

Entende-se por Revolução Industrial o longo processo que se iniciou no século XVIII acarretando uma mudança drástica na cultura material do ocidente (MOTTA, 2003).

De acordo com Keinert (1994), no período compreendido entre 1900 e 1992 é possível delimitar quatro modelos paradigmáticos com contexto institucional do conhecimento em Administração Pública.

O primeiro modelo, Administração Pública como Ciência Jurídica (1900-1929), teve como contexto institucional o Estado regulador-liberal e como característica o legalismo e o enfoque jurídico, presente até hoje sendo um limitante às inovações gerenciais. O segundo,

Administração Pública como Ciência Administrativa (1930-1979), foi marcada pela influência dos princípios da Administração e dividida em três fases ou contextos institucionais: i) O Estado Administrativo, que teve como característica a racionalização; ii) A Administração para o Desenvolvimento, que teve como característica o desenvolvimento e iii) o Estado intervencionista, que teve como característica a racionalidade e competências técnicas. O terceiro modelo, a Administração Pública como Ciência Política (1980-1989), ocorreu no contexto institucional Mobilização Social, e teve como característica a democratização, o conflito de interesses e os recursos escassos. Por fim, a partir de 1989, o quarto modelo, a Administração Pública como Administração Pública, no contexto institucional Redefinição do papel do Estado, teve como característica a capacidade política aliada à competência técnica (KEINERT, 1994).

Segundo Paes e Paula (2005), na década de 1980, após reformas empreendidas pelos governos do Reino Unido e dos Estados Unidos, surgiram bases da nova administração pública, com críticas às organizações burocráticas, valorização da cultura gerencial e a conversão de técnicas e práticas administrativas oriundas das organizações privadas. Nos anos de 1990, o movimento ganhou estímulo com o debate sobre a reforma gerencial do Estado e desenvolvimento da administração pública gerencial.

Para Bresser-Pereira (2017), a reforma gerencial do Estado começa a surgir em alguns países em decorrência do crescimento do aparelho do Estado a partir da implantação do estado social. A reforma, chamada de nova gestão pública, inspirava-se nas estratégias de gestão presentes nas empresas privadas.

Segundo o modelo gerencial, o Estado deve assegurar os direitos universais, dispondo de um sistema desenvolvido de bem estar social, executando apenas as atividades exclusivas do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2009).

A administração burocrática, até então eficiente, passou a não atender suficientemente à medida que a proporção dos serviços sociais do Estado aumentava (BRESSER-PEREIRA, 2017).

O argumento utilizado para a prática do gerencialismo no setor público foi eficiência, no entanto, de acordo com Paes de Paula (2005), mesmo no setor privado, sua eficiência tem sido crescentemente questionada.

Recentemente, nas organizações públicas, está ganhando relevância uma luta de forças entre o velho e o novo, ou seja, as concepções e práticas burocráticas fortemente arraigadas e as transformações e inovações do mundo contemporâneo fortemente marcadas pela tecnologia

de informação e comunicação (TIC), bem como pela inteligência artificial (IA) (PIRES; MACEDO; 2006).

Para Keinert (1994, p. 47), o “principal desafio colocado pelo paradigma emergente, parece ser efetivamente, a superação de velhas dicotomias como política-administração, público-privado, concepção e execução, entre outras”.

De acordo com Paes de Paula (2005), a Administração Pública possui uma lógica particular, demandando o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de formação específica dos gestores públicos. Na visão da autora, embora o movimento gerencialista tenha tomado a intenção de fundar a nova administração pública, o projeto ainda está em fase de construção, com a administração pública sempre sendo reinventada. Ademais, ao reproduzir o modelo da administração privada para o setor público, a administração pública gerencial delonga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às singularidades do setor público e da demanda da participação popular.

No Brasil, o pensamento de uma administração pública inspirado na lógica gerencial começou a ser delineado ainda na primeira reforma administrativa, que ocorreu nos anos 30, estava na origem da segunda reforma administrativa, nos anos de 1967, mas foi na terceira reforma administrativa, na década de 90, que ela foi finalmente adotada (BRESSER-PEREIRA, 2015).

O fortalecimento da ideia de uma nova administração pública, como forma de atender às expectativas e cobranças da sociedade de uma administração pública que ofereça mais e melhores serviços públicos, bem como a solução rápida de problemas urgentes, aponta na direção da modernização dos procedimentos e práticas administrativas no campo público (MOTTA, 2013).

Nesse sentido, o desafio que se colocou para os gestores públicos foi de transformar estruturas burocráticas e hierárquicas em flexíveis e empreendedoras. Ademais, as grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas exigem novos padrões de organizações, tanto públicas como privadas (GUIMARÃES, 2000).

Obviamente que a temática da nova administração pública, mais compreendida com o funcionamento ágil das estruturas públicas e com os resultados percebidos pelo cidadão, pode ser tratada sob inúmeros aspectos, suportados por distintas concepções teóricas, que acabam se traduzindo em distintas abordagens, ou modelos, de gestão. No caso da problemática enfrentada pelo presente trabalho, foi dado destaque para a abordagem da gestão de pessoas por competências.

A gestão de pessoas por competências tem sido apontada como um modelo adequado aos tempos atuais, pois propõe e direciona estímulos para planejar, captar, desenvolver e avaliar competências necessárias para alcançar os objetivos propostos pela organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Em outras palavras, deixa de se dar ênfase nos procedimentos para direcionar o olhar para os resultados pretendidos.

De acordo com Guimarães (2000), a abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e relações de trabalho. A sua aplicação pode ser justificada pela necessidade de novas formas de estimular a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem.

A gestão por competências é um modelo que propõe gerenciar as lacunas de competências visando reduzir ao máximo a discrepância existente entre as competências necessárias para atingir os objetivos da organização e as competências disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Na administração pública federal, o Decreto 5.707/2006 trouxe a temática da gestão de pessoas por competências para esfera pública. De acordo com o referido decreto, de 23 de fevereiro de 2006, a gestão por competências é definida como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, art. 2º II).

Embora o Decreto 5.707/2006 tenha trazido o tema gestão de pessoas por competências para esfera pública, ainda não existe nenhum consenso sobre a maneira adequada para sua implantação.

Segundo Amaral (2006), o aperfeiçoamento permanente das competências dos servidores públicos poderá contribuir para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. No entanto, o grande desafio está em desenvolver um aprendizado voltado para reflexão, criatividade e iniciativa para que os servidores sejam capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública do país.

O Ministério do Planejamento, em conjunto com a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP publicaram o Guia da Gestão da Capacitação por Competências. O documento traz informações e, de maneira resumida, os conceitos e procedimentos metodológicos destinados ao mapeamento, diagnóstico e desenvolvimento de competências. Além disso, o guia traz experiências de gestão da capacitação por competências na administração pública (BRASIL, 2013).

Nas universidades, assim como em outros órgãos do setor público, tem-se iniciado o processo de implantação de gestão por competências (TEIXEIRA-FILHO; ALMEIDA, 2014).

Alguns autores descreveram sobre estudos de gestão de pessoas por competências em universidades públicas no Brasil: Nicolazzi (2013) abordou sobre a crença dos servidores técnico-administrativos em relação à implantação de gestão por competências em universidades públicas; Teixeira-Filho e Almeida (2014) descreveram o processo inicial da implantação de gestão por competências na Universidade Federal da Bahia; A Universidade Federal de Santa Maria instituiu uma comissão para dar andamento à implantação de gestão de pessoas por competências (UFSM, 2017); Costa e Almeida Junior (2013) estudaram sobre a etapa inicial de implantação de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal do Pará.

Seguindo o modelo baseado na gestão de pessoas por competências, o presente trabalho desenvolve um estudo de casos múltiplos que tem como objetivo a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso, relacionados às atividades administrativas de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES, desenvolvidas pelas secretarias de programas de pós-graduação - PPGs *stricto sensu* de um Centro de Ciências, que contribuem para a gestão de informações, acompanhamento de processos administrativos e preenchimento do relatório anual que os PPGs encaminham à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

A avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é feita a cada quatro anos pela CAPES, órgão vinculado ao Ministério da Educação - MEC (CAPES, 2018 a).

Para facilitar o processo de avaliação, a CAPES divide as atividades em áreas de conhecimento, sendo três colégios, que se dividem em nove grandes áreas e 49 áreas de avaliação. Cada programa de pós-graduação está vinculado a uma dessas áreas de avaliação da CAPES.

Para nortear a avaliação, cada área de avaliação da CAPES divulga um documento de área contendo os critérios utilizados pela área para avaliar os programas (CAPES 2018 n).

Sendo assim, a busca de melhores resultados dos programas de pós-graduação deve ter como parâmetro os documentos de área disponibilizados pela CAPES.

As áreas avaliam aspectos quantitativos e qualitativos dos PPGs. Todos os PPGs devem informar anualmente à CAPES informações gerais sobre o programa, corpo docente, corpo discente, produção intelectual e inserção social. Para fins de avaliação, o principal canal de comunicação entre o PPG e a CAPES é o relatório anual.

Após a realização da avaliação quadrienal, a CAPES divulga o resultado de cada PPG. Dessa forma, por meio da leitura do relatório de avaliação é possível verificar as fragilidades dos programas.

Assim, as lacunas e pontos críticos dos programas podem ser identificados a partir do conhecimento dos critérios de avaliação comparados aos resultados das avaliações quadrienais dos programas pela CAPES.

Já o conhecimento da visão dos servidores lotados nas secretarias pode contribuir com a Coordenação do PPG e com a Direção do Centro na elaboração de ações e ajustes buscando melhorar os processos administrativos da secretaria, incluindo o processo de preenchimento do relatório anual a ser entregue à CAPES.

Analisando os critérios de avaliação e os resultados dos PPGs, é possível verificar a necessidade de planejamento, pois os referidos documentos apontam que uma boa avaliação depende de planos de ação.

De acordo com o Regimento Geral da Pós-Graduação da IFES estudada, a coordenação de um programa de pós-graduação - PPG é competência da Coordenadoria de Pós-Graduação, exercida pelo coordenador do PPG e pela Comissão de Pós-Graduação – CPG. A direção e a supervisão das secretarias dos PPGs são atribuições do coordenador. (UFSCar, 2018 d).

O conhecimento dos fatores críticos relacionados às competências dos servidores, seja individual, seja coletivamente, poderá auxiliar a direção do Centro e a coordenação dos PPGs na definição de planos visando o desenvolvimento da força de trabalho, que superem as lacunas de competências presentes nas secretarias de pós-graduação do Centro de Ciências estudado.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso em um Centro de Ciências de uma instituição de ensino superior. A pesquisa teve caráter descritivo e qualitativo. As técnicas de coletas de dados foram a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada com os secretários de pós-graduação. Para a análise de dados foi utilizado o método análise de conteúdo.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A identificação dos fatores críticos de sucesso pode contribuir para elaboração de ações no sentido de minimizar as fragilidades e alcançar de melhores resultados.

Por fatores críticos de sucesso podem-se entender os fatores (práticas, procedimentos, comportamentos, entendimentos, métricas etc) presentes no *modus operandi* cotidiano de uma organização, que guardam relação causal (direta ou indireta) com os resultados por ela obtidos. Um fator é considerado crítico se o resultado a ele associado impacta no posicionamento estratégico da organização no campo de ação em que atua de forma a favorecer ou comprometer este posicionamento.

Já os fatores críticos são as fragilidades existentes em relação aos fatores críticos de sucesso de uma organização.

Esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: *Quais são os fatores críticos relacionados ao adequado desempenho das competências individuais e coletivas, em secretarias administrativas dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) de um Centro de Ciências, de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).*

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Essa subseção traz o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos necessários para concluir o estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os fatores críticos relacionados ao adequado desempenho das competências individuais e coletivas dos servidores lotados nas secretarias de pós-graduação *stricto sensu* vinculadas a um Centro de Ciências, de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), que ajudam na melhoria dos processos administrativos, incluindo a elaboração do relatório anual a ser entregue à CAPES, contribuindo com o alcance de melhores resultados nas avaliações do programa.

O conhecimento das eventuais fragilidades a eles associadas poderá colaborar tanto com a gestão do Centro, quanto com a gestão dos PPGs, na definição de um plano estratégico e na busca do desenvolvimento e melhorias dos processos, além de aperfeiçoar a qualidade do relatório encaminhado à CAPES

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram definidos cinco objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores que contribuem para uma melhor avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do Centro de Ciências estudado a partir da leitura dos documentos de área;
- b) Identificar os pontos a serem melhorados (fatores críticos) dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do Centro de Ciências estudado a partir da leitura dos relatórios de avaliação;
- c) Identificar os fatores críticos relacionados às atividades administrativas das secretarias a partir do levantamento da visão dos servidores lotados nas secretarias de pós-graduação *stricto sensu* do Centro de Ciências estudado sobre o funcionamento da secretaria, planejamento estratégico, gestão, competências individuais e coletivas e avaliação do programa, a partir de entrevistas semiestruturadas;
- d) Identificar as competências individuais e coletivas, existentes e a serem desenvolvidas, dos servidores alocados nas secretarias de pós-graduação do Centro de Ciências estudado.
- e) Elaborar uma proposta de ações visando minimizar as fragilidades e contribuir para uma melhor gestão por competências em secretarias de pós-graduação do Centro estudado.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As organizações estão inseridas em um determinado ambiente, interagem com ele, recebem influências e influenciam. Dessa forma, os indivíduos que compõe e atuam nas organizações são contribuintes desse intercâmbio e seus valores ajudam a formar a cultura organizacional (PIRES; MACEDO, 2006).

A cultura organizacional representa os valores, ritos e modelos de comportamento em uma organização, proporcionando um sentido comum voltado para a concordância de objetivos (MOTTA, 2013).

De acordo com Ivancevich et al. (2006, p. 10), “o desempenho individual é a base do desempenho organizacional”. De acordo com o referido autor, a eficácia de qualquer organização é influenciada pelo comportamento dos indivíduos que pertencem à organização e para se tornar eficazes os gestores devem enxergar a diversificada força de trabalho existente. Os autores também destacam três níveis de eficácia no desempenho das organizações: eficácia individual, eficácia coletiva e eficácia organizacional.

A eficácia individual enfatiza o desempenho das tarefas dos indivíduos ou membros específicos, a eficácia coletiva consiste na soma de contribuições individuais de todos os componentes da organização e a eficácia organizacional de indivíduos e grupos (IVANCEVICH et al., 2006).

Para Brandão e Bahry (2005), a eficiência e eficácia de uma organização aparenta depender cada vez mais de sua capacidade de desenvolver competências e incorporar nos seus objetivos organizacionais.

Cada organização possui suas particularidades, cultura, estrutura e estratégia, e as competências devem estar alinhadas e adequadas às suas necessidades específicas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A gestão por competências torna-se cada vez mais importante nas organizações privadas e públicas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

De acordo com Pires et al. (2005), a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão que propõe esforços para que as competências humanas produzam competências organizacionais na busca de objetivos estratégicos.

Com as grandes transformações que vêm ocorrendo, existe a necessidade de que os servidores detenham não somente conhecimentos técnicos, mas também habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados (PIRES et al., 2005).

A busca pelos objetivos estratégicos também deve estar presente em organizações públicas, no entanto, de acordo com Motta (2013), na Administração Pública, a mudança rápida dos problemas nem sempre é possível, pois está sujeita a normas fixadas por leis e decretos, e dependem de consensos políticos para introduzir novidades.

Diante do exposto, torna-se importante refletir sobre adoção de estratégias que permitam que as organizações públicas sejam capacitadas para oferecer serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Uma das atividades críticas de um programa de pós-graduação está relacionada com o preenchimento do Relatório Anual para CAPES. Esse relatório é de suma importância, pois a manutenção do programa ou elevação/rebaixamento de seu conceito depende diretamente da

avaliação quadrienal realizada pela CAPES. Essa avaliação quadrienal é baseada nas informações contidas nos relatórios anuais entregues pelos programas à CAPES.

De acordo com a Portaria nº 182, de 14 de agosto de 2018, os programas avaliados pela CAPES receberão notas na escala de 1 a 7. A nota 4 corresponde ao padrão mínimo de qualidade para a recomendação de um programa que oferece cursos de mestrado e doutorado ao Conselho Nacional de Educação e permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação. A nota mínima para os programas que oferecem apenas curso de mestrado é nota 3, sendo a nota máxima 5 (CAPES, 2018 cc).

Este estudo está relacionado às práticas administrativas desenvolvidas pelas secretarias de pós-graduação de um Centro de Ciências de uma IFES.

O conhecimento dos fatores críticos existentes nas secretarias, entre eles, as que estão associados às avaliações dos PPGs, bem como sua relação com as competências essenciais e existentes junto à força de trabalho de cada um deles, poderá auxiliar a gestão, tanto do Centro, quanto dos PPGs, no planejamento e execução de atividades e ações que ampliem a capacitação dos servidores e as condições de trabalho, visando melhoria dos processos e contribuindo para obtenção de melhores resultados.

As principais informações solicitadas pela CAPES em geral estão concentradas ou passam pelas secretarias de pós-graduação. Uma boa gestão estratégica das informações relevantes de certo contribuirá para uma adequada coleta de dados. Para isso, faz-se necessário o alinhamento dito dos entendimentos e valores dos servidores com o objetivo e desafios do programa.

A clara identificação dos objetivos estratégicos é fundamental para se conhecer as competências necessárias (PIRES et al., 2005).

Cada programa de pós-graduação possui características próprias, contudo, alguns aspectos e exigências comuns podem ser trabalhados em conjunto visando melhores resultados.

Embora a responsabilidade pelo desempenho do programa não esteja relacionada às secretarias, elas podem apoiar a gestão do programa compartilhando responsabilidades em alguns aspectos.

Nesse sentido, o estudo se torna relevante, pois a identificação dos fatores críticos relacionados às competências das secretarias de pós-graduação do Centro de Ciências estudado poderá contribuir com a direção e os coordenadores de PPGs do Centro no planejamento, desenvolvimento e melhora da força de trabalho e, conseqüentemente, poderá ajudar a gestão dos programas no alcance de melhores resultados.

Ademais, em uma primeira reunião com a atual Diretora do Centro, constatou-se a necessidade de se obter maiores informações relacionadas à força de trabalho existente no Centro e seus fatores críticos. De acordo com a Diretora, as informações poderão auxiliar na elaboração de planejamento estratégico em relação à capacitação dos servidores.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

O trabalho está dividido em sete seções.

A seção 1 traz uma breve apresentação sobre a temática da pesquisa. Também são apresentados o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas para esta pesquisa.

A seção 2 traz a fundamentação teórica, abordando os temas importantes para embasar a pesquisa: Teoria das Organizações, Estratégias Organizacionais, Gestão por Competências, Pós-Graduação no Brasil e Fatores Críticos de Sucesso.

O Objeto de Pesquisa é apresentado na seção 3. A pesquisa, por sua vez, foi desenvolvida junto aos programas de pós-graduação *stricto sensu* de um Centro de Ciências, de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

A seção 4 apresenta o método empregado na pesquisa e os procedimentos para a coleta de dados, que foi por meio de pesquisa documental e aplicação de entrevista semiestruturada com os atuais ocupantes da função de secretários de pós-graduação do Centro de Ciências estudado.

A seção 5 apresenta os resultados da pesquisa documental e os resultados obtidos na coleta de dados por meio de entrevista com os atuais ocupantes da função de secretários de pós-graduação do Centro de Ciências estudado.

A seção 6 traz a discussão dos resultados obtidos nas pesquisas documental e realização das entrevistas, considerando os conhecimentos obtidos por meio da revisão de literatura. Além disso, foi proposto um conjunto de ações para auxiliar a gestão do Centro de Ciências estudado e as coordenações dos PPGs.

E por fim, a seção 7 traz as considerações finais da pesquisa, indicando as principais contribuições e limitação identificada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura foi construída abordando as temáticas importantes para fundamentar a pesquisa. O primeiro passo foi entender o funcionamento das organizações e suas características por meio de estudos sobre Teoria das Organizações.

A segunda subseção foi sobre Estratégias Organizacionais, tema bastante presente em organizações que buscam atingir objetivos.

A seção seguinte abordou o tema Gestão por Competências, conceituando o termo competência. Abordou-se também sobre gestão por competências no setor público e gestão por competências em universidades.

Considerando que o objeto do trabalho foram os programas de pós-graduação, foi realizada pesquisa sobre o tema pós-graduação no Brasil, CAPES, que é o órgão responsável pela avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

Por fim, buscou-se conceituar Fatores Críticos de Sucesso.

2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

As teorias organizacionais não apenas explicam a realidade das organizações, mas também contribuem para a produção desta própria realidade, além de dar objetividade às práticas (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

De acordo com Bergue (2010), uma organização pode ser entendida como a interação entre indivíduos e estrutura, sendo que o primeiro é limitado pelo segundo.

Pode-se afirmar que até pouco antes de meados do século XX era hegemônico o entendimento das organizações como fenômeno eminente técnico, o que fazia com que as organizações fossem vistas como sistemas relativamente fechados, com ênfase nas operações internas. Aqui estão, essencialmente, as perspectivas teóricas dadas pelo taylorismo-fordismo.

As organizações, que até então davam ênfase em tarefas e posteriormente em estruturas, passaram a considerar o aspecto humano. Com a finalidade de corrigir a desumanização do trabalho surge, a partir da experiência desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, a Teoria das Relações Humanas, que passou a considerar as organizações como grupos de pessoas, contemplando aspectos psicológicos do trabalhador, com delegação de autoridade, autonomia do empregado, confiança, abertura e destaque nas relações entre as pessoas (CHIAVENATO, 2013).

Muito em decorrência da grande depressão ocorrida nos EUA e do aumento expressivo das taxas de inovação em produto-processo-gestão, consequência direta da aproximação da ciência e tecnologia do universo econômico, contemporaneamente, a teoria organizacional tem adotado uma perspectiva mais ampla das organizações e sua administração, pois passou a considerar as organizações como sistemas abertos que precisam se adaptar às condições externas para obterem sucesso e até mesmo a sobrevivência (BOWDITCH; BUONO, 2009).

Surgem assim diferentes teorias que tratam do estudo organizacional, considerando aspectos culturais, estruturais, de poder, recursos, ambientais (MOTTA, 2003).

Para Morgan (2006), toda a teoria e prática de uma organização e sua administração estão baseadas em imagens ou metáforas, que produzem narrativas sobre o que é, como funciona e o que precisa ser corrigido ou mantido, numa organização, e que acabam levando seus membros a compreender os acontecimentos pertinentes à vida organizacional, ainda que por vezes, de maneira eficaz, mas sempre parcial. O autor apresenta uma série de metáforas (narrativas) consagradas sobre a organização e cada uma das metáforas apresenta vantagens e limitações. Conhecer-las faz com que o gestor aproveite as oportunidades, aprofundando o entendimento e permitindo enxergar novas maneiras de agir.

Morgan (2006) classifica as organizações em oito imagens ou metáforas: Máquina, Organismo, Cérebro, Cultura, Sistemas Políticos, Prisões Psíquicas, Fluxo e Transformação e Instrumentos de Dominação.

A metáfora da Máquina dá ênfase no modelo mecanicista e no desenvolvimento das organizações burocráticas, com normas e procedimentos pré-definidos. Já a metáfora do Organismo destaca a relação da organização com seu ambiente, e a metáfora do Cérebro acentua a importância do processamento das informações, aprendizado e inteligência e está relacionada com o compartilhamento do conhecimento (MORGAN, 2006).

A metáfora da Cultura leva em consideração os valores, crenças, e símbolos organizacionais que guiam a organização, enquanto a metáfora dos Sistemas Políticos foca nos diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais (MORGAN, 2006).

A metáfora das Prisões Psíquicas ressalta a alienação dos indivíduos que pertencem à organização e a metáfora do Fluxo e Transformação ajuda a compreender como mudanças, que ocorrem como forças, determinam a natureza da organização. Por fim, a metáfora Instrumentos de Dominação destaca o poder opressivo que a organização pode utilizar diante dos indivíduos (MORGAN, 2006).

Para Astley e Van de Ven (2005), é possível compreender a vida organizacional a partir da interação entre as diferentes perspectivas, pois qualquer escola de pensamento sempre apresenta apenas uma explicação parcial da realidade percebida. Os autores apresentam uma classificação das principais escolas de pensamento da teoria organizacional e gerencial, e o repertório de compreensões da teoria organizacional que elas oferecem: visão sistêmico-estrutural, visão da escolha estratégica, visão da seleção natural e visão da ação coletiva.

Na visão sistêmico estrutural, as organizações são compostas por posições e papéis hierárquicos, devidamente ordenados para funcionar eficientemente, como se fosse um sistema, sendo o papel do gestor mais reativo. Já na visão da escolha estratégica, numa organização os indivíduos se relacionam de maneira a servir às escolhas dos detentores do poder, sendo o papel do gestor proativo. Na visão da seleção natural existe a competição ambiental e a organização procurará agir para buscar a manutenção do nicho em que está inserida, sendo o papel do gestor inativo. Na visão da ação coletiva, existe a interação de comunidades ou redes de grupos que agem no sentido de modificar ou construir o próprio ambiente, que são representados pelas regras e as opções da coletividade, sendo o papel do gestor interativo (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 302), “ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização”.

Roberts (2005) cita o ambiente organizacional como um dos elementos importantes para o desempenho da organização.

O ambiente, no interior do qual as organizações realizam seu ciclo de vida, passa a ser objeto de investigação e análise, tanto de executivos, quanto de acadêmicos. Por meio da análise do ambiente e da análise da organização é possível estabelecer a melhor forma de atingir os objetivos, considerando recursos e condições ambientais (RIBEIRO, 2003).

Diversos fatores ambientais podem influenciar uma organização. Dentre esses fatores, Ivancevich et al. (2006) destacam as circunstâncias econômicas e mercadológicas, as inovações tecnológicas, a legislação, as condições políticas, sociais e culturais.

As organizações passam então a interagir com outros atores ou *stakeholders* pertencentes ao ambiente. Esses atores podem ser os investidores, competidores, fornecedores, distribuidores, parceiros, agências, associações, clientes, comunidades, governo, agências reguladoras, etc. O relacionamento estabelecido entre os atores interessados na organização forma a rede interorganizacional e o elo entre os atores pertencentes à rede

representam os canais de fluência dos recursos, informações, oportunidades e influência (HATCH; CUNLIFFE, 2013).

De acordo com Hatch e Cunliffe (2013), todos os atores que afetam as atividades da organização de alguma maneira devem ser considerados nas tomadas de decisões, pois a análise de rede permite a análise de variáveis mensuráveis que revelam as características da rede e de seus membros.

Mintzberg (2003) enfatiza o aspecto estrutural de uma organização, que de acordo com o autor é dividido em cinco partes constitutivas: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. O núcleo operacional envolve operadores executores do trabalho básico, a cúpula estratégica é responsável pelo cumprimento eficaz da missão da organização, a linha intermediária é formada por equipes de gerentes intermediários que ligam o núcleo operacional à cúpula estratégica, a tecnoestrutura é formada por analistas responsáveis pela padronização da organização e a assessoria de apoio é responsável pelo suporte fora do fluxo de trabalho operacional.

Estas partes constitutivas das organizações podem estar materializadas em diferentes estruturas: simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia (MINTZBERG, 2003). Na estrutura simples, a supervisão costuma ser direta, centralizada, com reduzida divisão de trabalho, pequena especialização, mínimo de planejamento e pouco formalizada. Na burocracia mecanizada, existe a padronização dos processos, especializados por função, planejamento das ações, com trabalho operacional rotineiro, alta especialização, autoridade definida, tendo como característica certa obsessão pelo controle, com normas permeando toda a organização. Já na burocracia profissional, existe a padronização das habilidades, autoridade apoiada na perícia, estruturas geralmente descentralizadas e democráticas. Na estrutura de forma divisionalizada, ocorre a sobreposição de estruturas com padronização de resultados e descentralização paralela com clara divisão de papéis. Por fim, a Adhocracia é estruturada por projetos, adequada em ambientes complexos e dinâmicos, com pouca formalização de comportamento e com controle de especialistas (MINTZBERG, 2003).

A obtenção de um desempenho positivo em organizações tem como componente essencial a estrutura organizacional (ROBERTS, 2005).

A estrutura organizacional pode ser entendida como “padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõe uma organização” (BOWDITH; BUONO, 2009, p. 167).

Segundo Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização envolve duas exigências fundamentais, que são a divisão do trabalho em tarefas distintas e realização da coordenação entre essas tarefas.

De acordo com Bowdith e Buono (2009), a maneira que uma organização ou um departamento é estruturado deve estar alinhada às exigências, limitações e incertezas do seu ambiente.

A influência dos indivíduos que compõem a organização e os estudos sobre poder na organização, conflitos e cultura organizacional também são objeto de análise (MORGAN, 2006; MOTTA, 2013).

O poder em uma organização pode ter diferentes fontes: autoridade, controle de recursos escassos, estrutura de regras, processo de decisão, conhecimento de tecnologias, controle de informações e comunicações. Além disso, pode envolver coalisões, alianças e ações estratégicas salientando o caráter político dos membros da organização (MOTTA, 2013).

Os conflitos também podem estar presentes em uma organização. De acordo com Ivancevich et al. (2006), o comportamento de um indivíduo envolve a interação de características pessoais e características da situação enfrentada.

O reconhecimento desses fatores pode ser uma tarefa difícil para o gestor, pois segundo o autor, não há uma única forma de gestão, e o método utilizado por uma organização pode não funcionar para outras (IVANCEVICH et al., 2006), pois os valores, as crenças, significados e interpretações quando compartilhados descrevem a cultura organizacional (MORGAN, 2006).

A cultura organizacional consiste em um conjunto normativo que mantém uma organização unida por meio de formas tradicionais de desempenhar responsabilidades organizacionais, padrões de crenças, expectativas e compreensões compartilhadas (BOWDITH; BUONO, 2009).

A cultura de uma organização pode ser entendida como uma estrutura de valores bastante complexa que deve ser objeto de ações gerenciais. Essas ações, que carecem compreender a interação dos diferentes atores organizacionais, devem ser orientadas para os objetivos organizacionais (BERGUE, 2010).

As mudanças culturais em uma organização, em geral, não devem ser bruscas nem autoritárias, mas sim resultado de adaptação (BERGUE, 2010).

Para Carvalho (2008), todas as organizações, sejam grandes ou pequenas, privadas ou públicas, enfrentam problemas com adaptação interna ou externa. De acordo com a autora,

cada organização possui sua forma própria de se posicionar diante dos problemas, pois os indivíduos que a compõe possuem distintos valores e diferentes maneiras de percepção do contexto, revelando as características da cultura organizacional.

Assim, os indivíduos, seus relacionamentos e suas rotinas devem proporcionar à organização os recursos para criação de valor (ROBERTS, 2005).

A partir dos estudos consultados, pode-se verificar que uma organização pode sofrer influências de diversos aspectos, tanto internos como externos. Além disso, uma organização deve conhecer o seu ambiente e os demais atores pertencentes a ele. Ademais, a cultura organizacional, a estrutura da organização, as relações de poder e os indivíduos inseridos podem determinar o seu comportamento estratégico.

Dessa forma, é possível verificar a importância de se considerar os aspectos organizacionais no estabelecimento de planejamento estratégico para a busca dos objetivos pretendidos.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A origem do conceito de estratégia se deu no campo militar, sendo a Grécia antiga uma das primeiras civilizações a se interessar por seu estudo (VIZEU; GONÇALVES, 2010). Com aumento do número de soldados na época, os procedimentos simples e rústicos deixaram de ser suficientes, surgindo à necessidade do uso de técnicas mais sofisticadas para organização do corpo militar nas tarefas mais fáceis como alimentação, deslocamento, abrigo e suprimentos (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Já no campo empresarial, o início se deu com a reformulação da disciplina de Política de Negócios, da Universidade de Harvard (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

De acordo com Viseu e Gonçalves (2010), Alfred D. Chandler foi um dos responsáveis pela origem do termo no meio empresarial, pois importou a estratégia da guerra para os negócios.

No Brasil, a introdução e a disseminação da estratégia empresarial ocorreram com a importação dos modelos gerenciais desenvolvidos em outros países, principalmente nos Estados Unidos (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Para Mintzberg et al. (2000), a estratégia requer uma série de definições e pode ser vista de diferentes maneiras: como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva ou um truque (pretexto).

A estratégia como um plano é vista como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. A estratégia como padrão refere-se à estabilidade no comportamento ao longo do tempo. A estratégia como posição leva em consideração a localização ou o ambiente. A estratégia como perspectiva é a maneira fundamental que a organização define para fazer as coisas. E a estratégia como um truque ou pretexto refere-se à manobra que uma organização utiliza para enganar um concorrente (MINTZBERG e al, 2000).

Após revisão intensiva da literatura, Mintzberg et al. (2000) identificaram dez pontos de vista sobre estratégias ou dez escolas de pensamento: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração.

A Escola do Design propõe um modelo que busca a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. O executivo principal é o responsável pelo controle. O modelo da estratégia deve ser simples e informal, a estratégia deve ser formulada para atender uma situação específica, o processo está completo quando a estratégia está formulada como perspectiva, devem ser explícitas e simples e a implementação ocorre apenas após a formulação (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola do Planejamento propõe procedimento formal, treinamento formal e análise formal. Nessa visão, a estratégia deve ter como resultado um processo controlado e consciente de planejamento formal construído em etapas, o executivo principal é o responsável pelo processo, os planejadores têm a responsabilidade pela execução e a estratégia deve ser explicitada para ser implementada atentando-se aos objetivos, orçamento, programas e planos operacionais (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola do Posicionamento aceita as premissas das Escolas do Design e Planejamento, no entanto, afirma que as estratégias são posições genéricas comuns e identificáveis, tendo a visão do mercado como econômico e competitivo. O processo de formação é a seleção das estratégias genéricas baseado em cálculos analíticos. Os analistas desempenham um importante papel, passando resultados dos cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções. As estratégias saem do processo totalmente desenvolvidas e passam a ser articuladas e implementadas, sendo que a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, que por sua vez, dirigem a estrutura organizacional (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola Empreendedora promove a visão estratégica como perspectiva, associada como imagem e senso de direção, ou seja, a visão. O conceito central dessa escola é a visão, que serve como um guia. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, a formação ocorre de maneira semiconsciente, a partir da experiência e intuição do líder, que mantém o controle pessoal da implementação para poder reformular a estratégia caso necessário. A visão estratégica é maleável e a estratégia tende a assumir a forma de nicho (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola Cognitiva busca sondar a mente do estrategista, que são na maioria autodidatas. As estratégias emergem como perspectivas que moldam a forma pela qual os indivíduos lidam com as informações que advém do ambiente (MINTZBERT et al., 2000).

Na Escola do Aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, atuando de maneira individual ou coletiva, aprendem a respeito de uma situação, convergindo com um padrão de comportamento. A formação da estratégia assume a forma de um processo de aprendizagem de longo tempo. Tanto os líderes como o sistema coletivo aprendem. As iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiência que convergem para estratégias emergentes que se tornam estratégias deliberadas (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola do Poder caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto, enfatizando o uso de poder e política para negociar as estratégias favoráveis a determinados interesses. A formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo interno à organização como o comportamento da organização com seu ambiente externo (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola Cultural leva em consideração a influência da cultura na manutenção da estabilidade da estratégia, mesmo resistindo às mudanças estratégicas que podem ser necessárias. A formação da estratégia ocorre mediante interação social baseada nas crenças e a estratégia assume a forma de perspectiva, com raízes nas intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e utilizados como vantagem competitiva (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola Ambiental leva em consideração o ambiente como ator e considera a organização passiva, reduzindo a estratégia a um processo de espelhamento. O papel da liderança passa a ser ler o ambiente e garantir a adaptação adequada (MINTZBERT et al., 2000).

A Escola da Configuração descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos para novos estados em alguns momentos. O papel da administração estratégica é reconhecer a necessidade da transformação e ser capaz de

gerenciar o processo. As estratégias assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas (MINTZBERT et al., 2000).

Diante disso, é possível verificar que a estratégia pode variar de acordo com o tipo de organização e objetivos pretendidos, cabendo aos gestores a escolha da melhor estratégia.

A implementação de uma estratégia depende inicialmente de um planejamento, e posteriormente de controle sobre as ações planejadas. A administração da estratégia é composta por planejamento, implementação e controle. O planejamento refere-se ao processo de elaboração da estratégia em busca dos objetivos e resultados em longo prazo, considerando a relação existente entre análise do ambiente e a análise da organização. Como análise do ambiente, deve-se considerar as ameaças, oportunidades, governo, tecnologia, condições econômicas e como análise da organização, os elementos internos com a finalidade de identificar os pontos fortes e os fracos (RIBEIRO, 2003).

A implementação de uma estratégia ocorre a partir do estabelecimento de planos de ação que se desdobram em ações a serem implementadas. Já o objetivo do controle é assegurar a implementação do planejamento (BATALHA; RACHID, 2008).

Segundo Roberts (2005), três elementos são importantes para o desempenho positivo em um negócio: a estratégia da organização, a sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela opera. O autor destaca a importância da estratégia em uma organização, e conclui que não há uma estratégia mais adequada ou uma forma ideal. A atração de uma estratégia é definida em função do modo com que ela se adapta ao ambiente adotado e a organização que a colocará em prática. Dessa forma, é fundamental encontrar um equilíbrio entre estratégia, organização e ambiente. Os elementos da organização e sua estratégia devem estar em sintonia e ser adequados ao ambiente a que pertencem.

Assim, o planejamento consiste na determinação dos resultados a serem alcançados e na forma apropriada de alcanças esses resultados (IVANCEVICH et al., 2006).

O planejamento estratégico está presente também no setor público. De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, publicado em 2013 pelo extinto programa GesPública do Governo Federal, a elaboração de uma estratégia organizacional ou um plano estratégico envolve a definição da missão, visão e objetivos da organização, além da definição dos indicadores a serem utilizados para seu acompanhamento e monitoramento (BRASIL, 2013).

Entende-se por missão organizacional o principal propósito da existência da organização e visão das aspirações ou situação almejada (BRASIL, 2018).

A estratégia organizacional envolve então o pensamento, o planejamento e as práticas por meio de ações necessárias ao alcance dos objetivos identificados na visão, necessárias ao cumprimento da missão organizacional (BRASIL, 2018).

Para Dutra (2013), é fundamental que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos da organização, seus valores e missão.

Dessa forma, com o estabelecimento da estratégia organizacional, torna-se importante conhecer quais são as competências essenciais para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos organizacionais (BRASIL, 2018).

Um importante campo da teoria do comportamento organizacional é o desenvolvimento organizacional, que consiste em um processo pela qual se direciona atenção planejada e sistemática ao desenvolvimento de competências, melhora da eficácia e do funcionamento geral da organização. É obtida por meio de coleta de dados, uso de diagnóstico e plano de ação para lidar com problemas encontrados (BOWDITH; BUONO, 2009).

Desse modo, a partir dos trabalhos consultados, pode-se verificar que a existência de uma estratégia organizacional é fundamental, conhecer os objetivos e metas a serem alcançadas são relevantes para traçar os planos de ação, e que os resultados organizacionais podem ser determinados pela estratégia, análise do ambiente, estrutura e análise organizacional.

Além disso, a definição do planejamento estratégico e dos objetivos a serem alcançados permitirá identificar as competências essenciais para o cumprimento do propósito organizacional, levantar as competências existentes e apontar as competências a serem desenvolvidas.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Gramigna (2017), a gestão por competências é um modelo que começou a ser adotado na década de 1970 nos Estados Unidos, passando a ser introduzido nas empresas europeias nas duas décadas seguintes. Já no Brasil, chegou na década de 1990 a partir de publicações e implantação de projetos importados ou impulsionados por empresas multinacionais.

De acordo com a autora, a gestão por competências refere-se a “um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2017, p. 1).

A compreensão da estrutura da indústria foi a principal preocupação da gestão estratégica dos anos de 1970. Já na década de 80, a perspectiva estava em caracterizar empresas como feixes de recursos. Na década de 1990, a análise das competências das organizações tornou-se o foco no pensamento gerencial (SANCHEZ, 2004).

A demanda por competências das pessoas, que estava baseada em exigências de trabalhos técnicos e burocráticos, com a crescente competição internacional passou a exigir mudanças rápidas, profundas e amplas nas organizações. Com isso, surgiu a necessidade por funcionários com competências não apenas para utilizar as tecnologias, mas que também que tivessem a compreensão para gerar resultados (MARCONDES, 2008).

A gestão por competências consiste em um verdadeiro estilo de vida de uma organização que procura planejar a sua força de trabalho a fim de recrutar e selecionar talentos, avaliar o desempenho individual, reconhecer, promover, remunerar e substituir executivos, gerentes e colaboradores baseados nas competências (CAPUANO, 2015).

A noção de medir as competências dos indivíduos começa a surgir a partir do estudo realizado por McClelland (1973). Para o autor, apenas a formação acadêmica, títulos e demais credenciais que o indivíduo traz consigo não seria o suficiente para medir as habilidades profissionais, trazendo a importância de estudar e compreender a conduta e desempenho do indivíduo. As competências são como características subjacentes do indivíduo, relacionadas ao desempenho na realização das tarefas.

Diante das inconsistências e omissões conceituais sobre a perspectiva da competência, Sanchez (2004) elenca três etapas essenciais para estabelecer uma teoria estável, extensiva e útil sobre gestão baseada em competências.

A primeira etapa consiste em desenvolver e utilizar um conjunto consistente de conceitos e vocabulários para descrever competências. A segunda etapa refere-se à classificação dos diferentes tipos e níveis de atividades dentro das organizações, a fim de que coletivamente contribuam para o alcance da competência organizacional. E por fim, a terceira etapa baseia-se na articulação das interações de diferentes tipos e níveis de atividades organizacionais mais críticas, em processo de construção de competência (SANCHES, 2004).

Draganidis e Mentzas (2006) ressaltam as principais vantagens da abordagem por competências. Para os autores, a abordagem possibilita a identificação das habilidades, conhecimentos, comportamentos e capacidades fundamentais para atender às necessidades atuais e futuras de seleção de pessoal, em alinhamento com estratégias e prioridades organizacionais. Além disso, possibilita a concentração de planos de desenvolvimento

individuais e de grupo para eliminar a lacuna entre as competências solicitadas e aquelas disponíveis.

A gestão de competências está associada aos esforços das organizações em criar um cenário para a capacitação de sua força de trabalho, a fim de aumentar a vantagem competitiva, inovação e eficácia. Para isso, devem ser considerados a estrutura, a estratégia, o ambiente, tecnologia e a cultura organizacional (HOUTZAGERS, 1999).

Já para Sampaio e Laniado (2009), qualquer transformação organizacional visando uma modernização não se limita em mudanças estruturais, reordenação da divisão de trabalho, novas tecnologias ou novos sistemas de controle, mas requer mudanças de crenças, percepções e atitudes dos indivíduos e grupos que podem influir de maneira positiva ou negativa na aceitação de novas formas de agir.

2.3.1 Competência

Historicamente, sempre houve certas diferenças entre os conceitos de qualificação e competência, no entanto, cada vez mais os conceitos têm sido considerados complementares. Depois de muitos anos de discussão sobre os dois conceitos, a conclusão foi de que a qualificação está relacionada com conhecimentos, habilidades e comportamentos adquiridos pelo indivíduo a partir da formação ou exercício de atividades, e a competência refere-se à forma que o indivíduo usa esses conhecimentos habilidades e experiências (ZARIFIAN, 2003).

Sanchez (2004) define competência como a capacidade de sustentar a coordenação e implantação de ativos a fim de ajudar uma organização a alcançar os seus objetivos. De acordo com o referido autor, ativos referem-se às coisas tangíveis ou intangíveis que uma organização pode utilizar nos seus processos de criação, produção ou oferta de produtos, bens ou serviços (SANCHEZ, 2004).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Zarifian (2003), três elementos complementam a definição de competência: O primeiro está relacionado com a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais. O segundo elemento refere-se à inteligência prática das situações, que a partir de conhecimentos adquiridos, transforma-se diante da diversidade. E

por fim, a mobilização de redes de atores ao redor das mesmas situações, compartilhando desafios e assumindo áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003).

Draganidis e Mentzas (2006) interpretam o termo competência como sendo uma conjunção de conhecimentos, comportamentos e habilidades, tácitos e explícitos, que dá a um indivíduo o potencial de eficácia no desempenho de tarefas.

Assim, conforme definido por Zarifian (2003), a competência está relacionada com a maneira pela qual o indivíduo ou organização utiliza os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conhecimento diz respeito ao que o indivíduo sabe, habilidades são as ações, ou seja, o que o indivíduo faz e as atitudes refere-se a comportamento, nível de comprometimento e interesse (GRAMIGNA, 2017).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a competência essencial em uma organização deve estar associada a um rigoroso processo de aprendizagem que envolve descobrimento, inovação e capacitação.

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são aquelas capazes de diferenciar uma organização. De acordo com os autores, é necessário que haja foco nas competências essenciais, que envolvem as diferentes pessoas e funções, devem ser fortalecidas e compartilhadas e devem fornecer acesso aos diferentes mercados.

Gomes et al. (2008) destacam a importância de se alinhar as competências organizacionais e as competências individuais.

Ademais, a formação das competências deve estar alinhada com a estratégia da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A competência pode ser atribuída a diferentes atores, por um lado, a organização com o seu conjunto de competências oriundas de seu processo de desenvolvimento e patrimônio de conhecimentos e por outro as pessoas, com suas competências que podem não estar sendo aproveitadas pela organização (DUTRA, 2013).

Fleury e Fleury (2001) evidenciam três níveis de competências: indivíduo, grupo e organização. No nível do indivíduo, o processo de aprendizagem envolve emoções positivas ou negativas por meio de caminhos diversos. No nível do grupo a aprendizagem ocorre em um processo social e coletivo, sendo necessário observar a maneira como esse grupo aprende combinando conhecimentos e crenças individuais em esquemas coletivos e compartilhados. Já no nível organizacional, o processo de aprendizagem individual e interpretações compartilhadas pelo grupo se tornam institucionalizadas expressos em elementos organizacionais.

A competência organizacional não é apenas uma soma das competências individuais e de equipes, pois no seu processo de interação, os recursos, capacidades e qualificações são potencializados dando origem à competência coletiva que conduzirá e orientará o comportamento estratégico. Além disso, o processo de aprendizagem e o processo de organização das atividades são influenciados pela cultura corporativa, acrescentando valores à organização (GOMES et al., 2008).

As competências organizacionais estão relacionadas com as habilidades, os conhecimentos e *know-how* tecnológicos importantes para trazer vantagem a pontos específicos da cadeia de valor, que quando combinadas com os processos estratégicos, se interligam as capacidades essenciais (UBEDA, 2008).

Para Fleury e Fleury (2004, p. 50), “é importante que explicita e organize a relação entre as competências organizacionais e individuais”. De acordo com os autores, o desenvolvimento das competências deve agregar valor ao indivíduo, exigindo da gestão uma negociação de interesses (FLEURY; FLEURY, 2004).

Os autores contribuem com aspectos importantes sobre competências. Ubeda (2008) conceitua competências humanas como o envolvimento de indivíduos inseridos nas equipes de trabalho a partir de suas atividades práticas, sendo que devem se demonstrar aptos para tomar iniciativa e assumir responsabilidades (UBEDA, 2008).

Fleury e Fleury (2001) elencam as competências profissionais como sendo: saber agir, saber mobilizar os recursos, saber se comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Del Prette e Del Prette (2003) ressaltam três aspectos relevantes para a formação profissional: capacidade analítica, capacidade instrumental e competência social. A capacidade analítica está relacionada com um conjunto de habilidades para raciocínio lógico, pensamento crítico, domínio de conhecimentos teóricos, automotivação em aprender, resolver problemas e tomar decisões. A capacidade instrumental refere-se ao domínio de técnicas específicas para o exercício da atividade profissional. Já a competência social é o conjunto de desempenhos sociais que contempla os variados contextos do ambiente de trabalho.

Del Prette e Del Prette (2011) enfatizam a importância das habilidades sociais, que são os níveis de comportamentos sociais que contribuem para a competência social, que por sua vez é definido com sendo um atributo avaliativo de comportamentos bem-sucedidos no ambiente social.

Gramigna (2017) apresenta dez competências universais de um profissional: capacidade de adaptação, comunicação e interação, criatividade e inovação, cultura da

qualidade com foco no cliente, liderança, orientação por resultados, planejamento e organização, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão sistêmica. De acordo com a autora, a representação da real necessidade do perfil de competência, requer uma visão aprofundada da organização, sua missão, visão e valores, estratégia e função a ser assumido.

Pode-se considerar que as organizações são uma forma de representação social e suas relações com o ambiente são socialmente construídas. Ao planejar ou administrar qualquer sistema social, seja pequeno grupo, organização ou sociedade, é necessário que haja a interdependência das necessidades técnicas e humanas (MORGAN, 2006).

2.3.2 Gestão por competências no Setor Público

Nas últimas décadas, tanto nos países com democracia avançada como nos países em desenvolvimento, tem havido diversos debates sobre o tipo de capacidade que os funcionários públicos devem possuir e quais são os mais importantes. Com isso, a discussão sobre competência passou a ocupar um lugar de destaque na formação profissional e nas estratégias para elevar a competitividade nacional e internacional (LODGE; HOOD, 2005).

A procura por modernizar a administração pública pode ser considerada um processo contínuo, e a gestão de pessoas tem um papel fundamental no sentido de garantir que as políticas públicas possam ser implantadas (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

O setor público está enfrentando maior concorrência por pessoal qualificado com o setor privado e isso pode explicar o avanço nos debates sobre abordagens de competências. Além disso, o setor público passou a enfrentar pressões semelhantes às empresas privadas nas práticas de recursos humanos (BRANS; HONDEGHEM 2005).

Para Horton (2000) a transferência do conhecimento sobre competências para o setor público pode ter sido motivada pela disseminação da nova administração pública ao longo dos anos 90.

Brans e Hondegheem (2005) apontam três razões que mostram a gestão por competências e o uso de estruturas de competências atraentes para o setor público. Em primeiro lugar porque promete ajudar a resolver os problemas de recrutamento e retenção. Segundo, pois são instrumentos integrativos que trazem diversas vantagens em estruturas de governança fragmentadas, promovendo integração dos indivíduos aos objetivos estratégicos. Terceiro, pois permite realizar uma reforma cultural e organizacional mais ampla.

Lodge e Hood (2005) destacam pelo menos quatro amplas escolas de pensamento sobre competência na administração pública: (1) especialização sobre determinado assunto ou

realização individual; (2) a capacidade das organizações; (3) traços de comportamento relacionadas à excelência; e (4) as habilidades mínimas necessárias para lidar com trabalhos específicos.

Já Capuano (2015) levantou o estado da arte dos estudos, pesquisas e experiências sobre a implantação de modelos de gestão por competências no setor público dos países pertencentes à Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE (*The Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD). Os estudos revelaram três características em comum. A primeira característica refere-se ao contexto nacional em crise econômica, com impacto nos sistemas políticos e sociais desses países. A segunda característica está relacionada com o desejo de mudança nos modelos de gestão pública. A terceira característica está na preocupação dos governos no desenvolvimento de lideranças importantes para as mudanças.

Silva et al. (2013) fizeram um estudo com o objetivo de investigar as discussões sobre competências no setor público e identificou que as aplicações se concentram nos investimentos em capacitação e desenvolvimento, e no que se refere à adoção de gestão por competências, existe ainda um longo caminho a percorrer, pois ainda se deve implementar novas práticas e ações, além das barreiras culturais que precisam ser superadas.

A Administração Pública é cada vez mais pressionada pelo oferecimento de mais e melhores serviços, e espera a solução rápida dos problemas urgentes (MOTTA, 2013).

Para Motta (2013), o público tem a expectativa de que a Administração Pública possa atender suas demandas com mais eficiência e transparência.

Por outro lado, está presente nas organizações públicas uma resistência muito grande em relação à mudança. De acordo com Bergue (2010), essa resistência à mudança está relacionada à contabilização de ganhos e perdas potenciais decorrentes de inovação de processos de mudança. De acordo com o autor, a resistência pode ser minimizada ou até suprimida se houver a percepção de resultados positivos no balanço de ganhos e perdas decorrentes do processo de inovação.

Assim, o desafio está no oferecimento de atividades públicas de maneira cada vez mais inovadora, considerando os princípios legais e impessoais inerentes ao setor público, com servidores responsáveis e criativos, com capacidade de responder aos problemas públicos (AMARAL, 2006).

Klein e Mascarenhas (2016) ressaltam a importância de considerar lógicas institucionais e fatores culturais nas carreiras públicas para averiguar dinâmicas motivacionais que afetam os profissionais públicos. De acordo com os autores, os fatores motivacionais

extrínsecos como remuneração e a sua compatibilidade com as atribuições do cargo podem contribuir para a evasão dos servidores públicos. Já a satisfação dos servidores públicos pode estar relacionada também por fatores intrínsecos como a relevância da atividade desempenhada e a sua compatibilidade à descrição do cargo, ou seja, valores sociais e simbólicos.

A primeira tentativa de profissionalizar o serviço público no Brasil ocorreu na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, a partir da publicação da Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936 e do Departamento Administrativo do Serviço Público – DAS, por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. A regulamentação das relações entre Estado e servidores públicos ocorreu com a edição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, que posteriormente foi substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, em 1952. Já a primeira classificação de cargos do executivo federal surge por meio da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. O ano de 1967 é marcado como sendo o início de uma reforma administrativa, com a descentralização de atividades e a possibilidade de estruturação de Sistemas de Atividades auxiliares, com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Em 1970, a Lei nº 5.645, trouxe um novo sistema de classificação de cargos. Já em 1990, foi aprovada a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional (PIRES et al., 2005).

Os primeiros esforços da Administração Pública Federal a caminho da normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos e outros eventos similares foi a partir da edição do Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. O referido decreto foi revogado a partir da publicação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. O novo decreto instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores integrantes dos Órgãos e entidades que compõe a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2018).

A temática sobre gestão por competências na administração pública federal direta, autárquica e fundacional foi regulamentada por meio do Decreto 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006.

O referido decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNPD, a ser executada pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). De acordo com o artigo 1º do referido decreto, as finalidades da PNPD são:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Entre as várias diretrizes estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006 está o incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas ao desenvolvimento de competências institucionais e individuais (BRASIL, 2006).

O quadro 01 demonstra de maneira resumida os principais períodos e marcos legais da trajetória de gestão de pessoas no serviço público, que teve início na década de 30, até a publicação do Decreto 5.707/2006.

O principal desafio para a implantação de gestão por competências no setor público está relacionado com o desenvolvimento de técnicas e mecanismos adequados, considerando questões culturais e atribuições particulares, especialmente devido à existência de restrições relacionados com a contratação que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes (PIRES et al., 2005).

Quadro 01: Principais períodos e Marcos Legais da trajetória no serviço público.

Período	Marcos Legais	Implicações
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamento, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: Adaptado a partir de BRASIL, 2013.

No entanto, é possível observar o avanço na intenção do poder público em desenvolver os servidores, empenhando-se em alinhar o desenvolvimento humano aos objetivos organizacionais (PERSEGUINO; PEDRO 2017).

Para Sampaio e Laniado (2009), uma ação voltada para institucionalização de uma mudança modernizadora deve considerar a influência do fator humano. Para os autores, dois aspectos centrais devem ser levados em consideração quando se iniciam esforços de modernização: a mudança de mentalidade dos envolvidos e a capacidade de participação consensual, que requer uma habilidade política exigindo esforços prolongados e contínuos para o rompimento de práticas já instituídas.

Nota-se a importância do modelo de gestão de pessoas por competências no setor público, no entanto, é necessário que haja adaptações em alguns pontos.

De acordo com Amaral (2008), a implantação de gestão de pessoas por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, sendo indicado encontrar estratégias que permitam sua implantação no ambiente público. O autor elenca algumas semelhanças e diferenças no mapeamento de competências entre os setores público e privado, enfatizando que o mapeamento refere-se o primeiro passo para a implantação de gestão de pessoas por competências.

Os resultados desejados e as técnicas de mapeamento não se diferem entre setor público e privado, pois o objetivo visa estabelecer competências organizacionais e individuais buscando a eficiência e a eficácia de seus quadros, utilizando de técnicas de mapeamento semelhantes. Já o enfoque da análise do mapeamento, as recomendações e as ações são diferentes entre os setores público e privado. A análise de informações se difere devido à estrutura organizacional dos dois setores, pois enquanto o setor privado busca pessoas motivadas que permanecem na organização por pouco tempo, as organizações públicas contam com indivíduos estáveis que permanecem durante muitos anos. Além disso, cabe ressaltar as dificuldades impostas pela legislação às organizações públicas. No que se refere às recomendações, o desafio que se coloca é em transformar a estabilidade do servidor público de fraqueza para uma força, mudando a visão de estagnação para evolução e melhoria a partir da aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Em relação às ações, a legislação pública possui mecanismos que permitem a implantação de gestão de pessoas por competências, sendo necessário potencializar de forma correta, buscando novas formas de recrutamento e seleção (AMARAL, 2008).

2.3.3 Gestão por competências em Universidades

Após buscas nas principais bases, foi possível verificar que existem poucos estudos relacionados à gestão por competências em universidades públicas. Apenas três trabalhos foram encontrados na base *Web of Science*, utilizando os termos em inglês relacionados à Gestão por Competências, Administração Pública e Universidade. Desses três trabalhos, nenhum deles descreve sobre identificação de competências individuais e coletivas de servidores de universidades.

Já utilizando as bases *Scopus*, *Scielo* e *Google Scholar*, foi possível encontrar alguns estudos sobre gestão por competências em universidades no Brasil.

Nicolazzi (2013) fez um estudo sobre as crenças de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública em relação à gestão de pessoas por competências como um novo modelo a ser adotado.

Os resultados demonstraram que os servidores possuem uma visão positiva sobre gestão por competências, principalmente no que se refere à possibilidade de capacitação para o desenvolvimento de competências e a valorização da realocação de pessoas de acordo com as competências (NICOLAZZI, 2013).

As limitações encontradas na pesquisa conduzida por Nicolazzi (2013), foram a possibilidade da implantação do modelo de forma impositiva e a necessidade de mudança de cargo, que não é permitida pela legislação em vigor. O autor destaca também a necessidade de mudança de crenças por parte dos servidores, pois o modelo pode alterar a política de gestão de pessoas, passando a exigir envolvimento de liderança e subordinados, práticas de treinamento, desenvolvimento e educação.

Além disso, implica em novas maneiras de trabalho, participação em avaliações e compreensão do termo competências, exigindo adaptação por parte dos envolvidos (NICOLAZZI, 2013).

Em outro estudo, a Universidade Federal da Bahia – UFBA, com o intuito de ampliar o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006, deu início à implantação da gestão por competências de maneira experimental para posterior expansão em outras unidades da universidade (TEIXEIRA-FILHO; ALMEIDA, 2014).

A experiência na UFBA iniciou-se no Núcleo de Aprimoramento – NUAP, por meio de realização de mapeamento das competências individuais e organizacionais, por meio de pesquisa documental adicionado a observação participante, com reuniões semanais e promoção de oficinas de mapeamento de competências e grupos de estudos a fim de difundir

o conceito gestão por competências junto aos servidores. Considerando a inexistência de um planejamento estratégico, a análise do mapeamento foi focada nas atribuições gerais do setor, chegando-se a um total de onze competências organizacionais e dezenove competências individuais (TEIXEIRA-FILHO; ALMEIDA, 2014).

Para Teixeira-Filho e Almeida (2014), os resultados mostram que os servidores possuem variadas ocupações, que implicam em diferentes competências.

Já a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM instituiu uma comissão para dar início ao processo de mapeamento das competências dos servidores, com a finalidade de implantar um modelo de gestão por competências (UFSM, 2017). A comissão foi instituída no primeiro semestre de 2017 e atividades ainda estão em andamento (UFSM, 2017).

Entre os benefícios elencados pela UFSM com a implantação de gestão por competências estão o planejamento da força de trabalho, com aproveitamento do potencial humano e alinhamento dos servidores à demanda da instituição, recrutamento e seleção, proporcionando a adequação dos processos seletivos de novos servidores, a capacitação e desenvolvimento de servidores, fornecendo subsídios para estruturar programas de treinamento visando o desenvolvimento, gestão do desempenho, proporcionando uma avaliação de desempenho voltado às necessidades do cargo e das unidades a que os servidores estão lotados, atendimento das exigências dos órgãos de controle, possibilidade de implantação de gestão estratégica de pessoas, redução da discrepância das competências necessárias para atingir os objetivos institucionais, além de auxiliar os gestores no processo de feedback. O projeto prevê quatro fases: definição de competências organizacionais baseadas nos documentos institucionais; definição de competências comuns baseadas nas competências organizacionais; definição de competências gerenciais; definição de competências específicas baseadas em processos de trabalho (UFSM, 2017).

Costa e Almeida Junior (2013) descrevem a etapa inicial da implantação de gestão por competências na Universidade Federal do Pará - UFPA, onde foi realizado um mapeamento das competências dos servidores com o objetivo de identificar as competências individuais.

As competências organizacionais foram identificadas a partir da pesquisa documental, voltada para missão e objetivos referente à estratégia organizacional da instituição e cada uma de suas unidades. De acordo com Costa e Almeida Junior (2013), o procedimento utilizado para realizar o mapeamento foi de acordo com as características da unidade, variando entre entrevistas, questionários e grupos focais.

O mapeamento de competências se revelou factível após todos os cargos de todas as unidades terem suas competências descritas. O estudo apontou uma diferença entre percepção dos servidores e seus gestores em relação ao desempenho, revelando a importância da avaliação das competências profissionais. A UFPA já sistematizou a avaliação de desempenho de maneira que tais competências já podem ser avaliadas (COSTA; ALMEIDA JUNIOR, 2013).

Perseguino e Pedro (2017) fizeram um levantamento pautado na revisão bibliográfica a respeito do estágio da adoção do modelo de gestão por competências na perspectiva dos gestores da área de gestão de pessoas de 50 universidades federais e identificaram 08 instituições que adotaram o modelo. O estudo evidenciou que o modelo de gestão de pessoas por competências, apesar de não estar consolidado no contexto das universidades federais, se encontra em construção. Na visão dos gestores, existem desafios que precisam ser superados, principalmente em relação à cultura organizacional, pessoal qualificado, limitações da legislação no setor público e limitações orçamentárias. Para os autores, é fundamental que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com a missão e objetivos organizacionais, sendo que o alinhamento contemple a reflexão sobre o conceito de competência no contexto de uma universidade pública.

Boriolo e Carvalho (2010) desenvolveram um estudo a fim de identificar o perfil do profissional de secretaria de pós-graduação de uma universidade pública a partir da análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Identificou-se que 76% dos respondentes são do sexo feminino e 54% tem menos de 30 anos. Para a maior parte dos entrevistados, a exigência do cargo era de ensino médio completo, no entanto, apenas 8% atendiam apenas o requisito mínimo, sendo que 54% estavam cursando o 3º grau, 5% possuíam especialização incompleta e 3% possuíam especialização completa. No que se refere ao grau do componente conhecimento, os profissionais com mais de 2 anos de experiência possuíam o grau mais forte se comparados com os profissionais que estavam na pós-graduação a menos de 2 anos. Já nos componentes habilidades e atitudes, os resultados mostraram que todos os entrevistados possuíam grau forte. As autoras sugeriram que a troca de experiência entre os profissionais é válida, pois uma situação vivenciada por um profissional poderá ocorrer com outro profissional e a troca de experiências pode favorecer o outro.

Andrade (2016) realizou um mapeamento de competências de secretários de Pós-Graduação da Universidade Federal do Pará. No estudo, foram identificados dezesseis processos nas secretarias de PPGs, oito competências administrativas, doze competências pessoais, sete competências gerenciais, duas competências acadêmicas e além de mais doze

outras competências. Entre as competências pessoais identificadas por Andrade (2016) estão disciplina, capacidade de iniciativa, inovação, flexibilidade, análise e síntese, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, atendimento ao público interno e externo, responsabilidade, conhecimento em libras (língua brasileira de sinais) e autogerenciamento.

Araújo Júnior e Martins (2014) fizeram um estudo sobre gestão por competências no setor público a partir do Decreto 5.707/2006 e identificaram que além das três dimensões clássicas do conceito de competências que são conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), uma nova dimensão é citada pelos autores, que é a dimensão do poder fazer. O novo método oferece suporte necessário no ambiente de trabalho para que os servidores possam desenvolver as competências de maneira voluntária.

2.4 PÓS-GRADUAÇÃO

Os problemas enfrentados pelo ensino superior no Brasil são conhecidos, no entanto, o sucesso alcançado pela pós-graduação tem sido motivo de orgulho tanto para a academia como para as autoridades públicas (BALBACHEVSKY, 2005).

Balbachevsky (2005) aponta que a origem da pós-graduação se deu a partir de 1930, com a vinda de professores estrangeiros que chegaram ao país em missão acadêmica ou fugindo da turbulência vivida na Europa no período de antecedeu a Segunda Guerra Mundial. Esses professores trouxeram ao país o primeiro modelo institucional para os estudos de pós-graduação. De acordo com a autora, os alunos eram como discípulos do professor, e o ajudavam em atividades de ensino e pesquisa. Naquela época, a pós-graduação não causava impacto no ensino superior brasileiro.

A qualificação formal de pesquisadores foi impulsionada após os anos de 1960 a partir de ações coordenadas pelo governo e com apoio da comunidade científica, com a finalidade de fomentar o desenvolvimento do país (MOREIRA; VELHO; 2008).

Em 1965, por meio do Parecer Sucupira, aprovado pelo Conselho Federal de Educação, foi estabelecido o formato institucional básico da pós-graduação brasileira, diferenciando os cursos de mestrado e doutorado. Conforme a pós-graduação se institucionalizava, mesmo existindo a relação tutorial entre professor e aluno, o aluno passou a ter que cumprir etapas como cursar créditos em disciplinas, passar por banca de qualificação com mais professores e defesas com participação de professores externos a instituição (BALBACHEVSKY, 2005).

De acordo com Balbachevsky (2005), as políticas públicas de apoio à pós-graduação foram responsáveis pelo seu sucesso.

Foram criados vários órgãos e iniciaram-se as organizações de fundos para ciência e tecnologia, resultando na expansão de instituições de ensino de pós-graduação e de pesquisa (MOREIRA; VELHO; 2008).

O Parecer Sucupira trouxe também a necessidade de reconhecimento e avaliação dos programas de pós-graduação que vinham sendo criados (BALBACHEVSKY, 2005).

Nas décadas de 80 e 90, a globalização trouxe maior abertura do nosso país ao mercado internacional e novo modelo de sistema produtivo. Com isso, tornou-se importante aumentar a produtividade do país, surgindo à necessidade de formar pesquisadores altamente qualificados pelas universidades e pelo sistema de pós-graduação para atuar na produção científica e novas tecnologias de ponta (MOREIRA; VELHO; 2008).

2.4.1 Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação, que tem como seu papel fundamental desempenhar a expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* no país (CAPES, 2018 m).

A CAPES foi criada em 11 de julho de 1951 como “Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior”, por meio do Decreto 29.741, como o objetivo de "assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do país" (CAPES, 2018 m).

Em 2007, a CAPES ampliou o seu alcance na formação de pessoal qualificado, pois passou também a atuar na formação de professores de educação básica (CAPES, 2018 m).

Para garantir um padrão de excelência acadêmica dos cursos de mestrado e doutorado, os programas passam por avaliações periódicas. Os resultados das avaliações são utilizados como base para formulação de políticas de pós-graduação e dimensionamento de ações de fomento mediante bolsas de estudos, auxílios e apoios (CAPES, 2018 b).

2.4.2 Sistema de Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*

Para garantir a qualidade dos cursos, a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil está sujeita a avaliações periódicas.

A primeira tentativa de garantir a qualidade dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* foi por meio do parecer de 1965 da CAPES, que conferiu ao Conselho Federal de Educação a responsabilidade pelo reconhecimento e avaliação dos programas de pós-graduação, contudo faltaram na época mecanismos adequados e agilidade para acompanhar o acelerado aumento do número de programas de pós-graduação (BALBACHEVSKY, 2005).

O Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) foi organizado na década de 60, e ainda é considerado o sistema que alicerça a formação de especialistas nas áreas científicas e tecnológicas (MOREIRA; VELHO; 2008).

Atualmente, a avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é orientada pela Diretoria de Avaliação da CAPES (CAPES, 2018 a). De acordo com a CAPES (2018 a), estão entre os objetivos da avaliação:

Certificação da qualidade da pós-graduação Brasileira (referência para a distribuição de bolsas e recursos para o fomento à pesquisa); Identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento no SNPG para orientar ações de indução na criação e expansão de programas de pós-graduação no território nacional (CAPES, 2018 a s/n).

De acordo com a Portaria MEC nº 321, de 05 de abril de 2018, a avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* tem a finalidade de garantir um padrão mínimo de qualidade para funcionamento, validade e registro do diploma de um Programa de Pós-Graduação - PPG, sendo que os resultados dessas avaliações fundamentarão a aprovação ou não aprovação do curso pela CAPES e disponibilizados à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação - CES-CNE (BRASIL, 2018).

Os PPGs em funcionamento são avaliados periodicamente pela CAPES e os resultados também são disponibilizados à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação - CES-CNE (BRASIL, 2018)

O Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) visa à formação pós-graduada de docentes para todos os níveis de ensino, a formação de recursos humanos qualificados para o mercado não acadêmico e o fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação (CAPES, 2018 a).

O sistema de avaliação é dividido em dois principais processos: a entrada dos programas *stricto sensu* e a permanência destes no sistema, ambos conduzidos com base em

três fundamentos: reconhecimento e confiabilidade fundados na qualidade assegurada pela análise dos pares; critérios debatidos e atualizados pela comunidade acadêmico-científica a cada período avaliativo; transparência: ampla divulgação das decisões, ações e resultados (CAPES, 2018 a).

Visando facilitar o processo de avaliação, as atividades são divididas em três Colégios, nove Grandes Áreas e 49 Áreas de Avaliação, conforme ilustrado no quadro 02.

O Colégio Ciências da Vida se divide nas Grandes Áreas Ciências Agrárias, Ciências Biológicas e Ciências da Saúde.

O Colégio de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar se divide nas Grandes Áreas Ciências Exatas e da Terra, Engenharias e Multidisciplinar.

Já o Colégio de Humanidades se divide nas Grandes Áreas Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Linguística, Letras e Artes.

Como demonstra o quadro 02, cada uma das Grandes Áreas também se divide em Áreas de Avaliação. Todos os programas de pós-graduação estão vinculados a uma área de avaliação da CAPES.

Cada área de avaliação é responsável pela entrada e permanência de um conjunto de programas de pós-graduação.

Para nortear as avaliações dos programas, cada área de avaliação publica um documento de área. Entre outras informações, os documentos de área apresentam os quesitos considerados prioritários na avaliação dos PPGs, sendo uma referência para os processos avaliativos, tanto para criação de cursos como para avaliação dos cursos em andamento (CAPES, 2018 a). Os programas de pós-graduação *stricto sensu* são avaliados conforme quesitos estabelecidos e divulgados por meio desses documentos de área.

Até 2012, a avaliação era realizada a cada triênio, e a partir de 2013, passou a ser realizada a cada quatro anos. O último quadriênio de avaliação foi de 2013 a 2016 (CAPES, 2018 a).

A coleta de informações dos programas a CAPES é feita por meio da Plataforma Sucupira, que é uma ferramenta de coleta de informações, análise e avaliações, sendo base de referência do Sistema Nacional de Pós-Graduação (CAPES, 2018 n). O nome da plataforma foi em homenagem ao professor Newton Sucupira, que é o autor do Parecer nº 977, de 1965 que conceituou, formatou e institucionalizou a pós-graduação brasileira no modelo atual.

Quadro 02: Colégios, Grandes Áreas e Áreas de Avaliação da CAPES

Colégio	Grande Área	Área de Avaliação
Colégio de Ciências da Vida	Ciências Agrárias	Ciência de Alimentos
		Ciências Agrárias I
		Medicina Veterinária
		Zootecnia / Recursos Pesqueiros
	Ciências Biológicas	Biodiversidade
		Ciências Biológicas I
		Ciências Biológicas II
		Ciências Biológicas III
	Ciências da Saúde	Educação Física
		Enfermagem
		Farmácia
		Medicina I
		Medicina II
Medicina III		
Nutrição		
Odontologia		
Saúde Coletiva		
Colégio de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar	Ciências Exatas e da Terra	Astronomia / Física
		Ciência da Computação
		Geociências
		Matemática / Probabilidade e Estatística
		Química
	Engenharias	Engenharias I
		Engenharias II
		Engenharias III
		Engenharias IV
	Multidisciplinar	Biotecnologia
		Ciências Ambientais
		Ensino
		Interdisciplinar
Materiais		
Colégio de Humanidades	Ciências Humanas	Antropologia / Arqueologia
		Ciência Política e Relações Internacionais
		Ciência da Religião e Teologia
		Educação
		Filosofia
		Geografia
		História
		Psicologia
		Sociologia
	Ciências Sociais Aplicadas	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo
		Arquitetura, Urbanismo e Design
		Comunicação e Informação
		Direito
		Economia
		Planejamento Urbano e Regional / Demografia
		Serviços Sociais
	Linguística, Letras e Artes	Artes
		Linguística e Literatura

Fonte: Elaboração própria a partir de CAPES (2018 a).

Todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* devem preencher anualmente os dados na Plataforma Sucupira, que serão avaliados a cada quatro anos pela CAPES.

As informações são inseridas em tempo real, facilitando o processo para a CAPES e para os programas, além de dar maior transparência e agilidade no processo de envio de dados e avaliação (CAPES, 2018 n).

Os dados a serem preenchidos na Plataforma Sucupira são: Dados Cadastrais do Programa; Proposta do Programa; Financiadores; Linhas de Pesquisa; Projetos de Pesquisa; Disciplinas; Turmas; Docentes; Discentes; Participantes Externos; Trabalhos de Conclusão; Produção Intelectual; Produções Mais Relevantes (CAPES, 2018 n).

De acordo com Camargo (2016), apesar das críticas, a avaliação dos PPGs é uma maneira de verificar a situação do SNPG. Assim, os programas devem se esforçar para atender aos requisitos de avaliação, pois a CAPES já propõe medir os produtos resultantes da dinâmica interna dos PPGs como produção científica, produção técnica, desenvolvimento tecnológico e inserção social. A autora sugere que as IES procurem melhorar a internacionalização dos programas, a formação dos docentes e discentes, a produção do impacto social, além de realizar o mapeamento dos egressos.

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

É de conhecimento geral que alguns fatores podem ser fundamentais para o sucesso de uma organização. A identificação desses fatores críticos de sucesso – FCS poderá auxiliar na definição de ações estratégicas na busca de melhores resultados.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como elementos determinantes, pois sua identificação pela organização permitirá a sua incorporação no planejamento estratégico (GONÇALVES et al., 2004).

Bullen e Rockart (1981) definem fatores críticos de sucesso como sendo as atividades em que resultados favoráveis são absolutamente fundamentais para que um gestor possa alcançar seus objetivos. Para isso, o gestor deve obter informações apropriadas para ter conhecimento do avanço de cada uma das áreas.

Os FCS podem ser utilizados em todos os níveis da organização, para compor o planejamento estratégico, para implementar programas ou sistemas, para gerenciar projetos, processos, trabalhos (HOWELL, 2010).

Em nível organizacional, Gomes et al. (2008), fizeram um estudo na literatura e levantaram alguns fatores críticos relacionados as competências organizacionais: criação de estrutura, ambiente e cultura organizacional que possibilite processos de comunicação, aprendizagem e experimentação; integração, intercâmbio e compartilhamento de competências tanto entre áreas de negócios como entre unidades; estratégias que permitam a otimização do uso de competências atuais, assim como o alcance de novas competências que atendam as necessidades.

Já Ubeda e Santos (2008) elencaram alguns desafios relacionados à gestão por competências em institutos de pesquisa públicos. Entre esses fatores críticos de sucesso que precisam ser superados estão a mudança cultural, incentivos a novos valores culturais relacionados à captação e geração de recursos, integração entre objetivos estratégicos e profissionalização gerencial, flexibilização das estruturas centralizadas, uso de sistemas de avaliação de desempenho e utilização destes para delinear o planejamento estratégico, conscientização da importância da avaliação de desempenho e reforço da atribuição do aprendizado no processo de inovação (UBEDA; SANTOS, 2008).

Com a definição dos fatores críticos de sucesso de uma organização, é possível identificar os fatores críticos, ou seja, as fragilidades a serem trabalhadas para o alcance de melhores resultados.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A Instituição Federal de Ensino Superior estudada foi fundada em 1968, sendo a primeira instituição federal de ensino superior do interior de São Paulo (UFSCAR, 2018 a).

A IFES está dividida atualmente em quatro campi, localizados nas cidades de São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino (UFSCAR, 2018 a). O *Campus* de Araras foi fundado em 1991, o *Campus* de Sorocaba foi criado em 2005 e mais recentemente, o *Campus* de Lagoa do Sino foi criado no ano de 2012.

A IFES possui oito Centros de Ciências, sendo eles: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências em Gestão e Tecnologia; Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade; Ciências Exatas e de Tecnologia; Ciências Humanas e Biológicas; Educação e Ciências Humanas; Ciências da Natureza (UFSCAR, 2018 a).

Os Centros localizados no *Campus* de São Carlos são Centro de Ciências Biológicas e da Saúde – CCBS, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia – CCTE e Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH. Em Araras está localizado o Centro de Ciências Agrárias – CCA. Já em Sorocaba estão localizados o Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia – CCGT, Centro de Ciências Humanas e Biológicas – CCHB e o Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade – CCTS. Em Lagoa do Sino está localizado o Centro de Ciências da Natureza - CCN.

A IFES conta com quarenta e oito departamentos, que oferecem sessenta e quatro cursos de graduação presencial além de outros cursos e atividades de extensão (UFSCAR, 2018 a).

A Gestão da IFES é de responsabilidade da Reitoria, juntamente com seis Secretarias, sete Pró-Reitorias, quatro Prefeituras e demais órgãos de apoio (UFSCAR, 2018 c).

O órgão deliberativo máximo da IFES é o Conselho Universitário – CONSUNI (UFSCAR, 2018 c).

Os cinquenta e três programas de Pós-Graduação da IFES estudada estão vinculados a Pró-Reitoria de Pós-Graduação – ProPG, e alocados em um dos oito Centros.

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação – ProPG é um setor administrativo da Reitoria que tem as atribuições de fazer o planejamento, coordenar, fiscalizar as atividades acadêmicas da pós-graduação *stricto sensu* para o cumprimento de normas regimentais em consonância com o Conselho de Pós-Graduação – CoPG, que é o seu órgão deliberativo (UFSCAR, 2018 d).

Os programas de pós-graduação possuem uma coordenação que é exercida pela Comissão de Pós-Graduação – CPG e pela Coordenadoria de Pós-Graduação, sendo a Comissão o órgão deliberativo e a Coordenadoria exercida pelo Coordenador do programa (UFSCar, 2018 d).

A maioria dos programas de pós-graduação possuem uma secretaria administrativa. Os Secretários de pós-graduação são responsáveis pelas atividades administrativas e controle acadêmico.

O objeto de pesquisa deste estudo foram os Programas de Pós-Graduação pertencentes a um dos Centros de Ciências da IFES estudada.

3.1 CENTRO DE CIÊNCIAS

De acordo com o Regimento Interno do Centro de Ciências estudado, estão vinculados ao Centro departamentos, coordenações de cursos, coordenações de programas de pós-graduação, unidades multidisciplinares e unidades especiais de apoio acadêmico (UFSCAR, 2018 b).

Atualmente, o Centro conta com dez departamentos, catorze cursos de graduação, quinze programas de pós-graduação (sendo que um deles funciona em rede de cooperação), além de atuar em pesquisa e oferecer cursos de extensão (UFSCar, 2018 b).

Estão alocados no Centro de Ciências estudado mais de sessenta técnicos administrativos e duzentos e trinta docentes (UFSCAR, 2018 b).

A administração do Centro é exercida pelos seguintes órgãos: Conselho de Centro – CoC, Diretoria; Divisão de Planejamento; Secretaria de Administração, Finanças e Contratos; Secretaria Executiva (UFSCAR, 2018 b).

3.2 PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CENTRO ESTUDADO

Atualmente, estão vinculados ao Centro de Ciências estudado quinze programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo eles: Antropologia Social; Ciência da Informação; Ciência Política; Ciência, Tecnologia e Sociedade; Educação; Educação Especial; Estudos de Literatura; Filosofia; Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Imagem e Som; Linguística; Profissional em Educação; Profissional em Filosofia, Psicologia; Sociologia (UFSCAR, 2018 d).

Dez programas de pós-graduação oferecem cursos de mestrado acadêmico e doutorado, dois programas oferecem cursos de mestrado acadêmico e três oferecem cursos de mestrado profissional, sendo que um deles, Profissional em Filosofia, funciona em rede de cooperação juntamente com demais instituições. Nesse caso, a IFES estudada é apenas um dos polos de oferta do curso.

Os programas de pós-graduação do Centro estudado estão alocados em dez diferentes áreas de avaliação da CAPES: Antropologia e Arqueologia (01 programa); Comunicação e Informação (02 programas); Ciência Política e Relações Internacionais (01 programa); Interdisciplinar (01 programa); Educação (03 programas); Linguística e Literatura (02 programas); Filosofia (01 programa); Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (01 programa); Psicologia (01 programa); Sociologia (01 programa).

De acordo com o Regimento Geral da Pós-Graduação da IFES estudada, a coordenação dos programas de pós-graduação é exercida pela Comissão de Pós-Graduação - CPG e pela Coordenadoria de Pós-Graduação, que são responsáveis pela gestão das atividades didático-científicas e administrativas do programa (UFSCAR, 2018 d).

A Coordenadoria do PPG é exercida pelo Coordenador do programa e a Comissão de Pós-Graduação - CPG é seu órgão deliberativo. Estão entre as competências da CPG a supervisão didática organizacional do PPG e as políticas pertinentes sobre atividade fim, recursos humanos, físicos e financeiros (UFSCAR, 2018 d).

A direção e a supervisão da secretaria do programa é atribuição do coordenador do PPG.

3.2.1 Antropologia Social

O programa de pós-graduação em Antropologia Social está vinculado à área básica Antropologia, na área de avaliação Antropologia / Arqueologia da CAPES (CAPES, 2018 d).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, e está avaliado com a nota 05 (cinco).

De acordo com os dados da CAPES (2018 d), o curso de mestrado teve o funcionamento recomendado em 12 de julho de 2006 e o curso de doutorado foi recomendado em 17 de setembro de 2008.

3.2.2 Ciência da Informação

O programa de pós-graduação em Ciência da Informação está vinculado à área básica Ciência da Informação, na área de avaliação Comunicação e Informação da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece o curso de mestrado acadêmico, com avaliação nota 03 (três).

O seu funcionamento foi recomendado pela CAPES em 11 de dezembro de 2015 (CAPES, 2018 n).

3.2.3 Ciência Política

O programa de pós-graduação em Ciência Política está vinculado à área básica Ciência Política, na área de avaliação Ciência Política e Relações Internacionais da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, com avaliação nota 05 (cinco).

O funcionamento dos dois cursos foi recomendado pela CAPES em 25 de julho de 2017 (CAPES, 2018 n).

3.2.4 Ciência, Tecnologia e Sociedade

O programa de pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade está vinculado à área básica Sociais e Humanidades, na área de avaliação Interdisciplinar da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados com a nota 04 (quatro).

O funcionamento do curso de mestrado foi recomendado pela CAPES em 24 de julho de 2004 e o curso de doutorado em 28 de março de 2012 (CAPES, 2018 n).

3.2.5 Educação

O programa de pós-graduação em Educação está vinculado a área básica Educação, na área de avaliação Educação da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados com a nota 05 (cinco).

O curso de mestrado teve início em 01 de janeiro de 1976 e o curso de doutorado foi recomendado pela CAPES em 19 de fevereiro de 1991 (CAPES, 2018 n).

3.2.6 Educação Especial

O programa de pós-graduação em Educação Especial está vinculado à área básica Educação Especial, na área de avaliação Educação da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados pela CAPES com nota 06 (seis).

O curso de mestrado teve início em 01 de janeiro de 1978 e o curso de doutorado foi recomendado pela CAPES em 18 de agosto de 1999 (CAPES, 2018 n).

3.2.7 Estudos de Literatura

O programa de pós-graduação em Estudos de Literatura está vinculado à área básica Letras, na área de avaliação Linguística e Literatura da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados pela CAPES com nota 04 (quatro).

O curso de mestrado foi recomendado pela CAPES em 01 de março de 2011 e o curso de doutorado em 31 de março de 2017 (CAPES, 2018 n).

3.2.8 Filosofia

O programa de pós-graduação em Filosofia está vinculado à área básica Filosofia, na área de avaliação Filosofia da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados pela CAPES com a nota 05 (cinco).

O curso de mestrado teve início em 01 de janeiro de 1988 e o curso de doutorado foi recomendado pela CAPES em 25 de outubro de 2001 (CAPES, 2018 n).

3.2.9 Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

O programa de pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos está vinculado à área básica Administração, na área de avaliação Administração Pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece o curso de mestrado profissional, avaliado com nota 03 (três).

O curso foi recomendado pela CAPES em 23 de agosto de 2012 (CAPES, 2018 n).

3.2.10 Imagem e Som

O programa de pós-graduação em Imagem e Som está vinculado à área básica Comunicação, na área de avaliação Comunicação e Informação da CAPES (CAPES, 2018d).

O programa oferece o curso de mestrado acadêmico, avaliado pela CAPES com nota 03 (três).

O curso foi recomendado pela CAPES em 25 de julho de 2007.

3.2.11 Linguística

O programa de pós-graduação em Linguística está vinculado à área básica Linguística, na área de avaliação Linguística da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados pela CAPES com nota 04 (quatro).

O curso de mestrado acadêmico foi recomendado pela CAPES em 16 de dezembro de 2004 e o curso de doutorado em 24 de junho de 2009 (CAPES, 2018 n).

3.2.12 Profissional em Educação

O programa de pós-graduação Profissional em Educação está vinculado à área básica Educação, na área de avaliação Educação da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece o curso de mestrado profissional, avaliado pela CAPES com a nota 04 (quatro).

O curso foi recomendado pela CAPES em 22 de novembro de 2012 (CAPES, 2018 n).

3.2.13 Profissional em Filosofia

O programa de pós-graduação Profissional em Filosofia está vinculado à área básica Filosofia, na área de avaliação Filosofia da CAPES (CAPES, 2018 n).

O curso de mestrado profissional ocorre em rede, com a participação de dezesseis instituições: Universidade Federal do Mato Grosso; Universidade Federal de Campina Grande; Universidade Estadual de Montes Claros; Universidade Federal de Tocantins; Universidade Federal da Amazônia; Universidade Federal do ABC; Universidade Federal do Maranhão; Universidade Federal do Espírito Santo; Universidade Federal de Pernambuco; Universidade Federal do Ceará; Universidade Federal de São Carlos; Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; Universidade Federal do Mato Grosso do Sul; Universidade Estadual do Paraná; Universidade Federal do Piauí; Universidade Federal do Paraná; (CAPES, 2018 n).

O curso é avaliado com nota 03 (três) e foi recomendado pela CAPES em 15 de abril de 2016 (CAPES, 2018 n).

3.2.14 Psicologia

O programa de pós-graduação em Psicologia está vinculado à área básica Psicologia, na área de avaliação Psicologia da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados pela CAPES com nota 06 (seis).

Os cursos foram recomendados pela CAPES em 25 de julho de 2007 (CAPES, 2018 n).

3.2.15 Sociologia

O programa de pós-graduação em Sociologia está vinculado à área básica Sociologia, na área de avaliação Sociologia da CAPES (CAPES, 2018 n).

O programa oferece os cursos de mestrado acadêmico e doutorado, avaliados pela CAPES com a nota 06 (seis).

Os cursos foram recomendados pela CAPES em 24 de julho de 2007 (CAPES, 2018 n).

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado para a pesquisa foi o estudo de caso. A pesquisa tem caráter descritivo e abordagem qualitativa.

Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica sobre os temas da pesquisa. As técnicas para coleta de dados foram pesquisa documental e realização de entrevistas semiestruturadas.

Para a análise de dados, foi utilizado o método intitulado análise de conteúdo, sugerido por Bardin (1977).

4.1 MÉTODO DA PESQUISA

Para Vieira (2009), as pesquisas nas universidades devem ter objetivos que são compatíveis com pelo menos parte do conhecimento existente, além de obedecer a métodos consagrados.

Essa pesquisa tem caráter descritivo, que de acordo com Gil (2002), tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno.

O método desta pesquisa foi o estudo de caso. O estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

O estudo de caso é um método de pesquisa comum na área de administração, podendo ser usado em diversas situações contribuindo com o conhecimento dos fenômenos organizacionais (YIN, 2010).

De acordo com Yin (2010), no método estudo de caso, o pesquisador deve ter respostas para questões inevitáveis, primeiramente explicando o caminho metodológico iniciando com uma revisão minuciosa da literatura, com proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa. Além disso, deve-se entender e reconhecer os pontos fortes e as limitações da pesquisa.

Em relação à técnica de pesquisa, embora exista uma variedade delas, duas são consideradas básicas: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. As pesquisas quantitativas são pesquisas com informações de natureza numérica, em que o pesquisador busca classificar, ordenar ou medir variáveis estatísticas, sendo o conhecimento obtido considerado generalizável. Já a pesquisa qualitativa, o pesquisador busca levantar opiniões, crenças e

significados dos participantes da pesquisa, interagindo com eles com neutralidade, ou seja, a pesquisa qualitativa mostra as opiniões, atitudes e os hábitos de pequenos grupos selecionados de acordo com perfis determinados (VIEIRA, 2009).

A abordagem utilizada para esta pesquisa é qualitativa. De acordo com Berto e Nakano (1998), a pesquisa qualitativa refere-se a um estudo da qual o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados e entre contexto e ação, procurando compreender os fenômenos a partir da sua descrição e interpretação.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (1977), o método organiza-se em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase da organização e tem por objetivo tornar operacional, sistematizando ideias iniciais em um plano de análise, geralmente com três propósitos que são a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e elaboração de indicadores. Nessa fase é realizada a leitura flutuante do material, em que poderá surgir a relação de hipóteses e relação com as teorias. A exploração do material é a fase da administração sistemática das decisões tomadas, consistindo em operações de codificação, desconto ou enumeração em função das regras previamente formuladas. A fase do tratamento dos resultados, inferência e interpretação consiste no tratamento dos resultados brutos obtidos, de maneira a torna-los significativos (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) enfatiza a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de exceder as incertezas e descobrir o que é questionado.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi dividida em sete partes. A figura 01 demonstra as etapas que foram seguidas para a conclusão desta pesquisa.

Inicialmente, foi definido o tema e o problema de pesquisa, ou seja, a questão a ser respondida.

Em seguida, foi realizada uma revisão da literatura.

A revisão bibliográfica consiste em uma pesquisa de fontes secundárias, utilizando-se da bibliografia que já se tornou pública em relação ao tema de estudo, podendo ser publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses, etc. (MARCONI; LAKATOS, 2012).

A revisão bibliográfica teve como finalidade obter maior familiaridade sobre as temáticas abordadas neste estudo.

Figura 01: Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2018).

Posteriormente, passou-se para a etapa pesquisa documental.

Na pesquisa documental utilizam-se materiais que ainda não recebem tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com o objeto de pesquisa (GIL, 2002).

Uma característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita em documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias (MARKONI; LAKATOS, 2012).

A pesquisa documental buscou conhecer os critérios utilizados nas avaliações dos programas de pós-graduação do Centro de Ciências estudado e também como os programas foram avaliados.

A próxima etapa consistiu na aplicação da técnica de coleta de dados entrevista semiestruturada.

E a entrevista é a técnica de interrogação que apresenta maior flexibilidade e tem a finalidade de obter informações sobre determinado assunto a partir de uma conversa de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2012). Uma característica apontada por Yin (2010), é que as entrevistas são fontes essenciais de evidência de estudo de caso, pois a maioria delas é sobre assuntos humanos e comportamentais.

Vieira (2009) destaca dois tipos de entrevista com abordagem qualitativa: semiestruturada e em profundidade. Nas entrevistas semiestruturadas, as questões são abertas, e o pesquisador pode utilizar um roteiro, no entanto, deve deixar o respondente livre para

falar. Já nas entrevistas em profundidade, o pesquisador deve buscar os detalhes, pois o objetivo é de esclarecer eventuais dúvidas (GIL, 2002).

Marconi e Lakatos (2012) destacam a importância da preparação da entrevista, que requer tempo e exigem algumas medidas como planejamento da entrevista, conhecimento prévio do entrevistado, oportunidade da entrevista, condições favoráveis, contato com líderes, conhecimento prévio do campo e preparação específica por meio de roteiro ou formulário com as questões importantes.

Yin (2010) enfatiza a importância do uso de protocolo de entrevista, pois aumenta a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, além de orientar o investigador na realização da coleta de dados. Segundo o autor, o protocolo de entrevista deve conter o instrumento, procedimentos e as regras gerais, pode ser dirigida a grupos diferentes, sendo essencial em estudos de casos múltiplos.

Para esta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada com questões abertas. As questões abertas não sugerem qualquer resposta, sendo que elas devem ser espontâneas, dadas nas próprias palavras do respondente (VIEIRA, 2009).

Ademais, as questões abertas permitem que os respondentes se expressem com suas próprias palavras, indicam o nível de informação do respondente, além de poder trazer informações inesperadas (VIEIRA, 2009).

Os resultados foram separados em resultados da pesquisa documental e resultados da coleta de dados via entrevista.

Finalmente, os resultados foram analisados e discutidos em conjunto, dialogando com a literatura consultada.

Para a fase de análise de dados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo, seguindo o rigor metodológico proposto por Bardin (1977).

4.2.1 Revisão Bibliográfica

O trabalho iniciou-se com revisão da literatura, buscando os conceitos sobre os temas Teoria das Organizações, Estratégia Organizacional, Pós-Graduação no Brasil e Sistema de Avaliação dos programas de pós-graduação. Nessa fase, foram utilizados trabalhos citados nas principais bases de dados, além das referências citadas nesses trabalhos para conceituar os temas abordados.

Com a finalidade de estabelecer critérios para busca das referências bibliográficas e garantir a confiabilidade dos trabalhos consultados, foram definidas para consulta as principais bases que são *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Google Scholar*.

Além das temáticas citadas anteriormente, foi realizada também pesquisa sobre gestão de pessoas por competências, gestão de pessoas por competências no setor público e gestão de pessoas por competências em universidades públicas. Procurou-se buscar os conceitos, a evolução destes e levantar outros estudos existentes sobre os temas.

Foi realizada uma busca mais apurada em estudos que contemplem a gestão de pessoas com competências em universidades.

A primeira base consultada foi a *Web of Science*, no entanto, foi necessário buscar outros trabalhos em demais bases, pois não foram identificadas referências suficientes para a construção da revisão da literatura. Foram então utilizadas as bases *Scopus*, *Scielo* e *Google Scholar*.

Os termos utilizados para busca dos trabalhos foram em inglês, para possibilitar uma maior obtenção de dados. Preferencialmente, foram utilizados os artigos mais citados nas bases.

O texto da revisão da literatura foi construído utilizando os trabalhos indexados nas bases de pesquisa consultadas, e também os trabalhos citados nos artigos selecionados por meio das bases de dados.

Foram também utilizados outros tipos de trabalhos acadêmicos, na maioria citados nos artigos consultados, como livros e trabalhos publicados em anais de congressos e outros eventos.

A busca dos trabalhos sobre gestão de pessoas por competências iniciou-se com a combinação das palavras-chaves *Competency Management*, *Management by competencies*, *Competence-based Management* e *Competence Profile*. Em seguida, foram adicionadas as palavras-chave *public*, *government* e *state*, combinada com os termos anteriores. E por fim, foi adicionada a palavra-chave *university* combinada com as palavras-chave anteriores.

4.2.2 Pesquisa Documental

A segunda etapa do trabalho foi a pesquisa documental. Na fase da pesquisa documental, foram levantados os 10 documentos de área da CAPES e os 14 relatórios de avaliação, disponibilizados pela CAPES, dos programas vinculados ao Centro estudado.

Para complementar a pesquisa documental, consultou-se também os documentos oficiais da instituição e da CAPES, como normas, decretos, portarias, etc.

A leitura dos dez documentos de área teve como finalidade conhecer os critérios utilizados pela CAPES para avaliar os programas de pós-graduação do Centro de Ciências estudado e os quesitos relevantes na avaliação. Além disso, procurou-se verificar se os quesitos avaliados são semelhantes entre as áreas.

Além da leitura dos documentos de área, foram lidos os relatórios de avaliação dos quatorze programas de pós-graduação do Centro estudado. A finalidade foi compreender como esses programas foram avaliados pela CAPES, e principalmente identificar os pontos fracos das avaliações.

4.2.3 Entrevista

A coleta de dados nas secretarias foi por meio de entrevista com os secretários lotados nos programas de pós-graduação do Centro de Ciências objeto do estudo.

O total de convidados para participar da pesquisa foram doze servidores que exercem a função de secretários de pós-graduação, pois dos quinze programas do Centro estudado, dois programas estão sem servidor alocado e um programa funciona em rede de cooperação, sendo a instituição apenas uma sede.

Como nomenclatura, foi utilizado o termo secretário(s) para se referir a todos os ocupantes da função de secretários de pós-graduação, independente do gênero a que pertencem.

Visando o aumento da confiabilidade da pesquisa e orientação na coleta de dados, foi elaborado um roteiro como preparação para entrevista (YIN, 2010).

O roteiro foi construído com base na revisão da literatura e na pesquisa documental, com questões semiestruturadas e abertas, que de acordo com Vieira (2009), não sugerem qualquer resposta. Devem ser espontâneas e registradas com as palavras do respondente.

De acordo com Manzini (2003), a elaboração de um roteiro permite que as perguntas sejam feitas de forma que se atinjam os objetivos pretendidos. Dessa forma, o roteiro ajuda na coleta de informações básicas, além de ser um meio para o pesquisador se organizar no decurso da interação com o entrevistado.

Conforme consta no apêndice A, o roteiro de entrevista foi dividido em seis partes, A, B, C, D, E e F, totalizando 26 questões.

As perguntas são também apresentadas no quadro 03, separadas em partes.

A categorização das partes do roteiro de entrevista foi construída com base na revisão da literatura e na pesquisa documental.

A parte “A” do roteiro refere-se à caracterização do respondente. Foi elaborado um conjunto de seis questões (01 a 06 do quadro 03) para conhecer o perfil dos ocupantes da função de secretário de pós-graduação. Elas dizem respeito a idade e gênero, formação acadêmica, cargo que ocupa, tempo de trabalho na IFES e na secretaria do PPG e experiência profissional na universidade. A partir das respostas, buscou-se verificar se os perfis dos secretários dos PPGs são semelhantes ou variados, se a formação acadêmica pode de fato influenciar no desempenho da função, se os secretários que possuem experiências em outros setores ou unidades tem mais conhecimento do funcionamento da universidade ou se aqueles que estão na função de secretário de PPG por mais tempo possui mais experiência na pós-graduação (questões 05 e 6).

A parte “B” do roteiro traz cinco questões (07 a 11 do quadro 03) sobre a organização, gestão e funcionamento da secretaria.

Diversos aspectos podem influenciar o funcionamento de uma organização, desde aspectos culturais, estruturais, ambientais, hierárquicos, entre outros (MORGAN, 2006; ASTLEY; VAN DE VEM, 2005; MINTZBERG, 2003), e conhecer esses aspectos pode facilitar a gestão. Diante disso, torna-se relevante levantar a visão que os secretários dos PPGs têm sobre esses aspectos.

A questão 07 foi elaborada para conhecer a rotina dos secretários de pós-graduação, verificar se existem procedimentos formais, com normas, ou informais para a execução das atividades da secretaria, buscando entender o ambiente de trabalho. Em alguns setores, o funcionamento burocrático poderá auxiliar na organização das tarefas e atividades (MORGAN, 2006).

A questão 08 teve o intuito de conhecer a visão do secretário em relação à estrutura física e tecnológica da universidade, ou seja, relacionado ao conforto térmico, sala (espaço físico), mobiliário, equipamentos disponíveis como computadores e impressoras.

A questão 09 teve a finalidade de averiguar a relação interpessoal das secretarias com a direção do Centro, a coordenação do PPG, professores e alunos, ou seja, como se dá o relacionamento entre o secretário do PPG e demais colegas, professores, alunos, coordenação, direção e Pró-Reitoria, além de examinar a forma de participação do secretário nas reuniões da Coordenação de Pós-Graduação – CPG (órgão deliberativo no âmbito do PPG), ou seja, se possuem voz e/ou voto.

Quadro 03: Questões do roteiro de entrevista

PARTE	QUESTÃO
A - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE	1. Qual é a sua idade, gênero?
	2. Qual é a sua formação acadêmica?
	3. Qual é o cargo que você ocupa na IFES?
	4. Quanto tempo você trabalha na IFES?
	5. Quais os setores ou unidades que você já trabalhou na IFES?
	6. Quanto tempo você trabalha na secretaria de pós-graduação?
B - ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E FUNCIONAMENTO DA SECRETARIA	7. Fale um pouco sobre como costuma ser a sua rotina de trabalho na secretaria do PPG. Existem procedimentos administrativos no programa? Se sim, quais? Esses procedimentos estão descritos em forma de norma?
	8. Em relação à estrutura da organização física (conforto térmico da sala, mobiliário, espaço físico...) e tecnológica, o que você tem a dizer?
	9. Como costuma ser o seu ambiente de trabalho, ou seja, como é a sua relação com a coordenação do PPG, Direção, ProPG e colegas, docentes e alunos? E sobre as reuniões da CPG, você possui voz ou voto?
	10. Você acha que o seu trabalho na secretaria tem influência no resultado da avaliação do PPG? Quais são os fatores que você considera críticos para o desempenho de sua função no PPG (instalação, sistemas, relações interpessoais)? Fale um pouco sobre eles.
	11. Você acredita que existem fatores externos ao programa ou à IFES que podem influenciar no desempenho de suas funções na secretaria do PPG? Fale sobre eles.
C - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	12. Quais são os conhecimentos que você considera importantes para trabalhar em uma secretaria de pós-graduação? Você possui esses conhecimentos?
	13. Quais são as habilidades que você considera importantes para trabalhar em uma secretaria de pós-graduação? Você possui essas habilidades?
	14. Quais são as atitudes que você considera importantes para trabalhar em uma secretaria de pós-graduação? Você possui essas atitudes?
	15. Você acha que o oferecimento de formações específicas (treinamentos e cursos) poderia melhorar o seu desempenho na secretaria do PPG? Quais são os treinamentos que você considera importantes? Por quê?
D - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16. No seu PPG, existe algum tipo de planejamento estratégico? Se sim, como ele foi feito e como funciona?
	17. Você conhece os planos, visão e missão do PPG? Ele aponta objetivos claros para o programa no quadriênio? Quais são? Como eles são compartilhados com os demais professores?
	18. A secretaria participa do processo de planejamento estratégico do PPG (se for o caso)? De que forma?
E - AVALIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO	19. Você leu o último documento de área e o Relatório de Avaliação do último quadriênio (CAPES) do seu PPG? Qual a sua opinião sobre ele?
	20. A Coordenação do programa costuma discutir os aspectos críticos do documento de área e do relatório de avaliação com a secretaria? Essa discussão ocorre em que momento?
	21. Como costuma ser o processo de preenchimento do Relatório Anual na Plataforma Sucupira e quem costuma participar do processo de preenchimento e elaboração do relatório?
	22. Quem você acha que é o responsável por alimentar o sistema e quem é o responsável pelas informações que foram ou serão alimentadas? Por que?
	23. Como a coleta de dados poderia ser facilitada? Como isto seria feito? De que forma a secretaria se envolveria neste processo?
	24. Para você, qual é ou quais são os aspectos críticos no preenchimento do relatório? Por que?
F - COMENTÁRIOS ADICIONAIS	25. Você sente falta de um treinamento específico sobre o preenchimento e informações que devem ser inseridas no relatório anual para a CAPES?
	26. Questão aberta para comentários adicionais

Fonte: Elaboração própria (2018)

A questão 10 foi elaborada para conhecer a opinião dos secretários em relação aos fatores críticos existentes no desempenho de suas funções, incluindo instalações, tecnologia, relações interpessoais.

A questão 11 foi elaborada com o intuito de identificar os fatores externos ao programa e à IFES que podem influenciar no funcionamento de uma secretaria de PPG. Os programas de pós-graduação estão inseridos em um ambiente, portanto precisam atingir uma relação de troca apropriada com o ambiente para garantir a sobrevivência (MORGAN, 2006). Diante disso, torna-se importante levantar os fatores externos e os principais atores envolvidos (*stakeholders*) nessa troca com o ambiente.

Em seguida, próximas questões estão relacionadas com a temática gestão de pessoas por competências.

A abordagem de gestão por competências permite identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos da organização, que são importantes para se obter um alinhamento com as estratégias e prioridades, além de identificar lacunas entre competências existentes e solicitadas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

O intuito das questões foi de conhecer a visão dos servidores sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer a função de secretários de pós-graduação, as competências existentes e a visão dos mesmos sobre a necessidade de treinamentos ou qualificação profissional. Para isso, foram elaboradas as questões 12, 13, 14 e 15, apresentados parte “C” do quadro 03.

A parte “D” do roteiro está relacionada com o planejamento estratégico, com três questões (16 a 18 do quadro 03).

A estratégia é um dos elementos essenciais no desempenho positivo de uma organização (ROBERTS, 2005).

A definição de uma estratégia envolve a determinação dos objetivos a serem alcançados (IVANCEVICH et al., 2006), e para isso, torna-se relevante o conhecimento desses objetivos.

Conforme orienta o Guia da Gestão da Capacitação do Governo Federal, a elaboração da estratégia abrange a definição da missão, visão e os objetivos da organização (BRASIL, 2013). Além disso, é importante que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais (DUTRA, 2013).

A questão 16 buscou identificar se o PPG possui um planejamento em longo prazo e como ele foi feito e como funciona. A questão 17 procurou identificar se o secretário conhece a visão, a missão e os objetivos do PPG, quais são esses objetivos e se eles são

compartilhados com todos os discentes, docentes e técnicos, e a forma como é compartilhada. A questão 18 foi elaborada para verificar se a secretaria do PPG participa do processo de planejamento estratégico, e se for o caso, de que forma.

Na parte “E”, foram elaboradas questões sobre avaliação do PPG. Uma das atividades mais importantes para um programa de pós-graduação refere-se ao preenchimento do relatório anual para a CAPES. A CAPES realiza periodicamente a avaliação dos PPGs, classificando os programas com notas de 01 a 07. A manutenção de um programa depende de um resultado positivo nessas avaliações, pois programas que recebem notas 01 e 02 terão canceladas as autorizações de funcionamento e emissão de diplomas (CAPES, 2018 a).

Diante disso, torna-se importante identificar os fatores críticos de sucesso, ou seja, as atividades pelas quais os resultados positivos são essenciais para o alcance dos objetivos (BULLEN; ROCKART, 1981).

A finalidade desse conjunto de questões (19 a 25 do quadro 03) é de conhecer o processo de preenchimento do relatório de avaliação que o programa envia para a CAPES por meio da Plataforma Sucupira, saber quem participa desse processo, além de identificar os fatores críticos. A questão 19 teve o intuito de identificar se o secretário de pós-graduação conhece os documentos importantes para a avaliação do PPG, que são o documento de área da CAPES e o Relatório de Avaliação do PPG, seus pontos fortes e fracos. A questão 20 procurou verificar se as secretarias de pós-graduação participam das discussões relacionadas à avaliação do PPG, e se for o caso, em que momento ocorre essas discussões. A questão 21 procurou verificar como costuma ocorrer o processo de preenchimento do relatório anual para CAPES e quem costuma participar desse processo e a questão 22 teve o intuito de verificar a visão do secretário de pós-graduação em relação à responsabilidade do preenchimento do relatório anual da CAPES. A questão 23 buscou levantar a opinião dos secretários em relação a forma de facilitar o processo de coleta de dados e preenchimento do relatório anual e como a secretaria se envolveria neste processo, e a questão 24 teve o objetivo de identificar os aspectos críticos no preenchimento do relatório anual na visão do secretário do PPG, ou seja, as dificuldades mais frequentes e a existência de suporte. Por fim, a questão 25 foi elaborada para levantar a necessidade de treinamentos para o preenchimento do relatório anual da CAPES.

Finalizando, a parte F trouxe uma última questão aberta para comentários adicionais que o responde quisesse colocar (questão 26).

Em geral, as questões foram elaboradas com a intenção de identificar o perfil e a visão do secretário em relação ao funcionamento da universidade, do centro, do programa, das

competências existentes e a serem desenvolvidas, além do nível de informação, motivação e comprometimento relacionados à avaliação do PPG realizada pela CAPES, buscando conhecer os fatores críticos de sucesso.

Existem aspectos que podem interferir no funcionamento de uma secretaria de pós-graduação, tanto positivamente como negativamente. Conhecer tais fatores, sendo eles organizacionais, culturais, estruturais ou ambientais, a partir da visão dos secretários de pós-graduação, ou seja, da forma como esses atores pensam, poderá facilitar a gestão no sentido de elaborar um plano de ação buscando melhorias na força de trabalho. Além disso, a institucionalização de mudanças no sentido de modernização exige esforços da gestão para se obter a mudança na mentalidade dos envolvidos e capacidade de participação consensual (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Inicialmente, foi feito um pré-teste do roteiro de entrevista com um secretário de pós-graduação com a finalidade de verificar a necessidade de ajuste do roteiro. Para realizar o pré-teste, foi escolhido um programa de pós-graduação que esteja vinculado a uma das áreas de avaliação dos programas do Centro estudado. O pré-teste foi realizado no programa “X”, em um dos Centros do *campus* Sorocaba da mesma instituição. A escolha se justifica, pois o PPG está vinculado a mesma área de avaliação que três programas pertencentes ao Centro estudado.

Para a realização das entrevistas, os respondentes foram identificados por códigos atribuídos aos programas. Dessa forma, não foram identificados no trabalho. A identificação se deu por códigos de “A” a “N”, que foram sorteados aleatoriamente.

As entrevistas foram agendadas com os participantes com antecedência. Os participantes puderam escolher o local de preferência para a realização das entrevistas. Antes da entrevista, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, informando que a participação não é obrigatória, podendo desistir da entrevista a qualquer momento. Além disso, foi assegurado o sigilo da participação.

As entrevistas foram individuais e realizadas em local de preferência do participante. As perguntas não foram invasivas à intimidade do participante. Foi informado que em caso de desconforto ou constrangimento do participante em expor suas opiniões, o participante poderia interromper a entrevista a qualquer momento.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de maneira fidedigna para posterior análise das informações coletadas.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa documental e das entrevistas foram organizados e analisados em conjunto. Para a análise, também foi considerada a revisão da literatura.

Os resultados da pesquisa documental foram divididos em duas partes, sendo a primeira, os resultados da análise dos documentos de área e a segunda, os resultados da análise dos relatórios de avaliação dos programas.

O objetivo da análise dos dez documentos de área foi de identificar os critérios de avaliação dos PPGs, suas similaridades e particularidades e os fatores críticos de sucesso.

Já a análise dos relatórios de avaliação procurou identificar os fatores críticos das avaliações dos 14 programas do Centro de Ciências estudado, além de verificar se esses fatores são similares se comparados os relatórios dos programas. A partir da análise foi possível levantar as principais fragilidades dos PPGs em relação à avaliação efetuada pela CAPES na última avaliação quadrienal (2013 – 2016).

A coleta de dados via entrevista buscou conhecer a visão dos ocupantes da função de secretários dos PPGs do Centro de Ciências estudado sobre a universidade, a pós-graduação, as competências existentes e a serem desenvolvidas em relação a função e ao processo de avaliação dos PPGs a que pertencem.

A abordagem qualitativa permitiu levantar e conhecer as opiniões, crenças, significados e hábitos dos ocupantes da função de secretários dos PPGs do Centro de Ciências estudado.

As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra. Posteriormente, foi realizada uma leitura flutuante de todo o material. O conteúdo foi categorizado de acordo com o roteiro de entrevista, sendo descartadas as partes irrelevantes.

Para cada categoria, foi gerado um arquivo com todas as contribuições sobre o assunto de maneira a facilitar na análise dos dados.

Foi analisado o perfil dos ocupantes da função de secretário de pós-graduação, a opinião dos mesmos sobre a organização, gestão e funcionamento da secretaria, sobre competências necessárias e competências existentes, planejamento estratégico e avaliação do PPG, procurando entender como ocorre o processo de elaboração do relatório anual entregue pelo PPG a CAPES e quem costuma participar desse processo.

Os assuntos relevantes não abordados no roteiro de entrevista foram analisados na categoria contribuições adicionais.

Os resultados foram analisados e discutidos dialogando com a literatura consultada. Foram identificados os fatores críticos de sucesso e, depois, elaborou-se um conjunto de ações como propostas e sugestões para contribuir e colaborar com a gestão do Centro e as coordenações dos PPGs na definição de planos estratégicos.

5 RESULTADOS

Os resultados são apresentados em duas partes, sendo a primeira os resultados da análise documental e posteriormente, os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas com os secretários de pós-graduação do Centro de Ciências estudado.

5.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Os programas de pós-graduação do Centro de Ciências estudado estão vinculados a dez diferentes áreas de avaliação da CAPES: Interdisciplinar; Antropologia/Arqueologia; Ciência Política e Relações Internacionais; Educação; Filosofia; Psicologia; Sociologia; Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo; Ciências Sociais aplicadas I; Letras e Linguística.

Os resultados da pesquisa documental foram divididos em duas partes. A primeira foi obtida pela leitura dos dez documentos de área da CAPES, em que estão vinculados os PPGs do Centro estudado.

A segunda parte dos resultados da pesquisa documental foi obtida pela leitura dos relatórios de avaliação dos programas 14 programas de pós-graduação vinculados ao Centro estudado, pertinentes aos resultados da última avaliação quadrienal da CAPES, realizada no ano de 2017, relativo ao quadriênio 2013 a 2016.

5.1.1 Análise dos Documentos de Área

Com a leitura dos documentos de área, identificou-se que todos os dez documentos consultados contemplam as informações sobre considerações gerais sobre o estágio atual da Área, considerações gerais sobre a Avaliação Quadrienal, as fichas de avaliação do quadriênio e considerações e definições sobre internacionalização e inserção internacional. Alguns documentos de área apresentam também outras considerações da área de avaliação.

Nas Considerações Gerais sobre o Estágio Atual da Área, são apresentados área de avaliação, estado da arte, sua evolução, formação e propostas.

Sobre as Considerações Gerais sobre a Avaliação Quadrienal, a área apresenta a descrição e orientações em relação a cada um dos quesitos que serão avaliados.

Nas Fichas de Avaliação sobre o Quadriênio, as áreas apresentam os pesos de cada um dos quesitos que serão avaliados e as definições e comentários sobre os quesitos e itens que compõe a avaliação.

Observa-se que todas as áreas de avaliação utilizam os mesmos quesitos de avaliação, no entanto, a forma de avaliar os quesitos se diferem entre as áreas.

Os cinco quesitos de avaliação pontuados pelas áreas são: Proposta do Programa; Corpo Docente; Corpo Discente, Teses e Dissertações; Produção Intelectual; Inserção Social.

Os referidos quesitos desdobram-se em demais itens, que sofrem poucas modificações entre programas acadêmicos e profissionais.

De acordo com os documentos de área consultados, a avaliação do quesito Proposta do Programa dos programas com cursos acadêmicos se desdobra em três principais itens: Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular; Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área; Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão. Algumas áreas avaliam o item Definição clara da proposta do Programa como acadêmico, voltado para o desenvolvimento da pesquisa e formação de pesquisadores e professores para o ensino superior.

Já a avaliação nos programas com curso profissional, o quesito Proposta do Programa avalia os itens: Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa; Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais; Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração. Algumas áreas avaliam o item Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.

O quadro 03 demonstra o comparativo entre avaliação dos programas acadêmicos e profissionais. É possível verificar que os itens de avaliação são próximos com pequenas diferenças se comparados os programas acadêmicos e profissionais.

Enquanto a avaliação dos programas acadêmicos reforça a questão da internacionalização, nos programas profissionais a ênfase está na interação com outras instituições e atendimento de demandas sociais, organizacionais e profissionais.

Quadro 04: Proposta do Programa: comparação dos itens avaliados.

Quesito avaliado	Programa com cursos acadêmicos – itens avaliados	Programas com curso profissional – itens avaliados
Proposta do Programa	Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular.	Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.
	Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.	Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.
	Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão.	Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.
	Definição clara da proposta do Programa como “acadêmico”, voltado para o desenvolvimento da pesquisa e formação de pesquisadores e professores para o ensino superior.*	Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.*

Fonte: Elaboração própria, 2018

* Consideradas por algumas Áreas de Avaliação da CAPES

No quesito Corpo Docente, os itens avaliados dos programas com cursos acadêmicos são: Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa; Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa; Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa; Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na PG, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação, item que só vale quando o PPG estiver ligado a curso de graduação; se não o estiver, seu peso será redistribuído proporcionalmente entre os demais itens do quesito. Algumas áreas também avaliam o item Inserção acadêmica do corpo docente.

Nos programas profissionais, o quesito Corpo Docente avalia os itens: Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa; Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa; Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa. Algumas áreas também avaliam os itens

Contribuição do quadro docente nas atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, visando à formação de futuros ingressantes no curso e Inserção Acadêmica do corpo docente.

O quadro 04 demonstra o comparativo entre avaliação dos programas acadêmicos e profissionais.

Quadro 05: Corpo Docente - comparação dos itens avaliados.

Quesito avaliado	Programas com cursos acadêmicos – itens avaliados	Programas com curso profissional – itens avaliados
Corpo Docente	Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.	Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.
	Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa.	Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.
	Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.	Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.
	Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na PG, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação. Obs.: este item só vale quando o PPG estiver ligado a curso de graduação; se não o estiver, seu peso será redistribuído proporcionalmente entre os demais itens do quesito	Contribuição do quadro docente nas atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, visando a formação de futuros ingressantes no curso. *
	Inserção acadêmica do corpo docente. *	Inserção Acadêmica do corpo docente. *

Fonte: Elaboração própria, 2018

* Consideradas por algumas Áreas de Avaliação da CAPES

No quesito Corpo Docente, Teses e Dissertações, os principais itens avaliados dos cursos acadêmicos são: Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo docente; Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa; Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de docentes autores da pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores

pertinentes à área; Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados. Algumas áreas também avaliam os itens Participação de discentes em projetos de pesquisa e Atividades de formação indutoras de internacionalização do Programa.

Nesse mesmo quesito, os itens avaliados dos programas profissionais são: Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa; Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos; Aplicabilidade dos trabalhos produzidos. Algumas áreas também avaliam os itens Eficiência do Programa na formação de mestres e Participação de discentes em projetos de atuação.

O quadro 06 demonstra o comparativo entre avaliação dos programas acadêmicos e profissionais.

Quadro 06: Corpo Discente, Teses e Dissertações - comparação dos itens avaliados.

Quesito avaliado	Programas com cursos acadêmicos – itens avaliados	Programas com curso profissional – itens avaliados
Corpo Discente, Teses e Dissertações	Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente.	Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.
	Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa.	Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.
	Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores da pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes à área.	Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.
	Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados.	Eficiência do Programa na formação de mestres. *
	Atividades de formação indutoras de internacionalização do Programa. *	Participação de discentes em projetos de atuação. *

Fonte: Elaboração própria, 2018

* Consideradas por algumas Áreas de Avaliação da CAPES

No quesito Produção Intelectual, os três principais itens avaliados dos programas com cursos acadêmicos são: Publicações qualificadas do Programa por docente permanente; Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa; Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes. Algumas

áreas também avaliam os itens Produção Artística, nas áreas em que tal tipo de produção for pertinente; Produção não centralizada no mesmo veículo; Internacionalização da produção.

Os itens avaliados do quesito Produção Intelectual dos programas profissionais são: Publicações qualificadas do Programa por docente permanente; Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas Relevantes; Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa; Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa. Algumas áreas também avaliam o item Produção não centralizada no mesmo veículo.

O quadro 07 demonstra o comparativo entre avaliação dos programas acadêmicos e profissionais.

Quadro 07: Produção Intelectual - comparação dos itens avaliados.

Quesito avaliado	Programas com cursos acadêmicos – itens avaliados	Programas com curso profissional – itens avaliados
Produção Intelectual	Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.
	Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa.	Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas Relevantes.
	Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes.	Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa.
	Produção Artística, nas áreas em que tal tipo de produção for pertinente. *	Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.
	Produção não centralizada no mesmo veículo”; “Internacionalização da produção. *	Produção não centralizada no mesmo veículo. *

Fonte: Elaboração própria, 2018

* Consideradas por algumas Áreas de Avaliação da CAPES

No quesito Inserção Social, os itens avaliados dos programas com cursos acadêmicos são: Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa; Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional, relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação; Visibilidade ou transparência dada pelo programa a sua atuação. Algumas áreas também avaliam o item Contribuição do programa para a Educação Básica.

Nos programas profissionais, os itens avaliados do quesito Inserção Social são: Impacto do Programa; Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação; Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao

desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico; Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.

O quadro 08 demonstra o comparativo entre avaliação dos programas acadêmicos e profissionais.

Quadro 08: Inserção Social - comparação dos itens avaliados.

Item avaliado	Programas com cursos acadêmicos	Programas com curso profissional
Inserção Social	Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa.	Impacto do Programa.
	Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.
	Visibilidade ou transparência dada pelo programa a sua atuação.	Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.
	Contribuição do programa para a Educação Básica. *	Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.

Fonte: Elaboração própria, 2018

* Consideradas por algumas Áreas de Avaliação da CAPES

Os documentos de área também apresentam as Considerações e Definições sobre Internacionalização/Inserção Internacional, com a descrição do grau de internacionalização, ações e critérios de avaliação.

Algumas áreas apresentam também Outras Informações sobre a avaliação em seus documentos de área.

Embora os quesitos avaliados sejam os mesmos, nota-se uma pequena diferença nos itens de avaliação de cada quesito entre programas que oferecem cursos acadêmicos e profissionais.

Os pesos atribuídos nos quesitos e itens de avaliação também apresentam pequenas diferenças, conforme demonstra o apêndice B.

Embora no quesito Propostas do Programa não sejam atribuídas um peso, ele recebe um conceito e os itens avaliados são classificados por pesos que somam 100%. Nesse quesito devem ser inseridas as informações qualitativas que complementam a avaliação dos demais quesitos que são pontuados.

No quesito Corpo Docente, os pesos variam entre 15% e 20% da nota. No quesito Corpo Discente, Teses e Dissertações, os pesos estão entre 25% e 35% da nota. Já o quesito Produção Intelectual têm pesos atribuídos de 30% a 40%. Por fim, no quesito Inserção Social, os pesos variam entre 10% e 20%, sendo que nos programas profissionais foram atribuídos pesos maiores para o referido quesito.

5.1.2 Análise dos Relatórios de Avaliação

Foi realizada a leitura dos 14 (catorze) relatórios de avaliação dos programas de pós-graduação vinculados ao Centro de Ciências estudado.

O programa em rede de cooperação (Profissional em Filosofia) foi desconsiderado para esta pesquisa, pois a IFES estudada é apenas um dos polos de oferta do curso.

Os resultados de cada quesito apresentado nos documentos de área são avaliados pela CAPES como: “muito bom”, “bom”, “regular”, “fraco”, “insuficiente”, “não aplicável” (CAPES, 2017 d).

De maneira geral, foram identificados alguns fatores relevantes apontados nas avaliações dos PPGs do Centro de Ciências estudado. São eles:

- a. Necessidade de equilíbrio na distribuição de orientação entre os docentes;
- b. Inserção de informações sobre atuação do PPG na questão da inserção social;
- c. Indicação da existência de planos de ação dos PPGs;
- d. Necessidade de informações sobre estrutura do programa;
- e. Acompanhamento do tempo médio para defesa de dissertação ou tese;
- f. Inserção de informações claras sobre internacionalização;
- g. Necessidade de elaboração de planos para inserção dos discentes na produção intelectual do PPG;
- h. Necessidade de informações sobre processo de seleção e credenciamento de docentes nos PPGs;
- i. Inserção de informações sobre visibilidade do PPG e da produção técnica e bibliográfica;
- j. Preenchimento inadequado das informações no relatório.

Em alguns relatórios foram apontadas recomendações e sugestões das áreas de avaliação para acompanhamento e de alguns itens citados.

Percebe-se que parte da avaliação do programa está baseada em dados qualitativos, informados pelos programas no quesito Propostas do Programa.

Além disso, a avaliação positiva de alguns itens depende de planejamento e acompanhamento do PPG. O tempo médio de defesa de dissertação ou tese e o equilíbrio na distribuição de orientados por docente do PPG estão entre os fatores críticos apontados nos relatórios de avaliação.

Considerando que os itens dos quesitos de avaliação dos programas acadêmicos e profissionais possuem pequena distinção, os resultados foram detalhados separadamente. Buscou-se identificar os fatores críticos dos relatórios de avaliação, portanto foram apresentados apenas os quesitos com avaliação “regular”, “fraco” e “insuficiente”.

5.1.2.1 Programas com cursos acadêmicos

O Centro de Ciências objeto deste estudo é formado por 10 (dez) programas que oferecem cursos de mestrado acadêmico e doutorado e 02 (dois) programas que oferecem curso de mestrado acadêmico, no total de doze programas com cursos acadêmicos, como já colocado.

No quesito Proposta do Programa, apenas 01 (um) programa obteve resultado “regular” no item Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular. O quesito possui três itens de avaliação iguais para todas as áreas, sendo que algumas áreas estabelecem um quarto item. Como justificativa da avaliação “regular” no item, foram elencadas algumas considerações. A primeira consideração está relacionada à participação de discentes em projetos de pesquisa, pois entre os vários projetos informados pelo programa, poucos contavam com a participação de discentes, tanto de pós-graduação como também de alunos de graduação. Ainda relacionado a projetos de pesquisa, foi identificado pelos avaliadores uma grande quantidade de projetos concentrado em um único docente, além do apontamento da necessidade de atualização. Outro aspecto apontado pelos avaliadores foi ausência de disciplinas obrigatórias e falta de padronização das ementas e necessidade de revisão da bibliografia das disciplinas. Embora um dos programas tenha obtido o resultado “regular” no quesito Proposta do Programa em um dos itens de avaliação, a avaliação geral do quesito foi “bom”.

No quesito Corpo Docente, dois programas obtiveram resultados inferiores a “Bom”, em três diferentes itens.

No item Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa, um programa obteve resultado “Regular” e um programa obteve resultado “Insuficiente”. A consideração apontada foi que o percentual médio de dedicação está abaixo do esperado, de acordo com documento de área.

No item Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa, um programa obteve resultado “Regular”. De acordo com os avaliadores, a distribuição das atividades de pesquisa, docência e orientação, bem como disciplinas, não se desenvolveu equilibradamente entre os docentes.

No item Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na PG, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação, um programa obteve o resultado “Fraco”. Conforme apontado no relatório de avaliação, a participação de docentes em atividades de ensino e pesquisa na graduação foi irregularmente distribuída entre os docentes.

No quesito Corpo Docente, Teses e Dissertações, dois programas obtiveram resultados inferiores a “Bom”, em dois diferentes itens.

No item Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa, um programa obteve resultado “Regular” e um programa com resultado “Fraco”. De acordo com informações dos relatórios de avaliação, a distribuição dos alunos titulados em relação aos docentes do programa obteve relação abaixo do esperado.

No item Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de docentes autores da pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes à área, um programa obteve resultado “Regular”. De acordo com informações dos relatórios de avaliação, a média de produção qualificada também ficou abaixo do esperado.

No quesito Produção Intelectual, três programas obtiveram resultados inferiores a “Bom”, em três itens de avaliação.

No item Publicações qualificadas do Programa por docente permanente, um programa obteve resultado “Regular”. O resultado é obtido por meio de cálculo quantitativo considerando a publicação do programa com a média de publicação por docente. De acordo com o relatório, a atribuição da nota está relacionada com quantitativo de produção e média por docente.

No item Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa, 02 programas obtiveram resultado “Regular”. Os relatórios de avaliação indicam que o resultado obtido no item também é quantitativo, considerando a publicação do programa em comparação com a mediana da área.

No item Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes, um programa obteve resultado “Regular” e um programa obteve resultado “Fraco”. O resultado obtido no item também é quantitativo, considerando a publicação do programa em comparação com a mediana da área.

No quesito Inserção Social, nenhum programa obteve resultado inferior a “Bom”.

As áreas de avaliação da CAPES também avaliaram a qualidade dos dados dos relatórios fornecidos pelos programas. A divisão para avaliação da qualidade dos dados também é dividida pelos quesitos Proposta do Programa, Corpo Docente, Corpo Discente, Teses e Dissertações, Produção Intelectual e Inserção Social. Um programa obteve o resultado “Regular” no quesito “Corpo Docente”. Como justificativa, os avaliadores apontaram informações redundantes e pouco esclarecedoras, principalmente relacionadas às disciplinas e distribuição de atividades dos docentes.

5.1.2.2 Programas com cursos profissionais

Estão vinculados ao Centro de Ciências estudado dois programas que oferecem curso de mestrado profissional.

No quesito Proposta do Programa, 01 programa obteve resultado inferior a “Bom” em três itens: Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa – resultado Regular; Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais – resultado Regular; Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora – resultado “Fraco”.

De acordo com a avaliação da área, foram identificadas diferenças no que se refere ao perfil do aluno informado nos objetivos do curso e os que efetivamente estão cursando. Notou-se também ausência de disciplinas que atendam a formação do egresso conforme perfil informado. Além disso, os avaliadores apontaram a falta de informações detalhadas sobre

planejamento estratégico do programa, convênios com instituições, credenciamento e renovação de credenciamento.

No quesito Corpo Docente, nenhum programa obteve resultado inferior a “Bom”.

No quesito Corpo Discente, Teses e Dissertações, os dois programas obtiveram resultados inferiores a “Bom” em três itens: No item Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa, um programa obteve resultado “Insuficiente”. No item Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos, dois programas obtiveram resultado “Regular”, e no item Participação de discentes em projetos de atuação um programa obteve resultado “Frac”.

Entre os pontos apontados com avaliação regular, fraco ou insuficiente estão: a proporção em relação ao número de matriculados e titulados; a proporção entre alunos titulados por docente; qualidade dos trabalhos de conclusão de curso; presença de alunos em projetos de pesquisa.

No quesito Produção Intelectual, um programa obteve resultado “Regular” no item Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas Relevantes.

No quesito Inserção Social, um programa obteve resultado inferior a “Bom” em quatro itens: Impacto do Programa – resultado “Regular”; Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação – resultado “Frac”; Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico – resultado “Frac”; Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa – resultado “Regular”. Os avaliadores indicaram que não houve inserção regional, sendo que o impacto do programa esteve centrado na própria instituição. Além disso, não foram informados detalhes dos convênios com outras instituições. Outro detalhe apontado foi que grande maioria das vagas oferecidas foram para atender a própria instituição.

Em relação à qualidade dos dados dos cinco quesitos avaliados, um programa obteve o resultado “Frac” no quesito Proposta do Programa e “Regular” no quesito Inserção Social. O principal apontamento refere-se à ausência de dados qualitativos.

5.2 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Primeiramente é apresentado o resultado obtido por meio do pré-teste do roteiro e os resultados válidos das entrevistas realizadas.

5.2.1 Pré-teste

O pré-teste da entrevista foi realizado no programa “X”. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita. A duração da entrevista foi de 53 minutos. Os dados para análise do perfil foram obtidos com sucesso.

A respondente tem entre 35 e 40 anos de idade e é do gênero feminino. É graduada em análise de sistemas e possui pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Recursos Humanos. Ocupa o cargo de Assistente em Administração e trabalha na universidade há mais de 10 anos. Possui experiência em três outras unidades da universidade e está desempenhando a função de secretário de pós-graduação há 05 anos.

A rotina de trabalho costuma ser agitada na secretaria do PPG, com diversas atividades rotineiras e sazonais ao longo do ano. As atividades são organizadas e planejadas pela secretaria, pois a maioria delas possui prazos de execução.

A respondente possui uma boa relação com a Coordenação e demais atores envolvidos com a secretaria do PPG.

A estrutura física está adequada no momento, sem maiores problemas. Em relação à estrutura tecnológica, eventualmente há problemas de conexão de internet, acarretando atrasos no desempenho das atividades. Além disso, o ramal telefônico da secretaria é compartilhado com outro PPG.

Um fator crítico no desempenho das atividades de secretaria citado foi a falta de retorno das demandas enviadas pela secretaria para parte de docentes e discentes, motivando atrasos e acúmulos de trabalho. Parte das demandas exige retorno antes de serem encaminhados ou despachados.

Na opinião da respondente, não há necessidade de uma formação específica para desempenhar a função de secretário de pós-graduação, no entanto é necessário ter conhecimentos básicos como informática e redação de documentos. Além disso, a função exige pró-atividade, habilidade para relações interpessoais e capacidade de resolução de problemas, sendo as demandas constantes, diferenciadas e geralmente urgentes.

O PPG não possui nenhum planejamento estratégico formalizado. Os objetivos e metas são periodicamente discutidos em reuniões da Comissão de Pós-graduação – CPG, no entanto, algumas decisões não são executadas.

As questões relacionadas à avaliação do PPG, incluindo documento de área e relatório de avaliação da CAPES são também discutidas nas reuniões da CPG. A ocupante da função de secretário de pós-graduação possui voz e voto nestas reuniões.

As atividades de preenchimento do relatório anual para a CAPES são compartilhadas entre secretaria e coordenação. A secretaria insere dados acadêmicos relacionados a disciplinas, ofertas e alunos, e a coordenação é responsável pela inserção de dados qualitativos e relacionados aos docentes.

Na opinião da atual ocupante da função de secretário, a responsabilidade pelo preenchimento do relatório é da Coordenação do PPG, podendo a secretaria apoiar no preenchimento dos dados. Uma atividade de extrema importância para o programa deve ter prioridade e não deve ficar a cargo da secretaria e sim da coordenação.

Um fator crítico citado foi a falta de tempo para dedicação ao preenchimento do relatório, pois o período de elaboração e entrega do relatório coincide com processo seletivo para alunos regulares, matrícula, seleção de alunos especiais e defesas de dissertação além das demais demandas de secretaria.

De acordo com a respondente, os treinamentos são importantes, no entanto, a coordenação deveria participar conjuntamente. A utilização da Plataforma Sucupira é relativamente simples, no entanto, é importante conhecer quais informações são relevantes no relatório.

Foi constatado que a aplicação do roteiro foi realizada sem problemas em relação ao entendimento das questões. A duração da entrevista ficou dentro do tempo previsto.

Embora os resultados obtidos no pré-teste não serão considerados no resultado deste trabalho, foi possível comprovar que o roteiro atendeu as expectativas com a obtenção de dados importantes para análise.

5.2.2 Análise dos Resultados das Entrevistas realizadas

Estão vinculados ao Centro de Ciências estudado quinze programas de pós-graduação. Um programa foi desconsiderado na pesquisa, pois funciona em rede de cooperação juntamente com demais instituições, sendo a IFES estudada apenas um dos polos de oferta do curso.

Três programas de pós-graduação funcionam sem secretário. Dos doze programas com servidores efetivos alocados, foram realizadas nove entrevistas, pois um servidor encontrava-se afastado para licença capacitação por três meses e dois servidores não quiseram participar da pesquisa.

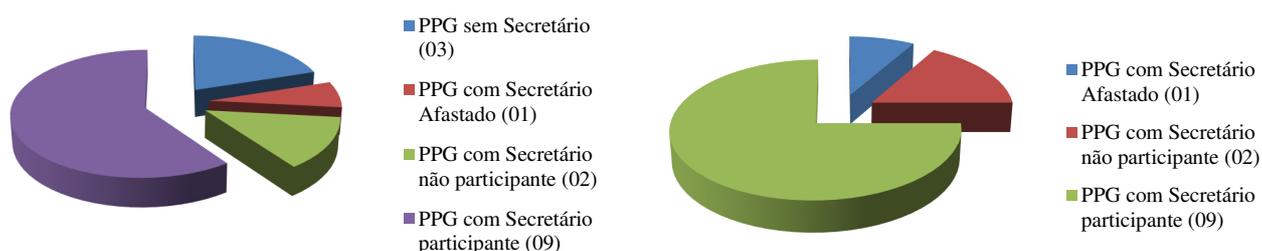
Optou-se por não entrevistar os estagiários devido à rotatividade e por eles permanecerem na secretaria por no máximo um ano e onze meses, que é o máximo de tempo permitido para os estagiários.

Todos os entrevistados são servidores técnico-administrativos aprovados em concurso público.

A maior parte do agendamento das entrevistas (seis) foi feito presencialmente. Posteriormente, foi enviada a primeira rodada de e-mails, com agendamento de mais três entrevistas, restando mais duas secretarias. Foi enviada uma segunda rodada de e-mails. Os dois servidores retornaram respondendo que não iriam participar da pesquisa.

O gráfico 01 demonstra a participação nas entrevistas primeiro em relação ao número de programas do Centro e depois em relação de programas com secretários de pós-graduação. Nos dois casos, houve a participação da maioria.

Gráfico 01: Participação nas entrevistas



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa, 2018.

As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos, variando entre 32 minutos e uma hora e 17 minutos.

Inicialmente foi solicitada aos participantes a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice C). Todos foram informados que a participação não é obrigatória, foi assegurado o sigilo na participação e a possibilidade de desistência da

participação a qualquer momento. Todos os entrevistados concordaram em assinar o termo e conceder a entrevista sem questionamentos.

As entrevistas foram individuais e realizadas em local de preferência do participante. Alguns participantes preferiram participar em salas fora da secretaria para evitar interrupções. As perguntas não foram invasivas à intimidade do participante. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de maneira fidedigna.

As transcrições das nove entrevistas renderam um total de 92 páginas.

As entrevistas foram feitas seguindo o roteiro previamente estabelecido. O roteiro foi dividido em seis partes, sendo que a última parte trouxe uma questão aberta na qual o respondente pôde contribuir com informações não abordadas no roteiro.

A primeira parte do roteiro da entrevista teve como finalidade caracterizar o perfil dos ocupantes da função de secretários de pós-graduação.

A segunda parte teve como propósito conhecer um pouco sobre a organização, gestão e funcionamento da secretaria.

A terceira parte do roteiro procurou conhecer a visão do servidor ocupante da função de secretário de pós-graduação sobre gestão por competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes importantes desempenhar a função.

A quarta parte visou levantar como os programas de pós-graduação do Centro de Ciências estudado costumam planejar as metas e objetivos a serem alcançados.

Por fim, a quinta parte do roteiro teve como finalidade conhecer um pouco sobre o processo de preenchimento do relatório anual do programa na Plataforma Sucupira.

Antes de finalizar, a última questão aberta teve como finalidade dar oportunidade para que o participante possa contribuir com assuntos não tratados durante a entrevista, e que são relevantes no desempenho da função.

5.2.2.1 Caracterização do Respondente

A caracterização dos respondentes foi em relação a idade, gênero, formação acadêmica, cargo, tempo de serviço na instituição e na função de secretário de pós-graduação.

O Quadro 09 demonstra um resumo dos dados obtidos nas entrevistas.

A média de idade dos participantes foi de 41 anos, variando entre 30 e 55 anos, como pode ser verificado no Quadro 09.

Dentre os nove participantes da pesquisa, seis são do gênero feminino e três são do gênero masculino. A presença feminina em maior quantidade também foi constatada por

Boriolo e Carvalho (2010), em estudo realizado nas secretarias de pós-graduação de uma IFES.

Quadro 09: Caracterização dos Secretários dos PPGs do Centro

PPG	Idade	Gênero	Formação	Cargo	Tempo da IFES (≅)	Tempo na Função (≅)
C	31	M	Graduação completa	Assistente em Administração	02 anos	02 anos
E	55	M	Doutorado	Assistente em Administração	02 anos	02 anos
K	48	F	Graduação completa	Assistente em Administração	10 anos	10 anos
H	38	F	Especialização	Assistente em Administração	07 anos	07 anos
B	36	F	Graduação completa	Assistente em Administração	07 anos	07 anos
L	34	F	Graduação completa	Assistente em Administração	02 anos	01 ano
N	55	F	Graduação completa	Assistente em Administração	10 anos	10 anos
D	43	F	Especialização	Assistente em Administração	06 anos	06 anos
M	30	M	Graduação completa	Assistente em Administração	10 anos	10 anos

Fonte: Elaboração própria, 2018

Conforme ilustrado no Quadro 09, todos os entrevistados prestaram concurso, são ocupantes do cargo de assistente em administração e possuem formação em nível superior completo. Isso indica que os secretários possuem formação acima do que é exigido para o cargo, que é nível médio completo, mesma observação feita por Boriolo e Carvalho (2010).

A formação dos secretários é bastante variada, não sendo voltada apenas na área administrativa. Alguns secretários possuem também especialização e pós-graduação *stricto sensu*.

A maioria dos participantes está na universidade há mais de 06 anos, sendo que apenas três estão menos tempo, conforme demonstra o Quadro 09.

Apenas um participante trabalhou em outros setores na universidade. Os demais entraram diretamente desempenhando a função de secretários de pós-graduação.

Foi possível perceber que os secretários trabalham sozinhos na função, ou seja, são os únicos servidores lotados no setor, mostram segurança no desempenho da função, domínio das atividades da secretaria de pós-graduação e comprometimento.

No entanto, os participantes demonstraram certa desmotivação. Isso pode ser em decorrência de problemas de fator estrutural, interpessoal e aparente sobrecarga de atividades existentes dentro de uma secretaria, conforme relatado no texto a seguir.

5.2.2.2 Organização, Gestão e Funcionamento da Secretaria

Além das atividades rotineiras que ocorrem ao longo do ano como reuniões da CPG, emissão de documentos, atividades financeiras e atendimento ao público interno e externo, existem também as atividades que ocorrem em algum período do ano como processo seletivo, matrícula, seleção de alunos especiais, exames de qualificação e defesa de dissertação.

Outra atividade que demanda bastante esforço da secretaria é o preenchimento do relatório anual do programa na Plataforma Sucupira, como será relatado no item Avaliação da Pós-Graduação.

Essa sobrecarga de atividades dos secretários de pós-graduação, somada a outros fatores críticos, pode afetar a motivação e o desempenho de um secretário de pós-graduação, como demonstra os dados coletados nas entrevistas.

De acordo com os participantes da pesquisa, os principais problemas relacionados à estrutura física da secretaria, que influenciam no trabalho são calor, falta ou excesso de iluminação, excesso de barulho e espaço físico pequeno.

Foi possível perceber, durante a realização das entrevistas, que existem secretarias mais estruturadas e outras menos.

A estrutura inadequada pode atrapalhar o desempenho da função, como relata o participante “M”, que comprou equipamentos com recurso pessoal (ventilador de teto) pois não conseguia trabalhar pelo fato da sala ser muito quente. Muitos relataram que a estrutura física melhorou, no entanto ainda existem maneiras de deixar o ambiente mais adequado para a execução das atividades.

Em relação à estrutura tecnológica de informação e comunicação (TIC), embora os participantes tenham relatado uma melhora, ainda existem problemas com a falta de equipamentos ou equipamentos antigos, internet intermitente e sistemas de informação não adequados. O participante “M” optou por trabalhar com computador pessoal, pois o institucional é antigo e apresenta defeitos. Em algumas secretarias, a internet funciona bem, no entanto, em outras, é intermitente prejudicando as atividades. Ademais, nem sempre os sistemas utilizados pela pós-graduação atendem completamente a secretaria, o que gera retrabalho e necessidade de controles paralelos utilizando planilhas não padronizadas.

No que se refere a relacionamentos interpessoais, em geral os secretários possuem uma boa relação com os colegas de trabalho das outras secretarias. Já a relação com outros setores pode variar. Os participantes relatam a falta de comunicação ou dificuldade em obter as informações e constantes alterações de procedimentos que nem sempre são passados aos secretários.

A relação interpessoal com a Coordenação pode variar de acordo com o docente que está ocupando a função de Coordenador do programa. Alguns participantes relataram mudanças de maneiras de trabalho sempre que há troca de gestão. Existem também os coordenadores com pouca experiência de gestão, sobrecarregando a secretaria conforme relata o participante “C”. Por outro lado, existem secretários muito satisfeitos com a chefia atual. Foi possível perceber que esse aspecto afeta a motivação do secretário e causa a sensação de instabilidade para os mesmos.

Em geral, entre os fatores críticos presentes nas respostas estão:

- a. Problemas relacionados a estrutura física e tecnológica;
- b. Excesso de atividades;
- c. Falta de comunicação no que diz respeito a procedimentos administrativos;
- d. Sistemas que não atendem completamente as demandas pós-graduação;
- e. Mudança da maneira de trabalhar a cada troca de gestão da coordenação;
- f. Excesso de burocracia nos procedimentos que envolvem outros setores da universidade.

Talvez essas situações ajudem a compreender o fato de alguns participantes terem mencionado que solicitaram remoção para outros setores, pois consideram a secretaria de pós-graduação um dos setores mais complicados de trabalhar pelo grande número de atividades, prazos e conflitos.

5.2.2.3 Gestão por Competências

As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de levantar, na visão do secretário de pós-graduação, as principais competências existentes e a serem desenvolvidas nas secretarias de pós-graduação, com enfoque nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos secretários.

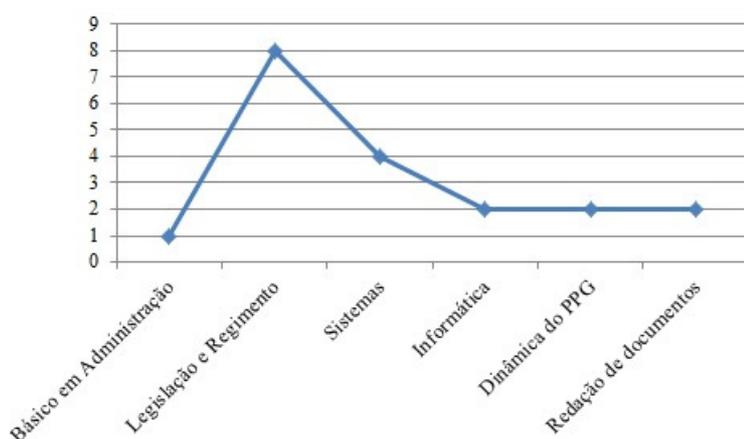
Em relação aos conhecimentos, na opinião dos participantes, os mais importantes e necessários para a função de secretário de pós-graduação são o conhecimento do Regimento Geral da Pós-Graduação, Regimento Interno do PPG, leis, normas e procedimentos que envolvem a pós-graduação, além de conhecimentos básicos em informática, básico em

Administração, dinâmica da pós-graduação, redação de documentos e sistemas utilizados pelos PPGs.

O Gráfico 02 demonstra os conhecimentos citados pelos entrevistados. Os resultados ilustram que os conhecimentos em legislação, regimentos internos do PPG e da pós-graduação e sistemas utilizados pelos PPGs são os mais citados pelos secretários.

O participante do programa “D” enfatizou que “é a partir dos regimentos, interno e geral, que a secretaria passa as informações aos alunos e docentes”. Ademais, grande parte das deliberações do programa deve estar de acordo com os regimentos.

Gráfico 02: Conhecimentos necessários na Secretaria do PPG



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa, 2019.

Além disso, os programas do Centro estudado estão vinculados a uma universidade pública, o que implica na obediência às leis, normas e procedimentos.

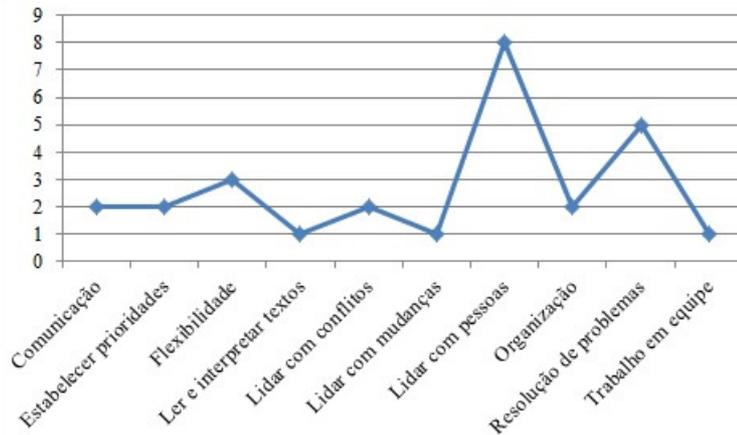
Em relação a sistemas, um sistema bastante mencionado foi o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, do Governo Federal. De acordo com os participantes, o sistema SCDP é bastante complexo e envolve conhecimento sobre legislação, uso do sistema e uso de recurso público.

Outro sistema bastante complexo citado pelos participantes é a Plataforma Sucupira, que é o sistema utilizado para o envio do relatório anual do PPG à CAPES.

No que diz respeito às principais habilidades, os participantes citaram habilidades em lidar com as pessoas e público, capacidade de adaptação, resolução de problemas, lidar com conflitos, flexibilidade, relações interpessoais, comunicação, organização, escrita, leitura e interpretação, ter jogo de cintura, saber trabalhar em equipe e saber priorizar as demandas.

O Gráfico 03 apresenta as habilidades apontadas pelos secretários como importantes e necessárias nas secretarias de PPGs. Lidar com pessoas e resolução de problemas são as habilidades mais citadas pelos secretários.

Gráfico 03: Habilidades necessárias na Secretaria do PPG



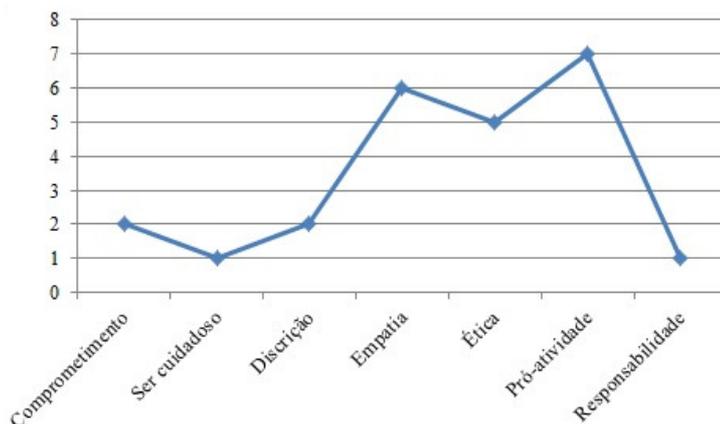
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa, 2019.

Um dos participantes destacou que o conflito e o “ego” estão presentes na pós-graduação. De acordo com os relatos, a secretaria costuma ser o local em que se concentram as reclamações e questionamentos dos diversos atores envolvidos. Para trabalhar nesse ambiente, é preciso saber lidar com diferentes pessoas e conflitos.

Em relação às atitudes, os participantes elencaram comprometimento, cuidado, proatividade, empatia, discrição com as informações, ética, iniciativa e responsabilidade com os mais importantes e necessários para trabalhar nas secretarias de pós-graduação.

O Gráfico 04 ilustra que as atitudes mais citadas pelos participantes das entrevistas são empatia, ética e proatividade.

Gráfico 04: Atitudes necessárias na Secretaria do PPG



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa, 2019.

A empatia foi citada pela maioria dos participantes. O participante “L” enfatizou que os alunos são a razão da existência de um programa de pós-graduação, então ele deve ser ouvido e respeitado.

A ética e discrição também são importantes na opinião dos participantes. De acordo com o participante “B”, diversos assuntos sigilosos são tratados nas secretarias e algumas pessoas procuram a secretaria para desabafo ou reclamações. Se não houver discrição, pode gerar conflito e discórdia.

Os participantes também relataram que os secretários de pós-graduação executam um número grande de atividades e recebem muitas demandas ao mesmo tempo. Sendo assim, é necessário ter proatividade e comprometimento para resolver ou encaminhar todas essas demandas para evitar questionamentos e reclamações.

É possível perceber que a dificuldade maior está nas questões de relacionamento, ou seja, competências que envolvem pessoas.

Os participantes em geral sentem falta de mais treinamentos e cursos oferecidos pela instituição, no entanto, relatam a dificuldades em sair da secretaria durante o expediente para participar.

Mais uma vez a falta de informes e esclarecimentos sobre mudanças de procedimentos foi bastante mencionada nas entrevistas.

5.2.2.4 Planejamento Estratégico

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* são avaliados constantemente pela CAPES e para medir o seu desempenho, os PPGs são classificados por notas que variam de 1 a 7, sendo que o a nota 3 é o mínimo para programas que oferecem apenas cursos de mestrado e nota 4 é a nota mínima para os programas que oferecem cursos de doutorado.

Diante dessa avaliação anual, é importante que os PPGs tenham um planejamento estratégico, com o estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados.

Buscou-se identificar junto aos participantes se os PPGs do Centro estudado possuem planejamento estratégico, se esse planejamento é formal ou informal, se é compartilhado com todos e de que forma se dá o seu funcionamento.

Em geral, os programas de pós-graduação do Centro estudado têm como base o documento de área a que pertencem e o último relatório de avaliação, para estabelecimento de

metas e objetivos, no entanto, no entanto nenhum dos PPGs do Centro possui um documento de planejamento estratégico formalizado.

Pelo que pode ser observado, há discussões sobre os problemas dos programas, com indicações de planos e medidas que precisam ser tomadas, mas nada indica que esse modelo seja conduzido usando metodologias de planejamento estratégico.

As discussões costumam ocorrer em reuniões da Coordenação de Pós-Graduação – CPG ou em reuniões específicas para tratar da avaliação do programa. Nessas reuniões são apresentados os resultados do PPG e as discussões são no sentido de melhorar o desempenho.

Levantou-se que os programas não possuem uma maneira padronizada de discutir seus desempenhos. O programa “K”, por exemplo, instituiu uma comissão para acompanhar os indicadores e estabelecer as metas a serem alcançadas. Já o programa “D” possui um Conselho Administrativo em que são apresentados dados sobre acompanhamento da vida acadêmica dos alunos, principalmente em relação a prazos regimentais que impactam na avaliação. Outros programas costumam discutir sobre a avaliação mais próxima a data de entrega do relatório anual.

A participação dos secretários está limitada no levantamento de informações e dados necessários. Alguns secretários participam das reuniões de discussão sobre avaliação, no entanto, a maioria entende que o assunto não é da competência dos secretários.

5.2.2.5 Avaliação da Pós-Graduação

A avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* pela CAPES é baseada nos relatórios anuais que os programas encaminham. Diante disso, é possível afirmar que o preenchimento do relatório anual é uma das atividades mais importantes, pois impacta na permanência do PPG no SNPG.

O preenchimento do relatório envolve dados da instituição, do programa, docentes e discentes. Os secretários dividem o relatório em dados quantitativos e qualitativos.

Para auxiliar no preenchimento do relatório anual, os PPGs têm como base dois documentos: documento de área e último relatório de avaliação do PPG.

A maioria dos secretários participantes da pesquisa têm conhecimentos da existência dos dois documentos, no entanto, nem todos leram na íntegra. Em geral, a leitura é efetuada pela Coordenação, que compartilha os principais dados em reuniões da CPG ou reuniões específicas sobre avaliação do programa. Nessas reuniões, as Coordenações costumam apresentar como foi a avaliação do PPG e quais aspectos do programa que precisam melhorar.

Para alguns participantes, assuntos estratégicos ou relacionados à avaliação são de competência dos docentes. Os secretários devem apenas apoiar no levantamento de dados.

Os dados quantitativos do relatório são, em geral, preenchidos pelos secretários de pós-graduação. Entre os dados quantitativos estão cadastro de docentes, discentes e participantes externos, disciplinas, turmas, financiadores, trabalhos de conclusão e produção intelectual dos docentes e discentes.

Já o texto com os dados qualitativos, que são as propostas do programa, fica sob a responsabilidade das Coordenações e os secretários auxiliam com levantamento de dados.

Apenas um dos entrevistados não participa efetivamente do preenchimento, apenas insere dados relacionados a cadastros de docentes e discentes, disciplinas e trabalhos de conclusão.

No tocante à responsabilidade pelo preenchimento do relatório anual, é unânime a opinião de que é da Coordenação do PPG.

A maioria dos participantes da pesquisa faz o preenchimento dos dados quantitativos durante o ano, exceto a importação de produção intelectual. Na opinião dos participantes da pesquisa, a importação, conferência e complementação dos dados da produção intelectual são a parte mais trabalhosa e difícil do relatório anual, principalmente pela dependência de dados a serem fornecidos pelos docentes e discentes.

Entre os fatores críticos apontados sobre o preenchimento do relatório anual, o principal é a falta de colaboração por parte de alguns docentes em fornecer dados e responder os questionamentos. As produções, muitas vezes, são inseridas no currículo Lattes pelo Docente de maneira incompleta. Consequentemente, os dados importados para a Plataforma Sucupira ficam incompletos. Em geral, os secretários entram em contato com os docentes solicitando a complementação das informações, mas nem todos respondem.

De acordo com o participante “E”, o preenchimento não seria tão complexo se a secretaria tivesse todos os dados necessários. Na opinião do participante, o problema está em ficar solicitando esses dados aos docentes sem retorno por parte deles. Em alguns momentos é necessário que a Coordenação faça a solicitação.

Por outro lado, no programa “D”, os docentes costumam colaborar. Além disso, a secretaria agenda uma reunião com cada docente para conferência e complementação de dados. Em geral, os Docentes comparecem à reunião e colaboram com o PPG.

Outro fator crítico relacionando ao preenchimento do relatório anual são as demandas paralelas que ocorrem durante o período de fechamento de prazo. O secretário não consegue

se dedicar exclusivamente ao preenchimento do relatório, pois as demais atividades ocorrem simultaneamente.

Os participantes apresentaram algumas sugestões para facilitar o preenchimento do relatório anual:

- a. Preenchimento de dados ao longo do ano;
- b. Possibilidade de importação do currículo Lattes dos discentes;
- c. Funcionamento da secretaria em horário reduzido durante no período de entrega do relatório;
- d. Cobrança por maior colaboração dos docentes e discentes;
- e. Acompanhamento por parte da Direção;
- f. Maior integração entre os sistemas.

Conforme ilustrado no Quadro 10, algumas sugestões apresentadas não são de gerência dos PPGs e da Direção do Centro. Contudo, boa parte das ações podem ser executadas a partir da parceria entre os PPGs e o Centro.

Quadro 10: Sugestões apresentadas para o preenchimento do relatório anual

Sugestão	PPG	Centro	UFSCar	CAPES
Preenchimento de dados ao longo do ano, sem deixar próximo ao período de entrega.	x	x		
Importação de currículo Lattes dos discentes na Plataforma Sucupira.				x
Funcionamento em horário reduzido próximo ao período de entrega do relatório.	x	x		
Cobrança por colaboração dos docentes e discentes.	x	x		
Acompanhamento do preenchimento do relatório.	x	x		
Maior integração entre os sistemas utilizados pela pós-graduação.			x	x

Fonte: Elaboração própria, 2019

O preenchimento de dados na Plataforma Sucupira ao longo do ano, o funcionamento em horário reduzido em período próximo à entrega do relatório anual, a cobrança pela colaboração dos docentes e discentes em relação ao envio de dados e o acompanhamento do preenchimento do relatório são ações que podem ser estimuladas e cobradas pela Direção do Centro junto aos PPGs.

Já a importação de dados dos discentes na Plataforma Sucupira é uma ação que pode ser sugerida pela instituição junto a CAPES, que é o órgão que possui gerência da plataforma.

A integração entre os sistemas utilizados na pós-graduação pode ser uma ação a ser sugerida pela Direção do Centro junto aos administradores dos sistemas.

5.2.2.6 Contribuições Adicionais

Alguns participantes relataram que os secretários dos programas de pós-graduação do Centro estudado, com a finalidade de apresentar uma proposta de secretaria conjunta de pós-graduação do Centro, estavam se reunindo semanalmente com a intenção de discutir maneiras de organizar todas as atividades em uma única secretaria. Esses encontros foram bastante positivos principalmente para a troca de experiências entre os secretários.

A proposta teve apoio da Direção do Centro na época, no entanto, quando chegou instância superior, foi retirada de discussão pelos proponentes por falta de apoio por parte dos docentes. A proposta não foi aprovada, mas foi relatado que esses encontros foram bastante produtivos, permitindo a troca de experiências e compartilhamento de ideias entre os secretários.

Outra experiência relatada durante as entrevistas foi realização de um Fórum de Secretarias, que teve a participação presencial de todos os programas de pós-graduação da universidade. O encontro proporcionou também a troca de experiências além de ser um momento para servidores poderem se conhecer.

Alguns participantes mencionaram também sobre a existência de um ambiente virtual de práticas para os secretários de pós-graduação trocarem experiências, no entanto, o ambiente acabou não tendo participação da maioria dos secretários por falta de tempo. De acordo com a participante “D”, a rotina diária na secretaria não permite que o secretário tenha tempo para participar da comunidade virtual, pois sempre estão com outras prioridades. A diferença entre a comunidade virtual e o Fórum de Secretarias na opinião da participante “D” é que o Fórum é realizado fora do ambiente da Secretaria, permitindo maior foco na atividade.

Outro aspecto relatado pelos participantes é que não existe um documento oficial em que estão descritas as atividades e responsabilidades da secretaria de um programa de pós-graduação. Na prática, isso pode gerar desconforto para alguns secretários, como relatou o participante “B”. Existem Coordenadores que tratam os secretários como secretários particulares, passando atribuições estranhas às funções, no entanto, a falta de descrição da função dificulta o questionamento.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para identificar os fatores críticos de sucesso, que são os aspectos fundamentais para o alcance de objetivos, o gestor deve buscar informações apropriadas para se obter conhecimento da área (BULLEN; ROCKART, 1981).

Ademais, os fatores críticos quando identificados poderão compor o planejamento estratégico, contribuindo com a gestão na definição de ações em busca melhores resultados (GONÇALVES et al., 2004).

Essa seção considerou os resultados da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas para discutir e apresentar sugestões de ações para auxiliar a gestão, além de trazer informações para possibilitar o desenvolvimento de competências dos servidores na função de secretários de pós-graduação.

Os documentos de área da CAPES e os relatórios de avaliação dos PPGs vinculados ao Centro de Ciências ajudaram a compreender sobre o processo de avaliação dos programas de pós-graduação e seus fatores críticos de sucesso.

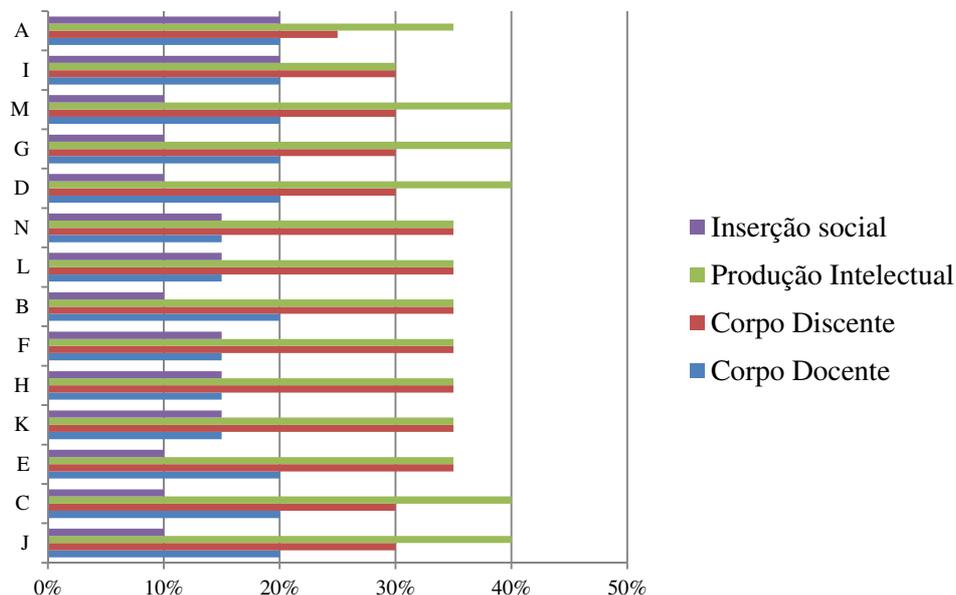
Os documentos de área indicam quais são os critérios de avaliação dos PPGs, que são importantes para se conhecer a maneira como a área irá avaliar os programas. Já os relatórios de avaliação dos PPGs são importantes para identificar os pontos fracos, pois apontam os fatores a serem melhorados.

A leitura dos documentos de área indicou quais foram os quesitos de avaliação dos PPGs e revelou que não existem diferenças entre as áreas de avaliação da CAPES, independente da área a qual pertence o PPG.

São cinco quesitos de avaliação: Proposta do Programa; Corpo Docente; Corpo Discente, Teses e Dissertações; Produção Intelectual; Inserção Social. Cada quesito está dividido em itens de avaliação. As áreas atribuem pesos também nos itens de avaliação, que compõe a nota final do quesito.

Conforme ilustrado no Apêndice B, foi possível verificar variação nos pesos atribuídos para avaliar os quesitos e os itens que compõe esses quesitos. As áreas de avaliação da CAPES possuem um limite inferior e superior para atribuição da pontuação dos quesitos.

O Apêndice B e o Gráfico 05 demonstram que, mesmo com as variações existentes, os quesitos que receberam maior pontuação são Corpo Discente, Teses e Dissertações e Produção Intelectual. Os dois quesitos juntos representam até 70% da nota do PPG.

Grafico 05 - Quesitos de avaliação dos PPGs

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2019).

O quesito de avaliação Proposta do Programa considera entre outros aspectos, o planejamento do programa em relação ao futuro, incluindo seus desafios e metas. Além disso, avalia a coerência, consistência, abrangência e atualização do PPG. O referido quesito é composto por dados qualitativos que são informados pelo programa. Embora o quesito não receba um peso, é considerado para definição na nota final do PPG.

Mesmo sendo um item de avaliação importante, as entrevistas realizadas revelaram que os programas de pós-graduação não possuem planejamento formal que siga a metodologia de planejamento estratégico. De acordo com os participantes das entrevistas, os objetivos e metas dos PPGs são discutidos em reuniões da CPG ou reuniões específicas sobre avaliação, porém sem uma periodicidade na maioria dos casos estudados. Alguns PPGs costumam acompanhar mais o seu desempenho do que outros.

Ademais, ao ler os documentos de área e os relatórios de avaliação, pode-se notar a necessidade de estabelecimento de um planejamento estratégico quadrienal do programa, focado nos critérios de avaliação divulgados pelas áreas de avaliação da CAPES e considerando os resultados obtidos nas avaliações anteriores.

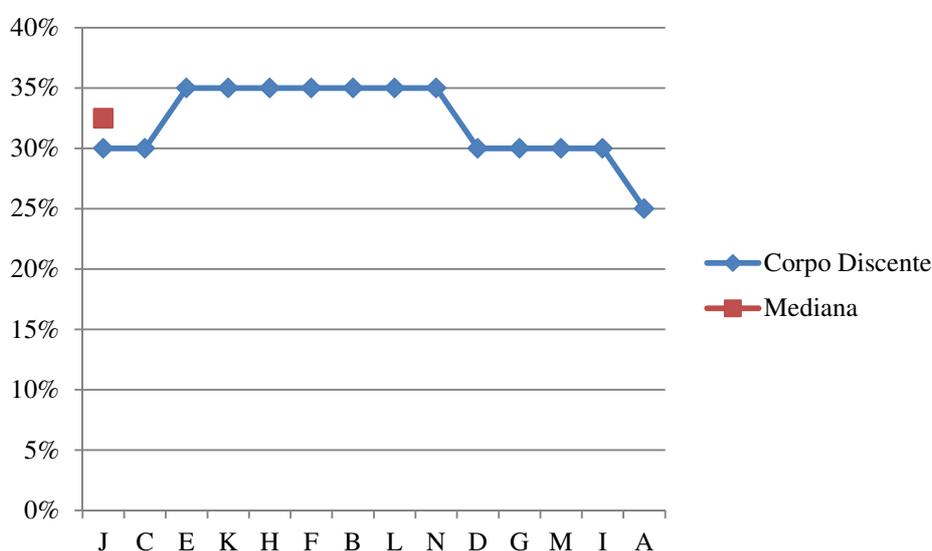
Os documentos de avaliação demonstram que os resultados dos PPGs (nota atribuída) são calculados com base nos quatro anos do quadriênio. Sendo assim, pôde-se constatar que os PPGs devem atingir os critérios anualmente e quadrienalmente.

Além disso, vários itens de outros quesitos demonstraram a necessidade de acompanhamento de informações e dados como, por exemplo, a distribuição das atividades docentes incluindo ofertas de disciplinas e participação em projetos de pesquisa, número de dissertações defendidas e orientações de alunos em andamento em relação ao corpo docente, tempo de titulação dos alunos, informações sobre as atividades desenvolvidas no PPG, entre outros.

O quesito Corpo docente avalia a produção intelectual, desempenho e dedicação dos docentes ao programa e recebeu na última avaliação quadrienal um peso entre 15% e 20% da composição da nota final.

O quesito Corpo Discente, Teses e Dissertações avalia a produção intelectual, desempenho e dedicação dos alunos, além da qualidade da dissertação ou tese, sendo um dos dois quesitos que recebem maior peso nas avaliações. O Gráfico 06 ilustra que em todos os quatorze documentos de área consultados, o quesito recebeu entre 25% e 35% de peso na composição da nota final, todos próximos a mediana que é 33%.

Gráfico 06 - Pesos atribuídos ao quesito Corpo Discente, Teses e Dissertações.

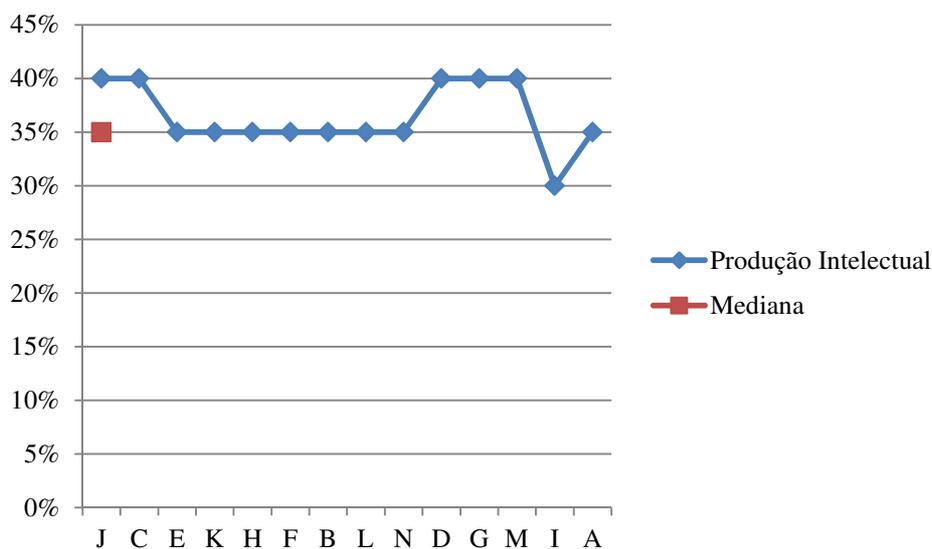


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2019).

O quesito Produção Intelectual avalia a produção do programa como um todo, incluindo docentes e discentes. A Produção Intelectual é um dos quesitos com maior pontuação, conforme ilustrado no Gráfico 07. O quesito recebeu entre 30 e 40% de peso na

composição da nora final, sendo que a mediana dos quatorze documentos de área consultados é de 35%.

Gráfico 07 - Pesos atribuídos ao quesito Produção Intelectual



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2019).

O quesito Inserção Social avalia o impacto do programa na sociedade. Para obter uma boa avaliação neste quesito, o programa deve planejar ações de interação com a sociedade, podendo ser por meio de publicações, pesquisas, palestras, oferecimentos de cursos, etc.

Se comparar os programas que oferecem cursos acadêmicos com os programas que oferecem cursos profissionais, foram notadas poucas diferenças em alguns itens de avaliação que compõe os quesitos. Foi possível notar também que as áreas costumam estabelecer pontuações maiores nos cursos profissionais no quesito intitulado Inserção Social, conforme ilustrado no Apêndice B.

A forma de avaliação dos itens de cada quesito pode variar de acordo com a Área de Avaliação da CAPES, ou seja, mesmo os quesitos de avaliação sendo os mesmos, existem especificidades consideradas na avaliação que podem variar de uma área para outra.

Diante disso, foi possível constatar que o conhecimento da área a qual pertence o PPG e suas especificidades são de suma importância no estabelecimento de planos, metas e objetivos estratégicos do PPG. A maneira como uma organização ou departamento é estruturado deve estar alinhada às exigências, limitações e incertezas do ambiente. Assim, conhecer o seu ambiente pode ser o primeiro passo para organizar a forma de trabalho

(BOWDITH; BUONO, 2009). Verifica-se então a importância de acompanhamento das especificidades pelas Coordenações dos PPGs, considerando essas informações ao planejar ações.

Por outro lado, o fato dos quesitos de avaliação dos PPGs serem os mesmos, mostra que existem aspectos da avaliação que podem ser trabalhados em conjunto pela Direção do Centro no sentido de apoiar os PPGs. Isso pode ser comprovado nos Gráficos 06 e 07, que ilustram que os pesos atribuídos aos dois quesitos mais pontuados pelas áreas são próximos, cabendo então ações em conjunto por parte da Direção do Centro no sentido de apoio aos PPGs.

A ferramenta de envio do relatório anual de avaliação do PPG à CAPES é a Plataforma Sucupira. Os dados são preenchidos em tempo real. O relatório é composto por dados quantitativos e qualitativos, e a avaliação tem como base a junção desse conjunto de dados (CAPES, 2018 n).

A Plataforma Sucupira é o principal canal de comunicação entre a CAPES e o PPG no que se refere à avaliação do programa, portanto, elaborar um relatório que demonstre as atividades e ações do programa em sua totalidade torna-se essencial. Todas as informações que serão avaliadas devem ser inseridas no relatório de maneira clara para que os avaliadores da área tenham conhecimento amplo dos dados, quantitativos e qualitativos.

A partir das análises dos documentos e o conhecimento da visão dos secretários de pós-graduação, foi possível perceber que o acompanhamento pode ser facilitado se houver um planejamento por parte do programa.

Pode-se dizer que os principais fatores críticos de sucesso de um PPG são os quesitos de avaliação divulgados por meio dos documentos de área, pois demonstram como o programa será avaliado, indicando quais medidas devem ser tomadas para se obter um bom resultado.

Já os relatórios de avaliação apontam em detalhes os pontos a serem melhorados de cada programa, justificando a pontuação atribuída para cada quesito e para os itens que compõem o quesito. O conhecimento das fraquezas também é relevante no estabelecimento do planejamento estratégico visando sanar os pontos indicados como: regulares, fracos ou insuficientes. Ademais, é possível melhorar também os itens avaliados como bom, buscando o conceito muito bom, ou seja, buscando a melhoria dos resultados.

Os fatores críticos apontados pelos secretários de pós-graduação estão resumidos no Quadro 11.

Quadro 11 - Fatores Críticos Identificados a partir das Entrevistas

Fatores críticos da função de secretário de PPG
a. Problemas relacionados a estrutura física e tecnológica das secretarias de PPGs
b. Excesso de atividades;
c. Falta de comunicação no que diz respeito a procedimentos administrativos;
d. Sistemas que não atendem completamente as demandas pós-graduação;
e. Mudança da maneira de trabalhar a cada troca de gestão da coordenação;
f. Excesso de burocracia nos procedimentos que envolvem outros setores da universidade.
g. Falta de treinamento e cursos;
h. Falta de conhecimento dos planos estratégicos do PPG
g. Dificuldades na obtenção de dados para o preenchimento do Relatório do PPG na Plataforma Sucupira

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2019)

Embora os resultados dos PPGs não dependam dos secretários, eles podem auxiliar e apoiar os programas acompanhando os indicadores que são avaliados e identificando problemas. Mas para isso, devem primeiramente conhecer os critérios de avaliação, pois todos os atores que, de alguma maneira participam das atividades, devem ser considerados nas tomadas de decisão (HATCH; CUNLIFFE, 2013).

Além de elaborar um relatório detalhado com projeção de todas as atividades desenvolvidas pelos PPGs, é necessário planejar as atividades anuais do programa durante o quadriênio, desde o processo de seleção dos discentes, oferta de disciplinas, atribuição de orientação, acompanhamento das defesas, credenciamento de docentes, produção intelectual, internacionalização, entre outras, pois todos esses aspectos são considerados no momento da avaliação.

Com a identificação antecipada dos pontos a serem melhorados logo no início do quadriênio, o conhecimento da estrutura organizacional e do ambiente em que está inserido, o PPG terá tempo suficiente para planejar as melhorias e buscar melhores resultados.

Desse modo, conclui-se que o conhecimento dos critérios de avaliação, suas especificidades e fragilidades, conhecimento da estrutura e funcionamento da universidade e

das características dos docentes, discentes e técnico-administrativos são fundamentais na definição da estratégia.

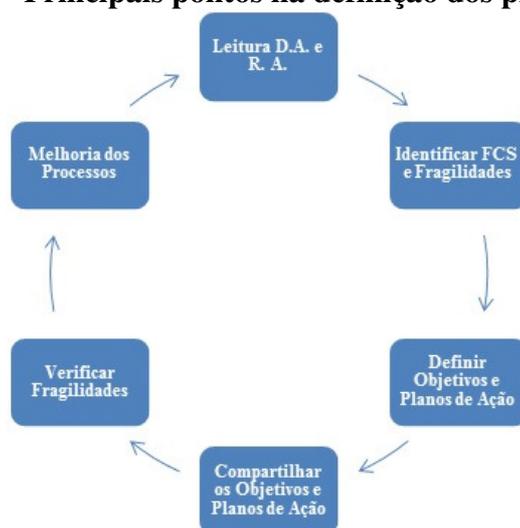
Cada área de avaliação da CAPES possui suas particularidades. Isso demonstra que a estratégia deve acompanhar essas particularidades. Assim, a busca por melhores resultados por parte das coordenações dos PPGs deve considerar tais particularidades do ambiente em que está inserido.

O objetivo, planos e metas do PPG devem ser compartilhados com todos. Embora a definição de planos e metas do programa não seja de responsabilidade das secretarias, o conhecimento de tais informações poderá auxiliar na organização das informações importantes e no preenchimento correto do relatório de avaliação.

O planejamento estratégico, mesmo que bem elaborado, deve ser compartilhado com todos os envolvidos para o atingimento de melhores resultados.

A Figura 02 ilustra o ciclo com os principais pontos levantados na pesquisa para a definição dos planos estratégicos dos PPGs. O ciclo inicia-se com a leitura do documento de área e do relatório de avaliação do PPG. A leitura desses documentos permitirá identificar os fatores críticos de sucesso e as principais fragilidades apontadas pelos avaliadores. A partir daí, será possível definir os objetivos e metas do PPG e definir os principais planos de ação. É importante que esses objetivos e planos de ação sejam compartilhados com todos os envolvidos. Dessa forma será possível identificar as principais fragilidades para estudar sobre as melhorias dos processos. Esse ciclo deve ser constante, levando em consideração a dinâmica da pós-graduação e as constantes mudanças nas formas de avaliação dos PPGs.

Figura 02 - Principais pontos na definição dos planos estratégicos dos PPGs



Fonte: Elaboração própria (2019).

Os dados do PPG a serem avaliados pela CAPES são decorrentes das atividades oferecidas pelo programa e do desempenho dos docentes e discentes.

Já a secretaria é responsável pelas funções administrativas e controle acadêmico.

O preenchimento do relatório anual do PPG na Plataforma Sucupira é uma das atividades mais complexas de um programa de pós-graduação.

As entrevistas permitiram constatar que muitos secretários entendem que a responsabilidade pelo preenchimento do relatório anual é da Coordenação, no entanto, os secretários costumam apoiar a Coordenação.

Uma das hipóteses sobre a incerteza diante de tal responsabilidade pode ser a falta de descrição da função de secretário de pós-graduação, que dificulta o entendimento de competência para tal atividade, o que é questionada por parte dos secretários participantes da pesquisa. As competências dos postos de trabalho devem estar de acordo com as competências legais do cargo, que geralmente são genéricas. Devem assim constituir um detalhamento das competências dos cargos em contextos específicos de trabalho efetivo nas organizações públicas (CAPUANO, 2015).

O desconhecimento dos critérios de avaliação pode prejudicar os resultados. No entanto, mesmo os secretários apoiando as Coordenações e participando do processo de preenchimento do relatório anual dos programas, muitas vezes não participam das reuniões de discussão sobre avaliação do programa. Ademais, a falta de conhecimento dos planos estratégicos do PPG está entre os fatores críticos levantados nas entrevistas, conforme verifica-se no Quadro 11. Alguns entendem não ser de sua competência, outros não são incluídos ou convidados a participar das discussões. Outros ainda alegam não ter tempo disponível para participar de tais discussões devido ao volume de atividades. Isso pode acarretar em um preenchimento mecânico das informações sem levar em conta as especificidades da área.

Independente do entendimento sobre responsabilidade, a participação dos secretários nas reuniões de discussão sobre avaliação pode ser estimulada e cobrada pela Direção do Centro.

Outro fator crítico bastante apontado pelos secretários de PPGs entrevistados é a falta de tempo dos secretários para se dedicar ao preenchimento do relatório anual. Os secretários de pós-graduação atendem o público interno e externo, são responsáveis por todas as atividades administrativas do programa, auxiliam a coordenação em diversos aspectos, fazem a gestão dos documentos e arquivos, recebem, executam e encaminham demandas, entre

outras atividades. Muitos secretários trabalham sozinhos na secretaria, ou seja, são os únicos servidores do setor, e poucos contam com apoio de estagiários.

Na visão dos secretários, muitas das atividades desenvolvidas por um secretário exigem conhecimentos de legislação, regimentos, normas e sistemas informatizados. Além disso, os secretários devem ter uma série de habilidades para lidar com as pessoas, saber estabelecer prioridades diante de tantas demandas e capacidade de resolução dos problemas. Devem ser proativos, éticos, responsáveis, ter empatia e discrição. A função exige um profissional com capacidade analítica, instrumental e social (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Em geral, os participantes julgam que possuem tais competências, mas a maioria revela ser importante ter cursos e treinamentos para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

Percebe-se que os secretários devem ser multitarefas, pois lidam com distintas atividades. Além disso, conforme relatado, algumas atividades pontuais demandam muito tempo e energia do servidor, ocasionando o acúmulo de trabalho. É importante que os servidores tenham a capacidade de definir prioridades e planejem suas atividades, como destaca uma das participantes da pesquisa. O planejamento e a organização podem ser aliados no sentido de planejar e organizar ações para o trabalho, obtendo resultados por meio de indicação de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e de acordo com os critérios de desempenho (GRAMIGNA, 2017).

Mais um fator crítico identificado a partir das entrevistas (Quadro 11) está relacionado aos processos internos da universidade, que são bastante burocráticos e as informações nem sempre são compartilhadas de maneira adequada. Muito se deve pelo fato da universidade ser uma instituição pública e ter que obedecer aos trâmites legais, no entanto, de acordo com os entrevistados, existem processos que poderiam ser melhorados se houvesse sistemas informatizados e clareza dos procedimentos a serem seguidos. Na opinião dos participantes da pesquisa, o tempo disponível para execução das atividades poderia aumentar se houvesse melhoria nos processos.

Foi possível perceber certa instabilidade e desmotivação por parte dos participantes da pesquisa em relação às suas atribuições, estrutura física, tecnológica, relações interpessoais, formas de trabalho e mudanças de gestão constantes.

Alguns participantes da pesquisa trabalham em espaços inadequados, sem conforto térmico, com claridade inadequada. O comprometimento com as atividades e com os resultados pode estar relacionado com o fator motivacional. A motivação é incentivada por

diferentes aspectos, desde estrutura física para desempenho das atividades, recompensa, até fatores de relação interpessoal (MORGAN, 2006). Talvez, se os secretários tivessem suas demandas ouvidas e atendidas, poderiam ter mais tempo e motivação na função.

O comportamento de um indivíduo em um ambiente de trabalho envolve características pessoais e características da situação enfrentada, portanto replicar modelos existentes pode não atender a necessidade da organização (IVANCEVICH et al., 2006; MORGAN, 2006). Dessa forma, supõe-se que é preciso conhecer os fatores críticos existentes para discutir sobre formas de sanar as fragilidades.

A satisfação do servidor público pode estar relacionada com aspectos motivacionais intrínsecos como a relevância da atividade desempenhada e a sua compatibilidade com a descrição do cargo (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

É possível perceber que a função de secretário de pós-graduação é ampla, cabendo sempre mais atividades. Além disso, apenas parte das atividades é padronizada. A falta de descrição da função pode gerar desmotivação e insatisfação, pois a inexistência de limites de atividades a serem atribuídas pode acarretar acúmulo de trabalho e falta de tempo.

Assim, é importante que haja o desenvolvimento e capacitação dos servidores sempre que haja mudanças, considerando que o ambiente da pós-graduação é bastante dinâmico.

A sociedade espera o oferecimento mais e melhores serviços, solução rápida das demandas e transparência (MOTTA, 2013). Emerge então a exigência de servidores com capacidade analítica, técnica e social. Os resultados das entrevistas corroboram com tal exigência. De acordo com os participantes da pesquisa, os secretários de pós-graduação devem ter conhecimentos específicos da pós-graduação, devem ter conhecimento técnico para executar a função e também devem ter habilidades sociais para lidar com diferentes públicos, internos e externos.

As constantes atualizações e mudanças exigem profissionais que se adaptem a novas formas de trabalho. Por outro lado, a instituição deve apoiar os servidores no sentido de desenvolver novas competências necessárias.

A mudança nem sempre é fácil, pois envolve o fator humano. É necessário que haja mudança de mentalidade por parte dos envolvidos, participação consensual e capacidade política para mudança de práticas já instituídas (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Inserir os secretários de pós-graduação como parte do planejamento estratégico pode trazer resistência, no entanto, mesmo não sendo responsáveis pelo desempenho do programa, os mesmos participam do preenchimento do relatório anual e, portanto, torna-se importante que eles conheçam os planos e objetivos.

Os servidores técnico-administrativos em universidades possuem uma visão positiva sobre a possibilidade de capacitação para o desenvolvimento de competências e valorização das pessoas de acordo com as competências, no entanto são receosos com a implantação de maneira impositiva. A necessidade de novas maneiras de trabalho exige adaptação por parte dos servidores (NICOLAZZI, 2013). A flexibilidade ajuda o profissional a lidar com desafios, adaptando-se positivamente diante das mudanças, agindo adequada e assertivamente frente aos contextos apresentados (GRAMIGNA, 2017).

No setor público existe certa resistência à mudança, mas essa resistência pode ser minimizada ou eliminada se houver a percepção de ganhos nos processos de mudança. As ações gerenciais devem considerar a estrutura de valores dos diferentes atores organizacionais, sendo orientados para os objetivos da organização (BERGUE, 2010).

Dessa forma, estima-se que qualquer participação, se consensual e negociado, com a percepção de ganhos nos processos de mudança, tem menores chances de encontrar resistência.

Um mapeamento inicial das competências disponíveis e competências a serem desenvolvidas poderia ser o ponto inicial para auxiliar a gestão no planejamento de ações de capacitação. A análise do gap ou lacuna, ou seja, diferença entre competências necessárias e competências disponíveis, direciona para o desenvolvimento de competências, transformando o trabalho em ambiente de aprendizagem contínua (CARBONE et al., 2016).

Ademais, o conhecimento das fragilidades e dificuldades devem servir de base para o desenvolvimento das competências.

Algumas competências podem ser desenvolvidas a partir de reuniões com troca de experiência entre os secretários. Os participantes da pesquisa relataram que os encontros presenciais com as pessoas que executam a mesma função permitem o compartilhamento de informações e aprendizagem.

Esse aspecto corrobora com o estudo desenvolvido por Boriolo e Carvalho (2010), que sugerem serem válidas as trocas de experiências entre os profissionais que atuam em secretarias de pós-graduação, pois uma situação vivenciada por um profissional poderá ajudar os demais.

Em relação à comunicação, foi constatado que na universidade nem sempre as mudanças de procedimentos são divulgadas de maneira adequada e efetiva. Isso muitas vezes causa retrabalho e morosidade.

De acordo com Gramigna (2017, p. 16), “a responsabilidade pela comunicação é sempre daquele que pretende atingir resultados por intermédio dela”.

Dessa maneira, cada setor ou departamento deve ter a responsabilidade de comunicar e, se for necessário, realizar treinamentos ou reuniões de esclarecimentos das mudanças de procedimentos ocorridas. Essa pode ser uma demanda solicitada pela Direção do Centro a fim de ajudar os secretários de PPGs.

O planejamento, não somente dos objetivos do PPG, mas também das principais atividades da secretaria, poderia auxiliar os secretários a priorizar as atividades mais importantes. Algumas atividades são sazonais, no entanto, requer grande dedicação por parte da secretaria, como processo seletivo, matrícula, oferta de disciplinas, períodos de exame de qualificação e defesa de dissertação e preenchimento do relatório anual na Plataforma Sucupira.

No que se refere ao preenchimento do relatório anual do programa na Plataforma Sucupira, o fator crítico mais presente entre os participantes da pesquisa está na obtenção de dados. Mesmo efetuando o preenchimento do relatório anual durante o ano, de acordo com os participantes, a inserção de dados da produção intelectual é a parte mais complexa e demorada do relatório. Em geral, a produção intelectual é importada apenas nos meses próximos ao fechamento do prazo, pois existe a dependência de atualização de dados dos docentes. Nem todos os docentes e discentes colaboram com o fornecimento de dados. Ademais, a cobrança por parte da secretaria muitas vezes gera um mal-estar, além de consumir mais tempo e dedicação.

É possível perceber que os secretários demonstraram comprometimento e responsabilidade, pois a maioria acaba insistindo na obtenção de dados, procurando inclusive dados na internet se for preciso. Embora haja comprometimento, tal situação gera um desconforto e desmotivação aos secretários. Assim, a colaboração de todos deve ser uma ação estimulada e cobrada pelas Coordenações dos PPGs e Direção do Centro.

Outro aspecto a ser considerado é que os programas de pós-graduação possuem autonomia para definição de algumas normas e atividades. Isso pode ser considerado uma vantagem para o programa, pois é possível atender as especificidades da área. Por outro lado, para a secretaria de pós, muitas vezes pode não ser pela falta de padronização das atividades desenvolvidas. Além disso, dentro de um mesmo programa, pode ocorrer variação de atividades de uma gestão para outra como relatam alguns participantes.

O setor público costuma ser burocrático, principalmente pela obediência às leis e normas. A pós-graduação em universidades públicas demonstra que além da burocracia necessária, está presente no ambiente a aprendizagem, mudanças, interesses, conflitos e

poder. Ao conhecer todas essas facetas, a visão é ampliada com ações que não poderiam ser vistas (MORGAN, 2006).

Sendo assim, em um programa de pós-graduação, é relevante conhecer o funcionamento da universidade e gestão, os atores envolvidos, a área de avaliação, as especificidades do setor público, entre outros.

Ademais, o fato da pós-graduação *stricto sensu* ser constantemente avaliada, surge uma necessidade de busca por resultados, o que nem sempre ocorre de maneira tão explícita na esfera pública. Isso indica a importância do estabelecimento de um planejamento estratégico do programa.

Em relação a secretaria de pós-graduação, além de conhecer os planos estratégicos do programa, é importante que haja planejamento das atividades administrativas desenvolvidas, com a definição de prioridades, principalmente as atividades que impactam nos planos estratégicos do PPG.

A capacidade de adaptação e flexibilidade também deve estar presentes na pós-graduação, uma vez que estão inseridos em um ambiente de constantes mudanças.

Em um programa de pós-graduação, cada ator possui o seu papel. Assim, o resultado positivo deve ser o objetivo de todos os envolvidos: coordenação, docentes, discentes e secretaria.

A cooperação entre os atores de certo colaborará para a obtenção de melhores resultados. Por outro lado, o conflito de interesses e papéis poderá estimular uma visão individualizada.

Os dados da pesquisa demonstraram que a avaliação efetuada pela CAPES é do programa de pós-graduação e não dos docentes e discentes individualmente. Assim, os objetivos, as atribuições e responsabilidades de cada um dos atores deve ser clara, divulgada e revisada todo momento para corrigir possíveis falhas. Cada um deve ter suas responsabilidades visando o todo, ou seja, a contribuição individual deve sempre estar direcionada para os objetivos gerais.

Cabe à gestão o grande desafio de orientar as ações em busca dos objetivos estratégicos, considerando os valores individuais e coletivos de todos os envolvidos. É preciso buscar formas de integrar todos os envolvidos em PPG, sejam eles docentes, discentes ou técnico- administrativos.

6.1. PROPOSTA DE PLANOS DE AÇÃO

Após a análise dos resultados obtidos, foi possível elaborar um conjunto de ações como sugestão para auxiliar as Coordenações dos PPGs e a Direção do Centro no planejamento de atividades que envolvem as secretarias de pós-graduação.

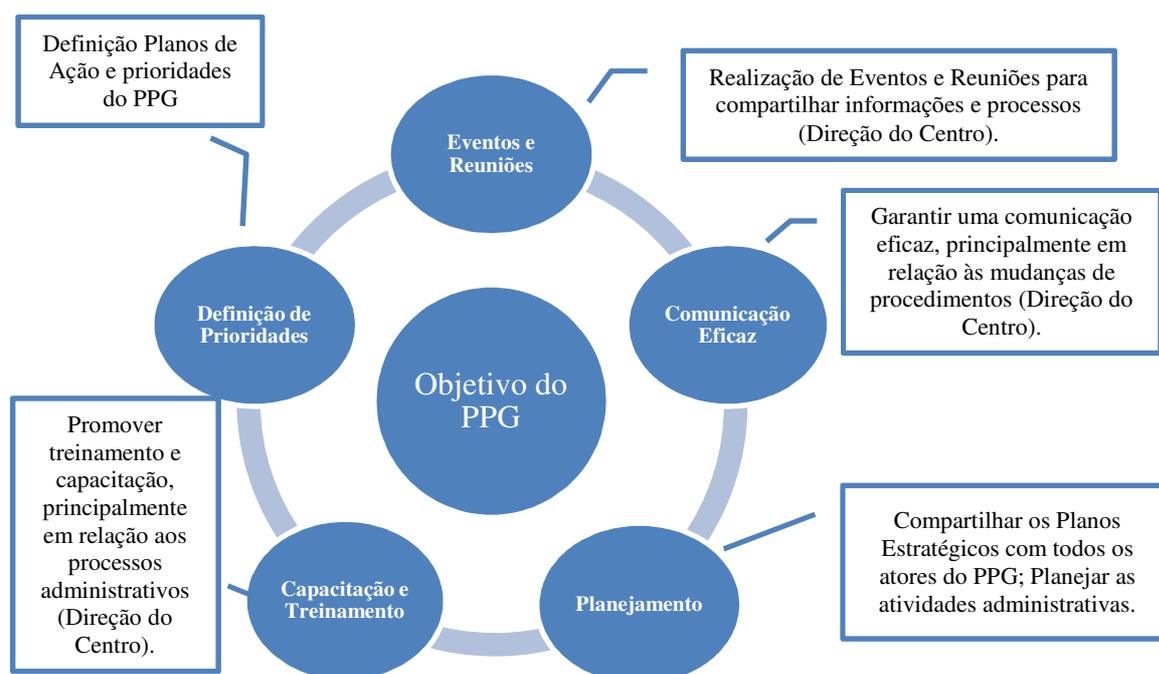
As ações sugeridas foram concebidas levando em consideração os principais fatores críticos citados nas entrevistas e os fatores críticos de sucesso levantados por meio da pesquisa documental.

Essas ações demandam pouco investimento financeiro, considerando a atual situação do país. São ações que envolvem organização e funcionamento da secretaria de PPG, competências, planejamento estratégico e avaliação de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Embora essas ações não compreendam grandes investimentos financeiros, exigem tempo, planejamento, dedicação, responsabilidade e comprometimento de todos os atores envolvidos um programa de pós-graduação.

Conforme ilustrado na Figura 03, os planos de ações sugeridos devem ter como ponto central os objetivos do PPG.

Figura 03 - Planos de Ação Sugeridos



Fonte: Elaboração própria (2019).

Recomenda-se que os objetivos estejam alinhados com o documento de área ao qual pertence o PPG e considere as fragilidades apontadas nos últimos relatórios de avaliação.

Algumas ações são de gerência dos PPGs, outras exigem o envolvimento da Direção do Centro.

a. Organização, Gestão e Funcionamento da Secretaria.

1. Promover, com o apoio da Direção de Centro, reuniões ou outros eventos com a participação de todos os secretários de pós-graduação com a finalidade de troca de experiências e discussões sobre aperfeiçoamento de procedimentos, dando espaço para que os secretários possam contribuir informando as dificuldades enfrentadas no desempenho da função. Sugere-se que as reuniões sejam presenciais.

b. Gestão por competências

1. Sempre que houver alterações de procedimentos ou normas, sugere-se que a informação seja compartilhada por meios de comunicação efetivos. O oferecimento de treinamentos ou palestras, principalmente quando houver alteração em sistemas ou mudanças drásticas nos procedimentos, poderia ajudar, principalmente para o esclarecimento de dúvidas e ganho de tempo, visto que os processos quando são claros demandam menos tempo para encaminhamento ou execução. Esses treinamentos, quando necessários, podem ser solicitados pela Direção do Centro juntos aos órgãos que promoveram as mudanças.
2. Oferecimento de treinamentos e discussões no sentido de desenvolver os conhecimentos e habilidades necessários para a função de secretários de pós-graduação, além de ser um espaço para busca de melhoria dos processos já existentes;

c. Planejamento Estratégico

1. Sugere-se que o planejamento estratégico do PPG ou as metas e objetivos pretendidos sejam compartilhados com todos os envolvidos, inclusive os secretários, que participam do preenchimento do relatório anual do programa.

d. Avaliação da Pós-Graduação

1. Realização de reuniões com as Coordenações, os técnicos-administrativos, docentes e discentes enfatizando a importância do relatório anual, e principalmente, mostrando a responsabilidade ou atribuição de cada ator;
2. Funcionamento com horário reduzido para atendimento ao público no período de demandas importantes como, por exemplo, a entrega do relatório anual do PPG visando permitir dedicação exclusiva e maior concentração e foco nas atividades consideradas prioritárias para o PPG.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência de constante avaliação na pós-graduação *stricto sensu* traz a exigência por resultados. Conseqüentemente, a identificação de fatores críticos, o estabelecimento de planejamento estratégico, o desempenho e a colaboração de todos os envolvidos tornam-se pontos essenciais na obtenção de resultados positivos.

A pesquisa procurou conhecer o funcionamento da pós-graduação *stricto sensu*, seu processo de avaliação e a visão do secretário de pós-graduação frente a esse ambiente instável e dinâmico.

Podemos considerar que os fatores críticos de sucesso relacionados à avaliação dos programas de pós-graduação são os critérios de avaliação utilizados pela CAPES, sendo que os fatores críticos, ou seja, os pontos a serem melhorados, podem ser identificados a partir da leitura dos relatórios de avaliação.

Os quesitos de avaliação das áreas são os mesmos, o que confirma que ações podem ser trabalhadas em conjunto pela Direção do Centro.

Os resultados apontaram para a necessidade de planejamento estratégico. Os secretários demonstraram que são em geral comprometidos com a função e possuem os conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho das atividades. No entanto, foi possível notá-los pouco desmotivados. Isso pode ser em decorrência do volume de atividades, problemas com estrutura física e tecnológica e ambiente instável. De acordo com alguns participantes da pesquisa, a sobrecarga de atividades e a falta de clareza nos processos fazem com que eles não tenham tempo e disposição para buscar o desenvolvimento das competências.

Nesse ponto, a Direção do Centro, conhecendo as fragilidades, poderá atuar no sentido de melhorar os processos internos com debates e encaminhando de demandas junto aos demais setores, solicitar o oferecimento de treinamentos e procurando capacitar os secretários.

A sociedade tem cobrado o oferecimento de melhores serviços e a modernização dos procedimentos e práticas administrativas (MOTTA, 2013), surgindo então o desafio de transformar estruturas burocráticas em flexíveis (GUIMARÃES, 2000), além de desenvolver o aprendizado voltado para reflexão, criatividade e iniciativa levando em consideração os princípios legais e impessoais do serviço público (AMARAL, 2006). No entanto, para isso, é necessário que as mudanças sejam planejadas.

Há de se considerar também a necessidade de mudança da cultura organizacional (UBEDA; SANTOS, 2008), pois a transformação de comportamentos e atitudes demandas

tempo e paciência ao longo das ações organizacionais do cotidiano (SILVA, et al., 2013). É preciso levar em consideração o cenário atual da pós-graduação com cortes no orçamento e déficit de servidores (CAMARGO, 2016).

Todos os participantes da pesquisa possuem formação acadêmica acima do exigido para o cargo. Ademais, demonstram uma visão crítica sobre a função, responsabilidade e comprometimento com as atividades, proatividade e empatia ao lidar com as pessoas.

Os resultados positivos dos PPGs dependem de estratégias da Coordenação e desempenho dos docentes e discentes. Já os secretários são responsáveis por atividades administrativas e de controle acadêmico.

Embora o desempenho de um programa não dependa da secretaria, os secretários de pós-graduação podem contribuir com a Coordenação do PPG na gestão das informações, apoio no levantamento de dados, indicação de aspectos críticos do programa que podem impactar na avaliação como, por exemplo, o controle de ofertas de disciplinas, distribuição de alunos orientados entre os docentes e o controle de prazos dos alunos para defesas de dissertação e tese.

No que tange ao preenchimento do relatório anual que os programas encaminham à CAPES, foi identificado junto aos secretários de PPGs a importância de planejamento das atividades, a divisão de tarefas e a contribuição dos docentes e discentes no envio de dados para facilitar o trabalho e melhorar a qualidade dos dados entregues. A existência de planos estratégicos do programa permite um acompanhamento detalhado dos aspectos críticos e consequentemente, o preenchimento do relatório anual de maneira consciente e responsável.

Dessa forma, sugere-se que os planos e os objetivos dos PPGs sejam compartilhados com todos os atores envolvidos, inclusive os secretários de pós-graduação. Para que as mudanças organizacionais sejam positivas, é importante que haja transformação nas crenças, percepções e atitudes dos indivíduos e grupos (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Além de identificar os fatores críticos de sucesso, o trabalho permitiu a elaboração de um conjunto de ações que podem auxiliar a gestão do programa e a Direção do Centro.

Essas ações não envolvem grandes investimentos de recursos financeiros, mas sim tempo e disposição. De acordo com Camargo (2016), a partir do ano de 2014, a política de investimentos nas universidades federais tem sofrido cortes no orçamento. Assim, ações que envolvem recursos financeiros podem não ser adequados no momento.

O cenário atual de uma universidade federal é de sobrecarga de trabalho em função do déficit de servidores, além do crescimento da pós-graduação. Assim, o desafio colocado está

em encontrar formas de aprimorar e apoiar a pós-graduação, com revisão de estruturas políticas, regulamentações e procedimentos (CAMARGO, 2016).

Entre as ações sugeridas estão realização de reuniões que permitam troca de experiências e melhoria dos processos administrativos, compartilhamento adequado e efetivo das informações, realização de treinamentos internos, compartilhamento dos planos estratégicos do PPG, e funcionamento da secretaria para atendimento em horários reduzidos em momentos de demandas importantes.

A limitação desta pesquisa está em apresentar apenas a visão do secretário de pós-graduação, portanto, como trabalhos futuros, sugere-se replicar o trabalho em outros Centros de Ciências da instituição incluindo a visão dos coordenadores dos PPGs.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, p. 549-563, out./dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>. Disponível em <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em 15 janeiro 2018.
- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo: **Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. São Paulo: 2008. p. 875-898.
- ANDRADE, M. S. S. Mapeamento de competências dos secretários de programas de pós-graduação, via análise de processos. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2016. Disponível em: <http://ppggp.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/2014_1/MariaAndradedissert.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2019.
- ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por Competências na Administração Pública: uma análise Bibliométrica a partir do Decreto 5.707/2006. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org.**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e Perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 45, n. 2, p. 52-73, abr./jun. 2005. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37120/35889>>. Acesso em 12 fevereiro 2018.
- BALBACHEVSKY, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. *In*: BROCK, C; SCHWARTZMAN, S. (org.). **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. p. 275-304
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BATALHA, M. O.; RACHID, A. Estratégia em Organizações. *In*: BATALHA, M. O. (org.) **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 183-199.
- BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais [...]**. Niterói, 1998.
- BORIOLO, R. O.; CARVALHO, A. M. C. Análise das Competências do Profissional de Secretaria de Pós-Graduação de uma Universidade Pública Brasileira. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., São Carlos/SP, 2010. **Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos/SP. 2010. p. 1-12.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Setor Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 13 abril 2018.

BRANS M.; HONDEGHEM A. Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. **Public Administration**, [s.l.], v. 83, p. 823-837, 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2006, p. 3, 24 fev. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 03 de set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 321, de 05 de abril de 2018. Dispõe sobre a Avaliação da Pós-Graduação *stricto sensu*. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 2018, n. 66, p. 113, 06 abr. 2018. Disponível em: <<https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/06042018-Portaria-MEC-n-321-de-5-de-abril-de-2018.pdf>>. Acesso em 14 set. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. 28 de março 2013. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gest%C3%A3o-da-capacita%C3%A7%C3%A3o-por-compet%C3%Aancias>>. Acesso em: 08 mai 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, [s.l.], v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702> . Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em 26 jul 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, p. 147-156, jan./fev. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65932/63595>>. Acesso em 05 mai 2018.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Center for Information Systems Research**, Massachusetts, Sloan School of Management, MIT, n. 69, 1981.

CAMARGO, D. M. A Pós-Graduação no Brasil e na UFSCar: Diagnósticos, Desafios e Propostas de Ação. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/8968/DissDMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 jan. 2019.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Avaliação. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 20 novembro 2018 a.

_____ Competências. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/80-conteudo-estatico/acesso-a-informacao/5418-competencias>>. Acesso em: 08 novembro 2018 b.

_____ Documento de Área. Antropologia e Arqueologia. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/ANTR_docarea_2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 c.

_____ Documento de Área. Comunicação e Informação. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/31_CSA_I_docarea_2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 d.

_____ Documento de Área. Ciência Política e Relações Internacionais. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/39_cp01_docarea_2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 e.

_____ Documento de Área. Interdisciplinar. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/INTE_docarea_2016_v2.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 f.

_____ Documento de Área. Educação. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 g.

_____ Documento de Área. Linguística e Literatura. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/41_LETR_docarea_2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 h.

_____ Documento de Área. Filosofia. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/33_FILO_docarea_2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 i.

_____ Documento de Área. Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/27_ADMI_doc_area_2016_final_20jan2017.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 j.

_____ Documento de Área. Psicologia. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/PSIC_docarea_15fev2017.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 k.

_____ Documento de Área. Sociologia. Disponível em:
<http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/34_SOCI_docarea_2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018 l.

_____ História e Missão. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>.
Acesso em: 14 março 2018 m.

_____ Plataforma Sucupira. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>. Acesso em: 13 março 2018 n.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Antropologia Social, Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4116&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 o.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Ciência da Informação. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=5106&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 p.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Ciência Política. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4929&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 q.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Ciência, Tecnologia e Sociedade.
Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=6386&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 r.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Educação. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4253&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 s.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Educação Profissional. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=7581&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 t.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Educação Especial. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4157&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 u.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Estudos de Literatura. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=5608&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 v.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Filosofia. Disponível em:
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4841&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 w.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Gestão de Organizações e Sistemas Públicos. Disponível em:

<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=5707&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 x.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Imagem e Som. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4781&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 y.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Linguística. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=4418&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 z.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Psicologia. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=7216&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 aa.

_____ Plataforma Sucupira. Ficha de Avaliação. Sociologia. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/viewPreenchimentoFicha.jsf?idFicha=7662&popup=true>>. Acesso em: 01 fevereiro 2018 bb.

_____ **Portaria nº 182, de 14 de agosto de 2018.** Dispõe sobre processos avaliativos das propostas de cursos novos e dos programas de pós-graduação stricto sensu em funcionamento. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/16082018-PORTARIA-N-182-DE-14-DE-AGOSTO-DE-2018.pdf> Acesso em: 12 dezembro 2018 cc.

CAPUANO, E. A. Gestão por Competências no Setor Público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 3, p. 371-394, jul./set., 2015. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574/724>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, S. C. Cultura Organizacional como Fonte de Vantagem competitiva. *In*: GODOY et al., Organizadores HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** 7 ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: O essencial em teoria geral da administração**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Manoele, 2013.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. *In*: Congresso Consad de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: 2013. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf>. Acesso em 13 mai 2018.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems

and approaches. **Information Management & Computer Security** [s.l.], v. 14, n. 1, p.51-64, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09685220610648373>>. Acesso em: 14 mar 2018.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Habilidades Sociais**: programa efetivo em grupo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidade sociais com universitários. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 8, p. 413-420, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v8n3/19963.pdf>>. Acesso em: 16 jun 2018.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas articulada por meio de Competências. In: TEIXEIRA et al (org). **Contribuições para a Gestão de Pessoas na Administração Pública**. 1 ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C..C. Alinhando Estratégia e Competência. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], Edição Especial, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>, acesso em 03 set. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, C. E.; BORIN, P. C.; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C. Competências Organizacionais e Individuais: o que são e como se desenvolvem. In: GODOY et al., Organizadores HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. In: Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América Do Sul, 4., 2004, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSM, 2004. p.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por Competências**: ferramentas para avaliar e mapear perfis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, p. 125-140, mai/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Aceso em: 14 jan. 2018.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. 3 ed. Oxford: Oxford University Press, 2013

HORTON, S. Introduction – The Competency Movement: its origin and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, [s.l.], v. 13, p. 306- 318, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09513550010350283>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

HOUTZAGERS, G. Empowerment, using skills and competence management. **Participation and Empowerment: An International Journal**, [s.l.], v.7, n.2, p.27-32, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1108/14634449910271429>. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14634449910271429>>. Acesso em: 04 jan. 2019.

HOWELL, M. T. **Critical Success Factors Simplified: Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement**. New York: Taylor and Francis Group, 2010.

IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H.; KONOPASKE, R. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KEINERT, T. M. M. Análise da Evolução do Campo de conhecimento em Administração Pública através dos paradigmas dominantes nos diversos períodos entre 1990-1992. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, mai./jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a04v34n3.pdf>>. Acesso em 28 ago 2018.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 17-39, jan. fev. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>>. Acesso em: 12 mar 2018.

LODGE, M; HOOD, C. Symposium Introduction: Competency and Higher Civil Servants. **Public Administration**, [s.l.], v. 83, p. 779-787, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00475.x>. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.0033-3298.2005.00475.x>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo Pessoas: Do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade corporativa. In: GODOY et al., Organizadores HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, M. L.; VELHO, L. Pós-Graduação no Brasil: da concepção “ofertista linear” para “novos modos de produção do conhecimento” implicações para avaliação. **Avaliação**. **Campinas**, Sorocaba SP, v. 13, p. 625-645, nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/02.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2018.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações**: Evolução e Crítica. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOTTA, P. R. M. O Estado da Arte da Gestão Pública. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 53 n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a08.pdf>. Acesso em: 12 dez 2017.

NICOLAZZI, E. M. S. Crenças de Servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis SC, v. 3, n. 1, p. 20-30, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/83/82>. Acesso em: 06 mai 2018.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Guarulhos: FGV, 2005.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise Crítica da Gestão por Competências em Universidades Federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/rts.v13n29.3847>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>, acesso em 03 de julho de 2018.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, jan./fev. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lang=pt. Acesso em: 12 mar. 2018.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D. M.; BRANDÃO, H. P. MORAES, H.; CARVALHO, I. M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J. C.; FILHO, J. V. E. OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P. A. ARAÚJO, P. B. C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C. **Gestão por Competências em Organizações do Governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, mai./jun. 1990.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBERTS, J. **Teoria das Organizações: Redesenho Organizacional para o Crescimento e Desempenho Máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 151-174, jan./fev. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00318-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1). Disponível em: < https://ac.els-cdn.com/S0148296302003181/1-s2.0-S0148296302003181-main.pdf?_tid=ced5ba6b-9674-4dd4-b371-afbb6cb3e1d2&acdnat=1548433248_c1ffbcea4d6962ac695bd20cfb63de04>. Acesso em: 05 mar 2018.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre Gestão por Competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 685-693, dez. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/198346595202>. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202/pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de Pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul. / set. 2009. Disponível em: < <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

TEIXEIRA-FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 14., 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 nov. 2017.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios de gestão por competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>>. Acesso em 12 de abril de 2018.

UFSCAR. Apresentação. Disponível em: <http://www2.ufscar.br/a-ufscar/apresentacao>. Acesso em: 12 mar 2018 a.

_____. Centro de Educação e Ciências Humanas. **Regimento do Centro de Educação e Ciências Humanas**. Disponível em: <http://www.cech.ufscar.br/diretoria/diretoria/regimento-do-cech#cap1>. Acesso em: 12 mar. 2018 b.

_____. Gestão. Disponível em: <<https://www2.ufscar.br/gestao>>. Acesso em: 12 mar. 2018 c.

_____. Pró-Reitoria de Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.propg.ufscar.br/pro-reitoria>>. Acesso em: 12 mar. 2018 d.

UFSM. **Gestão por Competências na UFSM**. Disponível em:
<http://progep.ufsm.br/projetos/projetos/1091-gestao-por-competencias-na-ufsm>. Acesso em:
06 nov. 2017.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. O. **Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac SP, 2003.

APÊNDICE – A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Código do programa:

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A) CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

01. Qual é a sua idade, gênero?
02. Qual é a sua formação acadêmica?
03. Qual é o cargo que você ocupa na IFES?
04. Quanto tempo você trabalha na IFES?
05. Quais os setores ou unidades que você já trabalhou na IFES?
06. Quanto tempo você trabalha na secretaria de Pós-Graduação?

B. ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E FUNCIONAMENTO DA SECRETARIA:

07. Fale um pouco sobre como costuma ser a sua rotina de trabalho na secretaria do PPG. Existem procedimentos administrativos no programa? Se sim, quais? Esses procedimentos estão descritos em forma de norma?
08. Em relação à estrutura da organização física (conforto térmico da sala, mobiliário, espaço físico...) e tecnológica, o que você tem a dizer?
09. Como costuma ser o seu ambiente de trabalho, ou seja, como é a sua relação com a coordenação do PPG, Direção, ProPG e colegas, docentes e alunos? E sobre as reuniões da CPG, você possui voz ou voto?
10. Você acha que o seu trabalho na secretaria tem influência no resultado da avaliação do PPG? Quais são os fatores que você considera críticos para o desempenho de sua função no PPG (instalação, sistemas, relações interpessoais)? Fale um pouco sobre eles.
11. Você acredita que existem fatores externos ao programa ou à IFES que podem influenciar no desempenho de suas funções na secretaria do PPG? Fale sobre eles.

C. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

Falando um pouco sobre o tripé da competência, o famoso “CHA” – conhecimentos (o saber), habilidades (prática) e atitudes (iniciativa):

12. Quais são os conhecimentos que você considera importantes para trabalhar em uma secretaria de pós-graduação? Você possui esses conhecimentos? (conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.)
13. Quais são as habilidades que você considera importantes para trabalhar em uma secretaria de pós-graduação? Você possui essas habilidades? (experiência nos conhecimentos técnicos, prática do saber)

14. Quais são as atitudes que você considera importantes para trabalhar em uma secretaria de pós-graduação? Você possui essas atitudes?
(ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser adquirida)
15. Você acha que o oferecimento de formações específicas (treinamentos e cursos) poderia melhorar o seu desempenho na secretaria do PPG? Quais são os treinamentos que você considera importantes? Por quê?

D. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO:

O planejamento estratégico é um plano a “longo prazo”, que engloba missão, visão, objetivos e metas. Ela deve servir como um guia tanto para ações a serem executadas como para acompanhamento dos resultados de acordo com o que foi estipulado.

16. No seu PPG, existe algum tipo de planejamento estratégico? Se sim, como ele foi feito e como funciona?
17. Você conhece os planos, visão e missão do PPG? Ele aponta objetivos claros para o programa no quadriênio? Quais são? Como eles são compartilhados com os demais professores?
18. A secretaria participa do processo de planejamento estratégico do PPG (se for o caso)? De que forma?

E. AVALIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO:

Uma das atividades mais importantes para um programa de pós-graduação é o preenchimento do Relatório Anual para a Capes.

Para nortear os programas, a CAPES divulga o documento de área do quadriênio e após a realização da avaliação quadrienal, o relatório de avaliação de cada PPG.

19. Você leu o último documento de área e o Relatório de Avaliação do último quadriênio (CAPES) do seu PPG? Qual a sua opinião sobre ele?
20. A Coordenação do programa costuma discutir os aspectos críticos do documento de área e do relatório de avaliação com a secretaria? Essa discussão ocorre em que momento?
21. Como costuma ser o processo de preenchimento do Relatório Anual na Plataforma Sucupira e quem costuma participar do processo de preenchimento e elaboração do relatório?
22. Quem você acha que é o responsável por alimentar os dados no sistema e quem é o responsável pelas informações que foram ou serão alimentadas? Por que?

23. Como a coleta de dados poderia ser facilitada? Como isto seria feito? De que forma a secretaria se envolveria neste processo?
24. Para você, qual é ou quais são os aspectos críticos no preenchimento do relatório? Por que?
25. Você sente falta de um treinamento específico sobre o preenchimento e informações que devem ser inseridas no relatório anual para a CAPES?

F. COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

26. Questão aberta para comentários adicionais

APÊNDICE – B
PESOS ATRIBUÍDOS NOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Código do Programa	1. Proposta do Programa					2. Corpo Docente						3. Corpo Discente, Teses e Dissertações						4. Produção Intelectual						5. Inserção Social				
	1.1	1.2	1.3	1.4	Total	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	Total	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	Total	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	Total	5.1	5.2	5.3	5.4	Total
J	40%	20%	40%		0%	20%	30%	30%	20%		20%	35%	20%	35%	10%		30%	40%	35%	25%	0%		40%	45%	40%	15%		10%
C	40%	30%	30%		0%	25%	25%	35%	15%		20%	40%	20%	30%	10%		30%	60%	30%	10%	0%		40%	50%	30%	20%		10%
E	40%	40%	20%		0%	30%	30%	30%	10%		20%	15%	20%	50%	15%		35%	55%	30%	10%	5%		35%	40%	40%	20%		10%
K	50%	30%	10%	10%	0%	15%	30%	30%	10%	15%	15%	20%	10%	40%	20%	10%	35%	60%	30%	5%	5%		35%	50%	30%	20%		15%
H	50%	30%	10%	10%	0%	15%	30%	30%	10%	15%	15%	20%	10%	40%	20%	10%	35%	60%	30%	5%	5%		35%	50%	30%	20%		15%
F	40%	30%	30%		0%	20%	20%	40%	20%		15%	20%	20%	40%	20%		35%	50%	30%	20%	0%		35%	50%	35%	15%		15%
B	40%	40%	20%		0%	20%	30%	30%	20%		20%	30%	20%	30%	20%		35%	40%	40%	20%	0%		35%	50%	35%	15%		10%
L	40%	30%	30%		0%	20%	20%	40%	20%		15%	20%	20%	40%	20%		35%	50%	30%	20%	0%		35%	50%	35%	15%		15%
N	60%	30%	10%		0%	30%	30%	30%	10%		15%	15%	10%	30%	35%	10%	35%	40%	30%	20%	0%	10%	35%	50%	20%	15%	15%	15%
D	50%	40%	10%		0%	30%	30%	30%	10%		20%	35%	20%	35%	10%		30%	50%	40%	10%	0%		40%	55%	30%	15%		10%
G	40%	45%	15%		0%	20%	35%	30%	15%		20%	20%	20%	40%	20%		30%	35%	35%	15%	15%		40%	40%	40%	20%		10%
M	40%	45%	15%		0%	20%	35%	30%	15%		20%	20%	20%	40%	20%		30%	35%	35%	15%	15%		40%	40%	40%	20%		10%
I	25%	25%	20%	30%	0%	50%	30%	20%			20%	30%	40%	30%			30%	25%	25%	30%	20%		30%	40%	20%	20%	20%	20%
A	40%	20%	10%	30%	0%	50%	20%	20%	5%	5%	20%	30%	40%	10%	10%	10%	25%	35%	20%	20%	20%	5%	35%	30%	30%	20%	20%	20%



Quesitos da avaliação quadrienal



Pesos atribuídos aos itens dos quesitos



Total de peso atribuído ao quesito

(Fonte: A partir de CAPES, 2018)

APÊNDICE – C
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(De acordo com as normas da Resolução nº 466, do Conselho Nacional de Saúde de 12/12/2012)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO JUNTO ÀS SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UMA IFES**”.

O objetivo geral da pesquisa é identificar os fatores críticos de sucesso relacionados às competências individuais e coletivas dos servidores lotados nas secretarias de pós-graduação *stricto sensu* de uma IFES, que sejam importantes para o alcance de melhores resultados nas avaliações realizadas pela CAPES.

O método utilizado para a pesquisa é o estudo de caso. O estudo de caso é um método de pesquisa comum na área de administração, podendo ser utilizado em diversas situações contribuindo com o conhecimento dos fenômenos organizacionais (YIN, 2010).

A coleta de dados desta pesquisa será dividida em duas partes, sendo a primeira a pesquisa documental e a segunda a realização de entrevistas.

A finalidade da entrevista é conhecer a visão do ocupante da função de secretário de PPG sobre a universidade, a gestão e o funcionamento da secretaria, gestão por competências incluindo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, planejamento e o preenchimento do relatório anual na Plataforma Sucupira, identificando os principais fatores críticos.

A sua participação será importante para conhecer o funcionamento de uma secretaria de PPG e verificar as principais fragilidades e dificuldades existentes e os processos a serem melhorados.

Informo que você poderá escolher o local de preferência para a realização da entrevista. A sua participação não é obrigatória e se houver algum constrangimento em responder alguma(s) pergunta(s), a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

A pesquisadora fica à disposição para tranquilizá-lo e levá-lo ao serviço de assistência da universidade ou da cidade disponíveis caso seja necessário.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação.

Informo que as eventuais indenizações decorrentes de sua participação durante a pesquisa ou posteriormente ficam por conta da pesquisadora.

Uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o(a) senhor(a), podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento com Luciana Missae Kawamura no e-mail lucianamkawamura@gmail.com ou no telefone (15) 99725-3930.

Pesquisadora Responsável: Luciana Missae Kawamura

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

São Carlos, _____ de _____ de 20____.

Participante da Pesquisa

