



SILVIA ADRIANA DA SILVA SOARES

**PERFIL E COMPETÊNCIAS DE SECRETÁRIAS/OS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM EDUCAÇÃO NO BRASIL**

CANOAS, 2019

**PERFIL E COMPETÊNCIAS DE SECRETÁRIAS/OS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM EDUCAÇÃO NO BRASIL**

SILVIA ADRIANA DA SILVA SOARES

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – UNILASALLE, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientação: Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly

CANOAS, 2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S676p Soares, Silvia Adriana da Silva.  
Perfil e competências de secretárias/os de programas de pós-graduação stricto sensu em educação no Brasil [manuscrito] / Silvia Adriana da Silva Soares. – 2019.  
148 f.: il.: 30 cm.

Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2019.  
“Orientação: Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly”.

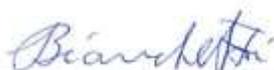
1. Educação. 2. Pós-graduação. 3. Avaliação. 4. CAPES. I. Pauly, Evaldo Luis. II. Título.

CDU: 378.046.4

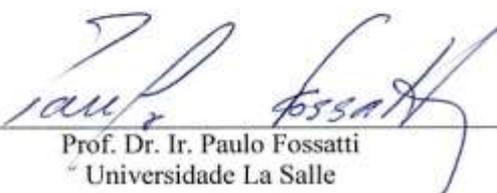
Bibliotecário responsável: Michele Padilha Dall Agnol de Oliveira - CRB 10/2350

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA**



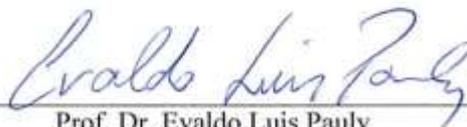
Prof. Dr. Lucídio Bianchetti  
UFSC



Prof. Dr. Ir. Paulo Fossatti  
Universidade La Salle



Prof. Dr. Gilberto Ferreira da Silva  
Universidade La Salle



Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly  
Universidade La Salle – Orientador e  
Presidente da Banca

**Área de Concentração:** Educação

**Curso:** Mestrado em Educação

Canoas, 16 de dezembro de 2019.

*Aos meus pais, João Bento da Silva e Maria Helena Descovi da Silva (in memoriam), pessoas simples e sem estudo, mas que tenho certeza ficariam muito felizes com minha conquista.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus pela oportunidade da vida, pela força recebida para conseguir chegar até aqui, realizei parte dos meus sonhos.

Existem situações em nossas vidas em que é fundamental contar com o apoio de algumas pessoas. Ao concluir esta etapa da minha trajetória acadêmica, quero agradecer carinhosamente a algumas pessoas que considero especiais na minha vida.

Ao meu esposo, amigo e companheiro, Everton, pela força e companheirismo. A minha filha, Aline, pela compreensão, apoio e incentivo.

A Tatiane Zambonin por ter me concedido a oportunidade de iniciar minha trajetória profissional na Universidade La Salle.

Ao meu amigo Peterson da Rosa Costa que me acolheu no *Stricto Sensu* e me mostrou o caminho para chegar até o Fórum de Secretari@s de Programas de Pós-graduação em Educação – FORSEC.

A Loinir Nicolay, secretária do PPGE da Unisinos há mais de 20 anos, que também me acolheu, me incentivou a escrever sobre esse tema. E ao meu lado iniciamos a caminhada para realização do Encontro Nacional de Secretários de Programa de Pós-graduação em Educação - ENSEC.

A professora Patricia Kayser pelo incentivo para continuação dos meus estudos e formação profissional.

Aos docentes do Programa de Pós-graduação em Educação, tenho muitas lembranças dos momentos de aprendizado, de confraternização e de comemorações em que passamos juntos.

Ao professor Gilberto Ferreira, meu primeiro orientador, que de forma simples e clara mostrou-me como pesquisar e, principalmente, como expor de forma objetiva minhas ideias.

Ao professor Lucidio Bianchetti por ter sido um dos primeiros a pensar e propor formas de qualificação para Secretárias de PPG e por aceitar fazer parte desse momento tão importante da minha vida.

Ao professor Ir. Paulo Fossatti e a professora Hildegard Jung pela acolhida muito carinhosa no grupo de pesquisa “Gestão educacional nos diferentes contextos”, ligado ao F em Educação da Universidade La Salle, agradeço também aos demais integrantes do grupo pelas trocas de experiências e aprendizagens.

As minhas colegas de trabalho, Jessica, Graciele e Suzana pelo apoio, incentivo e todo

auxílio sempre que precisei me ausentar.

A Capes pelo incentivo à pesquisa, com auxílio da bolsa de estudos para o desenvolvimento deste estudo.

E, por último, mas não menos importante, ao meu querido orientador, professor Evaldo, que aceitou embarcar comigo nesta pesquisa, sempre presente, me dando força, ideias para melhorar a escrita e a qualidade do meu trabalho e também dos artigos para periódicos e eventos que escrevemos juntos.

Meu muito obrigada a todos!

## RESUMO

Esta dissertação tem como foco a gestão dos Programas de Pós-Graduação em Educação avaliados e reconhecidos pela CAPES. Delimita seu campo empírico ao perfil e às competências de secretárias/os que neles atuam, destacando as demandas que envolvem a gestão com a implantação da Plataforma Sucupira que publiciza os indicadores necessários à avaliação quadrienal dos PPGs coordenada pela CAPES. A pesquisa, vinculada à linha de pesquisa “Gestão, Educação e Políticas Públicas”, analisa a atuação das/os secretárias/os dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, em relação às demandas geradas pelo sistema de avaliação quadrienal da CAPES visando à qualificação dos processos e práticas gestoras destas colaboradoras para o melhor desempenho das coordenações, dos corpos docente e discente no que se refere às questões administrativo-pedagógicas demandadas pelo processo de avaliação. Para dar sustentação teórica à abordagem sobre a gestão e competências, utilizamos autores como: Libâneo (2004); Chiavenato (2006); Menegat e Colossi (2009); Bergamini (2012), Zarifian (2012, 2003) e Le Boterf (2003, 2006). A pesquisa realiza um levantamento tipo survey exploratório-descritivo, com apoio bibliográfico e documental, caracterizando-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. A investigação constatou que do total de 85 secretárias/os participantes da pesquisa, a maioria é do sexo feminino 58 (68%), predomina a faixa-etária de 30 a 39 anos, a maioria (53%) atua nos PPGs entre 4 a 10 anos, destacando-se quatro secretárias com mais de 20 anos de atuação profissional no PPG, ou seja, o tempo de atuação demonstra certa experiência na função. A formação predominante é a graduação em Administração. Mais da metade das participantes da pesquisa busca se atualizar e se qualificar para atender às exigências da gestão da pós-graduação. Entre os cursos de treinamento e outras iniciativas de capacitação destaca-se o Fórum de Secretárias/os da região Sul (FORSEC) e o Encontro Nacional (ENSEC).

**Palavras chave:** Secretaria da Pós-Graduação, Avaliação Quadrienal da Pós-graduação; Perfil e competências de secretárias/os.

## ABSTRACT

This thesis focuses on the management of Graduate Programs in Education, evaluated and accredited by CAPES. The empirical field is limited by the competencies of secretaries of this context, with emphasis on demands involving the implementation of the Sucupira Platform, which turns public the indicators necessary to the quadrennial evaluation of the programs, led by CAPES. The research, inserted in the research line “Management, Education and Public Policies”, analyzes the performance of *stricto sensu* graduate programs in education secretaries, regarding demands generated by the system of quadrennial evaluation from CAPES, for the qualification of processes and management practices of these employees for the best performance of the coordinations, of faculty and student bodies, related to administrative-pedagogical issues demanded by the evaluation process. In order to sustain theoretically about management and competencies, we have used authors such as: Libâneo (2004); Chiavenato (2006); Menegat e Colossi (2009); Bergamini (2012), Zarifian (2012, 2003) and Le Boterf (2003, 2006). The research contains an exploratory-descriptive survey, bibliographic and documentary supported and quantitative and qualitative based. Investigation showed that 85, most of the secretaries who have enrolled the research are composed of women 58 (68%), with ages ranging from 30 to 39 years old, mostly working on the programs from 4 up to 10 years (53%), highlighting four secretaries with more than 20 years of experience on graduate program work, fact that demonstrates certain work experience. The predominant major is in Business. More than half of the participants of the research seek for update and qualification, in order to fulfill professional requirements. Among training courses and other initiatives are the Fórum de Secretárias/os da Região Sul (FORSEC) and its national forum (ENSEC).

**Keywords:** Graduate Secretariat; Graduate Quadrennial Evaluation; Profile and Secretary Competencies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos trabalhos pesquisados.....	27
Quadro 2 – Conceitos e seus significados.....	62
Quadro 3 – Instituições de Ensino Superior com PPGs em Educação no Brasil.....	77
Quadro 4 – O que você considera mais relevante no Fórum de Secretárias para o seu trabalho.....	89
Quadro 5 – Trajetória dentro da Instituição.....	91
Quadro 6 – Faixa etária X IES Privadas e Públicas.....	98
Quadro 7 – Tempo de serviço X IES Privadas e Públicas.....	98
Quadro 8 – Nível de formação X IES Privadas e Públicas.....	99
Quadro 9 – Nível de satisfação X IES Privadas e Públicas.....	99
Quadro 10 – Conhecimentos importantes para Secretaria contribuir para uma boa avaliação do PPG.....	100
Quadro 11 – Atividades que você realiza.....	102
Quadro 12 – Atividade que realiza e não consta na relação anterior.....	104
Quadro 13 – Atividades da Secretaria que constam no Regulamento do seu PPG.....	107
Quadro 14 – Se Não está de acordo diga por quê.....	117
Quadro 15 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação que demonstre a importância de sua atuação na Secretaria para que seu PPG atenda melhor aos quesitos da Plataforma.....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de Teses e Dissertações.....	32
Gráfico 2 – Natureza institucional.....	33
Gráfico 3 – Quantidade de participantes da pesquisa.....	81
Gráfico 4 – Gênero.....	81
Gráfico 5 – Região do Brasil que esta situado o PPG.....	82
Gráfico 6 – Idade das Secretárias.....	83
Gráfico 7 – Idade das Secretárias em IES Públicas.....	83
Gráfico 8 – Idade das Secretárias em IES Particulares.....	84
Gráfico 9 – Formação Acadêmica.....	85
Gráfico 10 – Formação Continuada.....	87
Gráfico 11 – Participação no Fórum de Secretarias.....	88
Gráfico 12 – Tempo de atuação como secretária de PPGE.....	90
Gráfico 13 – Conhecimentos importantes para Secretaria contribuir para uma boa avaliação.....	101
Gráfico 14 – O Regimento de seu PPG prevê a existência de uma Secretaria Exclusiva.....	106
Gráfico 15 – Secretaria Exclusiva em IES Pública e Privada.....	106
Gráfico 16 – Atividades do Regulamento do PPG estão de acordo com o que faz?.....	116
Gráfico 17 – Atividades que constam no Regulamento do PPG por IES Pública e Privada.....	116
Gráfico 18 – Na sua IES existe plano de carreira específico para sua função.....	119
Gráfico 19 – Salário de acordo com o mercado de trabalho.....	120
Gráfico 20 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela Plataforma Sucupira...	120
Gráfico 21 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela ANPED.....	121
Gráfico 22 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pelo Colegiado do Programa.....	122
Gráfico 23 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela Coordenação do PPG.	123
Gráfico 24 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pelo Corpo Discente.....	123
Gráfico 25 – Reconhecida pelos Gestores Institucionais da Pós-graduação e Pesquisa.	124
Gráfico 26 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela Reitoria da Instituição	124

## **LISTA DE SIGLAS ABREVIATURAS**

APCN – Aplicativo para Propostas de Cursos Novos

ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

ANPED/Sul – Reunião Científica Regional da ANPED – Região Sul

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

BSC – Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)

CFE – Conselho Federal de Educação

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNE – Conselho Nacional de Educação

DO – Doutorado

ENSEC – Encontro Nacional de Secretarias

FAC – Ferramenta Assíncrona de Comunicação

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FORSEC – Fórum de Secretarias

FURG – Universidade Federal do Rio Grande

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ME – Mestrado Acadêmico

MP – Mestrado Profissional

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNE – Plano Nacional de Educação

PPGs – Programas de Pós-graduação

RBPG – Revista Brasileira de Pós-graduação

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNILASALLE – Universidade La Salle

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO: O CONTEXTO EM QUE ATUAM AS SECRETÁRIAS DE PPGs.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>O Ambiente da Pesquisa e Dilemas Éticos da Gestão Educacional.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema, Objetivos, Justificativa e Relevância Acadêmica da Pesquisa..</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>BREVE SÍNTESE DOS TRABALHOS ENCONTRADOS NA PLATAFORMA BDTD.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestão do Ensino Superior e o Papel da Secretária.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Competências: Conceitos e Definições.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Universidade La Salle: Sua Trajetória e Gestão.....</b>	<b>48</b>
<i>3.3.1</i>	<i>Estrutura da Gestão.....</i>	<i>52</i>
<b>3.4</b>	<b>Newton Sucupira (1920-2007) e Sua Influência Sobre a Estruturação do Sistema da Pós-Graduação no Brasil.....</b>	<b>56</b>
<i>3.4.1</i>	<i>Documento de Área da Educação.....</i>	<i>64</i>
<i>3.4.2</i>	<i>Avaliação trienal 2010-2012 dos Programas em Educação.....</i>	<i>66</i>
<i>3.4.3</i>	<i>Avaliação Quadrienal 2013-2016 dos Programas em Educação.....</i>	<i>67</i>
<b>4</b>	<b>ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização do Estudo: Aspectos Teóricos.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2</b>	<b>Origem e Evolução do FORSEC: Aspectos Históricos.....</b>	<b>72</b>
<b>4.3</b>	<b>Unidades de Análise e Participantes do Estudo.....</b>	<b>76</b>
<b>4.4</b>	<b>Instrumento Para Coleta de Dados.....</b>	<b>77</b>
<i>4.4.1</i>	<i>Questionário.....</i>	<i>77</i>
<b>4.5</b>	<b>Análise dos Dados.....</b>	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>5.1</b>	<b>Análise dos Dados Coletados Através do Questionário.....</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário Perfil dos Secretários.....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO: O CONTEXTO EM QUE ATUAM AS SECRETÁRIAS DE PPGs

A presente dissertação tem como foco de pesquisa a gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, para tanto, delimita seu campo empírico ao perfil e às competências de secretárias/os<sup>1</sup> que atuam nos Programas de Pós-graduação, na área da Educação, no Brasil, destacando as demandas que envolvem a gestão a partir da implantação da Plataforma Sucupira como principal veículo de publicização dos indicadores necessários à avaliação quadrienal dos PPGs coordenado pela CAPES.

### 1.1 O Ambiente da Pesquisa e Dilemas Éticos da Gestão Educacional

Em fevereiro de 2019, conforme informação da Plataforma Sucupira, existiam no Brasil, 184 Programas de Pós-Graduação em Educação, dos quais 50 ofereciam apenas o curso de Mestrado Acadêmico, 48 ofereciam cursos de Mestrado Profissional, 85 programas ofereciam simultaneamente os cursos de Mestrado e Doutorado Acadêmico e um oferecia simultaneamente o curso de Mestrado Profissional e Doutorado Profissional. Portanto, em 2019, o campo empírico desta pesquisa são as secretárias que atuam nestes 184 PPGs.

A principal ferramenta das IES mantenedoras de Programas de Pós-Graduação para a gestão e avaliação desse setor é, obrigatoriamente, a Plataforma Sucupira. Nela são inseridas informações referentes ao Programa e que, no final do quadriênio, alimentam as análises do processo avaliativo realizado pela comunidade acadêmica brasileira, liderada pela Capes.

As Instituições de Ensino Superior (IES) são imprescindíveis dentro da sociedade, pois são responsáveis pela formação de profissionais habilitados para as carreiras que exigem formação em nível superior e, dentro dessas IES, os PPGs são responsáveis pela habilitação de pesquisadores e profissionais com titulação de mestre ou doutor para liderar a pesquisa científica desenvolvida no país e/ou para formar o corpo docente do Ensino Superior. No caso da graduação brasileira, das 8.048.701 matrículas de 2016, as IES públicas atendiam a “24,7% do total, e as matrículas privadas representam 75,3%” (INEP, 2018, p. 22). Assim, para se manterem no cenário atual, muitas destas instituições estão na incessante busca por soluções inovadoras, no sentido de agilizar todos os seus processos e práticas de gestão. É nesse contexto complexo que atuam as secretárias dos PPGs.

---

<sup>1</sup> Pelo fato de esta categoria profissional ser formada em sua maioria por mulheres usaremos o termo secretárias.

A discussão sobre os modos de gestão educacional tem se intensificado na contemporaneidade, considerando-se que sua conceituação ultrapassa a mera dimensão da análise da organização e comportamentos gerenciais, vista como uma ação restrita àqueles que ocupam as funções administrativas de uma instituição de ensino. Ao se falar em modelos de gestão, tem-se presente que: “A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos” (LIBÂNEO, 2004, p. 101). Portanto, não existe um modelo único de gestão educacional.

Compreende-se que todos aqueles que atuam na comunidade educativa, salvaguardando-se as especificidades de suas atribuições, são corresponsáveis e se constituem em gestores no processo educativo.

Nesse contexto, se estabelece uma relação entre gestão educacional e ética. De acordo com Silva (2001, p. 51): “[...] o grande princípio da gestão moderna é o de atender as necessidades do ser humano, pois são as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (tarefas, estrutura, tecnologia e ambiente), que compõem a organização”. Deste modo, “a escola é uma organização, uma vez que a mesma segue este princípio, tentando satisfazer as necessidades e anseios dos alunos, dos seus pais, dos professores, dos funcionários e da comunidade”. Essa postura ética da gestão escolar em relação às pessoas foi radicalizada por um posicionamento recente do Vaticano sobre administradores de empresas que implementam

políticas econômicas voltadas não a incrementar a saúde econômica das empresas a qual servem, mas a meras vantagens dos acionistas (*shareholders*), prejudicando assim aos legítimos interesses dos quais são portadores todos aqueles que com o trabalho e os serviços operam para vantagem da própria empresa, e também os consumidores e as várias comunidades locais (*stakeholders*). [...]

Tudo isto facilmente cria e difunde uma cultura profundamente amoral – na qual comumente não se hesita em cometer um crime quando os benefícios previstos excedem as penalidades esperadas – e corrompem gravemente a saúde de todos os sistemas econômico-sociais, colocando em risco a funcionalidade dos mesmos e prejudicando gravemente a eficaz realização daquele bem comum, sobre o qual se funda necessariamente cada forma de sociabilidade. (VATICAN, 2018, s/p.)<sup>2</sup>.

Essa introdução destaca essa postura ética administrativa referendada pelo Papa Francisco por duas razões. Primeiro pela presença das IES filantrópicas e confessionais

---

<sup>2</sup> A autora fez pequenas adaptações no texto em função dos problemas de tradução da versão portuguesa.

católicas no contexto educacional brasileiro. Segundo por um aspecto peculiar do contexto gerencial da educação superior brasileira, qual seja, a presença na Bolsa de Valores de IES privadas que vendem ações visando à distribuição de dividendos a acionistas. Por óbvio, estes dividendos resultam da cobrança de mensalidade de estudante que utiliza este serviço educacional.

De outro lado, também neste contexto, se deve trazer à tona a necessidade de articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica, partindo-se do pressuposto de que a excelência em educação necessita da existência de um projeto educativo em rede, no qual se conjuguem os esforços coletivos dos diversos atores que protagonizam seus papéis no contexto educacional com vistas ao aprimoramento e qualificação da gestão dos processos e práticas educativas. Numa concepção ampla de gestão, todos estes atores podem ser considerados gestores dos processos educativos, justificando a concepção desta dissertação de que secretárias de PPGs integram a gestão da pesquisa em educação no Brasil.

A Secretaria de um Programa de Pós-Graduação possui função estratégica no que tange ao assessoramento das coordenações, dos corpos docente e discente naquilo que se refere às dimensões pedagógicas e administrativas. Portanto, o profissional que nela atua se constitui como gestor que, visto sob esta perspectiva, precisa dominar um conjunto de conhecimentos, procedimentos e técnicas capazes de viabilizar uma gestão qualificada. Desta forma, as Secretárias da Pós-Graduação, necessitam ter um perfil empreendedor com competências que lhes permitam agir e tomar decisões em um ambiente sob contínuas transformações, inovações e tensões decorrentes do processo permanente de avaliação da Pós-Graduação.

“Atrair e reter, em seus quadros funcionais, pessoas talentosas e competentes para realizar a missão organizacional está no topo da lista de preocupações das organizações em geral”, em particular, nos Programas. Desta forma a valorização do capital humano deixa de ser apenas discurso e passa a “ser uma estratégia de crescimento e competitividade nas organizações de qualquer natureza” (MENEGAT; COLOSSI, 2009, p. 74). Para estes autores, a universidade é uma instituição verdadeiramente “privilegiada para promover educação e geração de conhecimento”, dando orientação ao “desenvolvimento valorativo e produtivo da sociedade em geral”, direcionada a promover melhorias na “qualidade da vida humana individual e associada” (2009, p. 75). Por conseguinte, a educação superior faz parte de um processo complexo e abrangente.

Conforme Menegat e Colossi (2009, p. 78) no mundo corporativo moderno, “a

importância do capital humano deixou de ser apenas um discurso e passou a ser estratégia de negócios”. Assim sendo, as instituições de ensino superior, necessitam “valorizar o capital humano à sua disposição e preocupar-se em como atrair e reter dirigentes, docentes e administradores competentes e comprometidos na missão educativa”. E ainda, conforme os autores, “o capital humano de uma instituição de ensino superior reflete, sem dúvidas, sua identidade institucional”. Sendo assim, de acordo com Le Boterf (2003, p. 11) tem-se a emergência de refletir “não somente em termos de competências, mas em termos de profissionalismo”. De forma universal essa abordagem, “permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências”. A constituição das competências não se reduz à constituição dos saberes, e as competências nada são sem os sujeitos para pô-las em prática.

Zarifian (2012, p. 74) complementa o pensamento de Le Boterf, pois diz que “competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações; é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade”. Deste modo, por ser uma das questões principais da gestão universitária, a gestão do capital humano da pós-graduação *stricto sensu*, será pesquisada sob ótica da competência e eficiência das Secretárias.

## **1.2 Problema, Objetivos, Justificativa e Relevância Acadêmica da Pesquisa**

Posto isto, de forma objetiva, o problema desta investigação é “Quais as concepções e opiniões das secretárias de PPGs em Educação sobre as funções que exercem em relação às competências administrativas e pedagógicas necessárias ao melhor atendimento das demandas da Plataforma Sucupira?”

Tendo por base a problemática investigativa, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o perfil e as competências das secretárias dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, em relação às demandas geradas pelo sistema de avaliação quadrienal da CAPES, tendo como base empírica a coleta de informações junto às secretárias dos 184 PPGs, através do recurso on-line de pesquisa *Google Forms*. Nesta dissertação e em futuros trabalhos, os dados empíricos obtidos através deste questionário serão analisados visando à qualificação dos processos e práticas gestoras destas colaboradoras para o melhor desempenho das coordenações, dos corpos docente e discente no que se refere às questões administrativas e pedagógicas demandadas pelo processo de avaliação da pós-graduação brasileira estruturado

pela Plataforma Sucupira. Em decorrência do objetivo geral constituem-se os objetivos específicos:

a) Sistematizar informações e concepções fornecidas pelas secretárias sobre suas práticas nos PPGs em educação, de modo a traçar o perfil profissional desta função para o desenvolvimento da pesquisa em educação no Brasil;

b) Realizar uma pesquisa documental com base: na literatura referente à avaliação da PG em educação; na legislação sobre a avaliação da PG; nas orientações da CAPES para o preenchimento do APCN 2017 que fundamenta o Documento de Área da Educação 2017, além da Ficha de Avaliação 2013-2016;

c) Identificar demandas administrativas e pedagógicas sob responsabilidade da secretaria de PPG em educação.

d) Estabelecer aproximações e distanciamentos entre as concepções das secretárias e os pressupostos teóricos que versam sobre as competências na área de conhecimento da Administração.

A pesquisa se justifica por sua relevância pessoal, profissional e acadêmica. Primeiro por sua relevância *pessoal e profissional* considerando a experiência da pesquisadora. Em julho de 2012, participei da IX ANPEDSUL e VI Fórum de Secretários de Programas de Pós-Graduação em Educação da Região Sul, durante a programação deste último evento, chamou-me atenção a palestra ministrada pelo Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo, da Universidade Federal de Santa Catarina, a qual se intitulava: Qualificações, competências, desafios e perspectivas dos profissionais que atuam nas secretarias de programas de pós-graduação em educação. O professor analisou a atuação desses profissionais dentro de uma secretaria de Pós-Graduação *stricto sensu*. Listou as competências esperadas para um secretário: visão integrada de processos, conhecer pessoas, promover soluções, ser criativo e inovador, ser comunicativo, ter iniciativa, pensamento estratégico, entender de negociação, autogestão, *empowerment*<sup>3</sup> e relacionar-se bem com as pessoas. Melo (2012) destacou a importância que os secretários têm dentro de uma secretaria de Pós-Graduação e explanou que vivemos em uma era de mudanças, em um cenário de mundialização, e por essa razão devemos buscar alternativas para aprimorar nosso desempenho profissional e segundo Melo (2012) o caminho para isso é a Educação. “A Universidade continua sendo uma das poucas Instituições capazes de gerar conhecimentos

---

<sup>3</sup> *Empowerment* é um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhe ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades (SIGNIFICADOS, 2014).

novos”.

Grande parte destas competências já é desenvolvida por mim, através da minha trajetória dentro da Instituição onde atuo, pois antes de ser designada como secretária dos PPGs atuei no protocolo e na secretaria acadêmica, tendo a oportunidade de desenvolver uma visão geral dos processos dentro da Instituição. Além da experiência prática, a minha formação acadêmica no curso de pedagogia contribuiu para formar essa visão, pois a pedagogia também tem um foco na gestão educacional. Portanto, pensando no sentido de melhorar meu desempenho profissional, de me qualificar para exercer melhor as minhas tarefas, decidi realizar uma primeira investigação sobre a “*gestão e o perfil dos secretários dos Programas de Pós-graduação em Educação da Região Sul do Brasil*” que desenvolvi no curso de Especialização/MBA em Gestão Empresarial realizado na Universidade La Salle. A dissertação dá continuidade a essa pesquisa. Outra experiência profissional importante para esta pesquisa foi a minha inserção em Fórum Sul de Secretárias que reunia, inicialmente, os secretários de PPGs em Educação nos eventos da ANPED/Sul, cuja primeira edição contou com o apoio do Prof. Dr. Lucidio Bianchetti da UFSC, uma iniciativa apoiada. Com a consolidação desta iniciativa da Região Sul, a ANPED nacional realizou três edições do Encontro Nacional dos Secretários de Programas de Pós-Graduação em Educação, nos quais participei como organizadora.

Uma segunda justificativa para a realização da dissertação é a sua *Relevância acadêmico-científica*. O primeiro produto bibliográfico resultante da pesquisa que desenvolvi para o trabalho de conclusão do MBA em Gestão Empresarial, foi publicado por mim e por meu orientador na revista RBPG, no volume 12, n. 28, de agosto de 2015. Maria Luiza de Santana Lombas, Editora da Revista, assim apresenta o artigo:

O último estudo da seção discute algumas peculiaridades e a atuação do pessoal técnico-administrativo na gestão de programas de pós-graduação. O artigo **Profissionais em Gestão da Pós-Graduação: perfil, competências e atividades na percepção dos secretários dos programas de pós-graduação em Educação** é fruto de evento regional periódico realizado pela Associação Nacional dos Pesquisadores em Educação, para que os secretários de programas de pós-graduação possam compartilhar experiências, estabelecer redes de cooperação técnica e qualificar-se profissionalmente. Soares e Pauly desenvolvem a pesquisa com base em questionário dirigido aos secretários da região Sul que participaram do fórum realizado em 2014. Os autores enfatizam a necessidade de qualificação desses profissionais a fim de que o seu desempenho seja compatível com as atribuições que lhes são requeridas (2015, p. 301, grifo da autora).

Desta forma, há evidências de que o tema tem relevância para este segmento

profissional, e parece que não existem pesquisas sobre esta temática. De acordo com um dos pareceristas que recebi avaliando o artigo da RBPG, “a temática é muito relevante. Ocorre que não há ou poucos são os estudos/pesquisas voltados à condição e à atuação de um segmento tão importante à PG como o dos/as secretários/as de Programas”.

Para que a justificativa de que não existem trabalhos, pesquisas sobre a temática pesquisada, fez-se uma consulta a plataforma de teses e dissertações da Capes, com o descritor “Secretaria da pós-graduação *stricto sensu*”, foram encontrados 1.105.730 trabalhos, 767.961 dissertações e 260.212 teses. Resolveu-se então, refinar a busca, onde foram utilizados os seguintes refinamentos: tipo (dissertações e teses); ano (de 2013 a 2017); grande área de conhecimento (ciências humanas); área de conhecimento (ciências humanas); área de avaliação (educação); área de concentração (educação) e nome do Programa (educação). Mesmo utilizando todos esses refinamentos foram encontrados 10.086 trabalhos. Da mesma forma, foram testados todos os outros descritores: “competências dos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu*”, “gestão da pós-graduação *stricto sensu*”, “Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*” e “avaliação dos programas de pós-graduação”. Mesmo com todos estes refinamentos os resultados foram por demais elevados e constatou-se que os trabalhos não condiziam com os descritores, então, optou-se por outra Plataforma.

Em consulta à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), em junho de 2018, utilizando o descritor “Secretaria da pós-graduação *stricto sensu*”, não foi encontrado nenhum trabalho. Utilizando o descritor “competências dos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu*”, também nada foi encontrado. Utilizando o descritor “gestão da pós-graduação *stricto sensu*”, foi encontrado um trabalho; com o descritor “Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*”, foram encontrados três trabalhos e com o descritor “avaliação dos programas de pós-graduação”, foram encontrados 23 trabalhos.

E, por último, a pesquisa se justifica por sua *Relevância Social* considerando que este estudo pretende produzir evidências empíricas e oferecer propostas analíticas que possam contribuir para a ampliação da excelência na ação gestora das Secretárias, haja vista que pretende apresentar alguns subsídios a fim de se (re)pensar o aprimoramento dos processos e práticas gestoras no âmbito da administração secretarial dos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Educação. Assim, problematizar o papel da Secretária enquanto gestora poderá agregar valor ao trabalho desenvolvido e à qualificação profissional na medida em que este profissional precisa contribuir para a geração de tecnologias e de processos gerenciais que

viabilizem o aperfeiçoamento administrativo e pedagógico da gestão no âmbito da Pós-graduação.

Esta dissertação foi estruturada da seguinte forma. O primeiro ponto da dissertação é a **Introdução** que apresenta o contexto no qual a pesquisa foi realizada, sendo complementado pelo capítulo dois, “**Breve síntese dos trabalhos encontrados na plataforma BDTD**”. O capítulo três, **Referencial Teórico**, teoriza sobre dois conceitos necessários para o desenvolvimento da dissertação: gestão e competência; além disso, analisa três contextos da gestão: o caso da Universidade La Salle na qual a pesquisadora realizou sua formação profissional e acadêmica; a estrutura da PG brasileira influenciada até hoje pelo desenho que Newton Sucupira lhe deu, atualizando esse desenho nos casos concretos das Avaliação trienal 2010-2012 e da Avaliação Quadrienal 2013-2016 dos Programas em Educação. O capítulo quatro, **Abordagem Metodológica**, caracteriza a pesquisa, realiza um esboço histórico da organização das secretárias no âmbito da ANPED/Sul e ANPED Nacional, apresenta as unidades de análise e o questionário utilizado para a produção da base empírica e suas primeiras análises. O capítulo cinco, **Discussão e Análise dos Dados**, continua a análise da base empírica. Por fim apresentam-se as **Considerações Finais**.

## 2 BREVE SÍNTESE DOS TRABALHOS ENCONTRADOS NA PLATAFORMA BDTD

Durante a disciplina de Metodologia de Pesquisa, realizada no primeiro semestre de 2018, tivemos uma aula dedicada à busca de descritores nas plataformas onde estão depositadas as teses e dissertações de investigações já realizadas em Programas de Pós-graduação *stricto sensu*. A primeira plataforma consultada foi a da Capes, com o descritor “Secretaria da pós-graduação *stricto sensu*”, foram encontrados 1.105.730 trabalhos, 767.961 dissertações e 260.212 teses. Optou-se, então, pela busca refinada de resultados, nos quais foram utilizados: tipo (dissertações e teses); ano (de 2013 a 2017); grande área de conhecimento (ciências humanas); área de conhecimento (ciências humanas); área de avaliação (educação); área de concentração (educação) e nome do Programa (educação), mesmo com todos esses refinamentos foram encontrados 10.086 trabalhos. E assim foram testados todos os outros descritores: “competências dos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu*”, “gestão da pós-graduação *stricto sensu*”, “Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*” e “avaliação dos programas de pós-graduação”. Da mesma forma os resultados foram exorbitantes e constatou-se que os trabalhos não condiziam com os descritores.

Então, optou-se por outra plataforma, a da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), para esta busca não foi colocado nenhum refinamento, somente os descritores. Com o descritor “Secretaria da pós-graduação *stricto sensu*”, não foi encontrado nenhum trabalho. Com o descritor “competências dos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu*”, também não foi encontrado nenhum trabalho. Com o descritor “gestão da pós-graduação *stricto sensu*”, foi encontrado um trabalho, com o descritor “Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*”, foram encontrados três trabalhos e com o descritor “avaliação dos programas de pós-graduação”, foram encontrados 23 trabalhos.

Após seleção dos trabalhos foram lidos os resumos, e aqueles que não tinham todas as informações necessárias, o trabalho foi aberto no texto integral para melhor entendimento. A seguir se fará breve síntese sobre o que foi pesquisado em cada um desses trabalhos:

A Dissertação encontrada com o descritor “gestão da pós-graduação *stricto sensu*”, foi desenvolvida no ano de 2016 por Ricardo Antonio Camara da Silva na Universidade Nove de Julho, no Programa de Mestrado em Administração - Gestão de Projetos. Com o título *Uma abordagem contingencial de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de uma ferramenta de apoio à gestão da pós-graduação stricto sensu*, teve como objetivo investigar a aplicação de

uma abordagem contingencial no gerenciamento de um projeto destinado a desenvolver uma ferramenta com aplicação prática no apoio à gestão da pós-graduação *stricto sensu*. Para tanto utilizaram a metodologia de pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória e pesquisa-ação. O trabalho compreendeu a integração de dados armazenados em bancos dos órgãos governamentais CAPES e CNPq, assim como a construção de um protótipo que disponibilize consultas aos dados integrados e permita a geração automatizada de listas de entrada para o programa *ScriptSucupira*.

Com o descritor “Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*”, foram encontrados três trabalhos, prosseguiremos com um breve relato sobre o que foi tratado em cada um deles:

A dissertação sob o título *A influência das práticas e da política de capacitação e qualificação docente na avaliação da pós-graduação: um estudo na Universidade Federal Fluminense*, desenvolvida no ano de 2015, de autoria de Marineuza Corrêa do Espírito Santo, da Universidade Federal Fluminense, do curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, teve como objetivo analisar a influência das práticas e da política de capacitação e qualificação docente nos resultados da avaliação da pós-graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) na Universidade Federal Fluminense. A metodologia de pesquisa utilizada foi estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os resultados da pesquisa indicaram que os fatores relacionados aos critérios de avaliação da CAPES foram percebidos como muito influenciados pelas práticas e políticas de capacitação e qualificação docente e que a política adotada pela UFF deve ser melhor divulgada para os docentes, além da necessidade do seu aprimoramento e de planejamento institucional.

A dissertação *Qualidade dos cursos de pós-graduação stricto sensu da Universidade Federal do Amazonas sob a ótica dos indicadores da Capes (2001-2009)*, realizado no ano de 2012, de autoria de Flaviano Lima de Queiroz no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas. Teve como objetivo analisar o desempenho dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal do Amazonas sob a ótica dos indicadores da CAPES nos últimos três triênios (2001-2009). Quanto à metodologia a pesquisa é classificada como descritiva e quanto aos meios à pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. O estudo permitiu detectar os gargalos existentes e a necessidade da criação de mecanismos para contribuir com a melhoria dos conceitos da avaliação dos cursos/programas. E propôs uma política de gerenciamento nos cursos e programas *stricto sensu* com ênfase na eficácia para atender aos quesitos do sistema de

avaliação da CAPES.

A dissertação *Estudo sobre a implementação do curso de mestrado na Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas*, de 2012, de autoria de Margareth Jacobi Ribeiro, da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, teve como objetivo oferecer um estudo sobre as questões centrais para a elaboração e implementação de um curso de pós-graduação *stricto sensu* nível mestrado. O método utilizado foi o expositivo para demonstrar o conjunto de ações empregadas pela FGV Direito Rio. Para tanto, foi formada uma equipe composta de dois membros da coordenação de pós-graduação lato sensu e os professores doutores deste curso. A elaboração da proposta só foi possível por ajustar-se às políticas dos Centros de Pesquisa da FGV Direito Rio que corrobora os objetivos de formação de pesquisadores de alto nível, aptos a associar sólida base científica para colaborar na solução das demandas nacionais e globais. Assim, para consecução destes objetivos, foi fundamental a união de esforços dos quatro centros de pesquisa responsáveis por alimentar a Escola com os diversos projetos em desenvolvimento.

Com o descritor “Avaliação dos programas de pós-graduação”, foram encontrados 23 trabalhos, após leitura dos resumos, selecionou-se as pesquisas que realmente abordavam a avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, resultando em 10 trabalhos, os quais prosseguiremos com uma breve síntese:

A tese sobre o *Desenvolvimento e aplicação de modelo multidimensional para a avaliação da qualidade educacional no programa de Pós-graduação stricto sensu do IPEN*, desenvolvido no ano de 2009, de autoria de Claudio Mioraza, no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, do curso de doutorado em Ciências, teve como objetivo desenvolver um modelo multidimensional de avaliação da qualidade educacional para o programa de pós-graduação *stricto sensu* do IPEN. A metodologia mais adequada para desenvolver o estudo foi do tipo levantamento de informações e exploratório. As informações obtidas a partir da aplicação do modelo *Multiqualed* evidenciaram fragilidades e aspectos positivos que auxiliarão na tomada de decisões com ações estratégicas, contribuindo com a melhoria contínua da qualidade educacional do programa.

A dissertação *Sistema CAPES de avaliação da pós-graduação Stricto sensu: um estudo de caso da área de Administração pública no Brasil*, pesquisa realizada no ano de 2018, de autoria de Wladimir Furuhashi Viana, no Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade de Brasília, teve como objetivos descrever o panorama da pós-

graduação no Brasil; caracterizar o sistema de avaliação realizado pela CAPES, com ênfase para os de Administração Pública, evidenciando seus fundamentos, especificidades e critérios; compreender a percepção dos Coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração Pública acerca do processo avaliativo realizado pela CAPES; e averiguar quais os principais resultados que o processo de avaliação da CAPES tem trazido para os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração Pública. A metodologia utilizada foi estudo de caso, com uma abordagem qualitativa junto aos docentes selecionados atuantes nestes programas. A realização deste estudo permitiu uma reflexão acerca dos rumos que a avaliação da pós-graduação brasileira, na área de Administração Pública, vem tomando, levando-se em consideração os seus entraves e potencialidades.

A dissertação *Avaliação das estratégias da gestão da Pós-Graduação a partir do Programa de Excelência Acadêmica (Proex), desenvolvida por Niuza Vieira Correa, no ano de 2013*, na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), no Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde, teve como principal objetivo identificar as dimensões e atividades que norteiam o diferencial nível de excelência acadêmica, definido pela Capes para atribuição de notas 6 e 7 aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, estimulando iniciativas voltadas aos rumos e significados da internacionalização. A metodologia utilizada foi de natureza exploratória, qualitativa e descritiva. Ao final do estudo chegou-se à conclusão de que são predominantes as ações de internacionalização Sul-Norte e a internacionalização passiva junto aos programas analisados. Concluímos, ainda, que o PROEX vem atingindo seus objetivos, pois manteve o nível de qualidade de 95% dos programas de pós-graduação participantes.

A dissertação *O modelo de avaliação CAPES sob a perspectiva de pesquisadores da área de saúde coletiva*, de autoria de Leila Grazielle Dias de Almeida, realizada no ano de 2013, na Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação do Instituto de Saúde Coletiva, objetivou descrever o modelo de avaliação Capes para a área de Saúde Coletiva; identificar o conhecimento que pesquisadores desta área têm acerca da lógica de avaliação; analisar as visões dos pesquisadores no que diz respeito à percepção de avanços e dificuldades do modelo de avaliação vigente e analisar as implicações das normas de avaliação para as práticas de trabalho e pesquisa nos programas, bem como para a vida e trabalho do pesquisador. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. A partir da análise dos dados entende-se que a avaliação dos programas de pós-graduação não vem trabalhando na ótica da

equidade tal como é discutida no âmbito do SUS. Os desafios para melhoria do modelo de avaliação utilizado para os programas de pós-graduação brasileiros são enormes e devem ser pensados a partir da complexidade do campo da Saúde Coletiva, que abrange áreas de grande diversidade epistemológica, o que necessariamente implica em diálogo, disputas e consensos.

A dissertação *Impacto das novas políticas de avaliação nos programas de Pós-graduação em psiquiatria no Brasil*, desenvolvida por Jeronimo Gerdelin, no ano de 2011, da Universidade Federal de São Paulo, teve como objetivo analisar o desempenho dos programas de Pós-graduação em psiquiatria no Brasil aplicando os critérios de avaliação do triênio CAPES 2007-2009 utilizando dados relatados nos anos de 1998 a 2007, bem como analisar o comportamento dos programas de psiquiatria, comparando com a média da área de Medicina II no ano de 2010. Para tanto foi utilizada a metodologia bibliográfica e documental. O estudo demonstrou que houve um aumento de 25% no número de artigos indexados no *Information Science Institute* (ISI) no segundo período de cinco anos, que passou de 1.213 para 1.518. Embora, de acordo com os critérios anteriores do Qualis, 84% da produção ISI tenha sido classificada como de alta qualificação (IF > 1), apenas 17% dos trabalhos foram classificados como de alta qualificação (A1), de acordo com os novos critérios de avaliação Qualis. A maioria dos trabalhos (65%) foi atribuída a categorias intermediárias (B1 e B2), com IF < 2,29.

A dissertação *Análise institucional do curso técnico de pesquisa em biologia parasitária do Instituto Oswaldo Cruz visando ao desenvolvimento de indicadores de avaliação*, de autoria de Maria de Fátima Duarte Ayres, pesquisa realizada no ano de 2007, na Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Teve como objetivo realizar a análise institucional do Curso Técnico de Pesquisa em Biologia Parasitária do Instituto Oswaldo Cruz/IOC visando ao desenvolvimento de indicadores de avaliação. A pesquisa foi realizada por meio de análise documental, entrevistas com os pesquisadores que exerceram a coordenação do Curso ao longo de seus vinte e cinco anos de existência e questionário respondido por egressos. O estudo pretendeu contribuir para o aperfeiçoamento das práticas e conceitos nos processos de gestão da inovação no âmbito da Fiocruz.

A tese de doutorado de Émerson Antonio Maccari, *Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro*, desenvolvida no ano de 2008, na Universidade de São Paulo, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Teve como objetivo propor contribuições à Gestão dos Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*

em Administração no Brasil, com base nos Sistemas de Avaliação de Pós-graduação Norte-Americano e Brasileiro. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Os principais resultados indicam diferença na concepção e no uso dos sistemas pelos programas brasileiros e americanos. Por exemplo, nos Estados Unidos, os programas utilizam o sistema para assegurar o cumprimento da própria missão e atender a um padrão mínimo de qualidade. No Brasil, entretanto, os programas investem no aprimoramento da produção intelectual (qualidade e quantidade), na formação de alunos e na inserção social para cumprir com as exigências do sistema e obter maior nota.

A dissertação *Mestrado Profissional em Saúde: Interações Estabelecidas Entre Centro de Pesquisa e Unidades de Trabalho*, de autoria de Fernando Rossi Trigo, no ano de 2017, na Universidade de São Paulo, na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, teve como objetivo investigar os mecanismos de interação estabelecidos entre o centro de pesquisa e as unidades de trabalho parceiras, a partir da perspectiva dos egressos (1ª e 2ª turmas), do mestrado profissional em Hemoterapia e Biotecnologia, que iniciou em 2012. A metodologia utilizada foi estudo exploratório descritivo com abordagens quantitativas e qualitativas. Foram encontradas dificuldade e limitações, que necessitam ser revistas, reestruturadas e trabalhadas, como o conteúdo prático do curso, o quadro de profissionais técnico-administrativos e o tempo de titulação, com média de 35,4 meses, que exige reflexão. O acompanhamento regular dos egressos e a criação de uma plataforma contínua de construção de dados, permitirá intervir e ajustar o programa, possibilitando perceber fases de amadurecimento e crescimento, com especial atenção aos indicadores relacionados à modalidade profissional.

A tese de doutorado de Augusto Takerissa Nishimura, intitulada: *Avaliação de programas de doutorado em Administração sob a perspectiva dos egressos*, desenvolvida no ano de 2015, na Universidade de São Paulo, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, teve como objetivo propor um conjunto de indicadores para avaliação de programas de doutorado em administração, sob a perspectiva dos egressos. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi teórica e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. A principal contribuição desta pesquisa reside na proposição das dimensões e indicadores para avaliação de Programas de Doutorado em Administração, a partir da visão dos egressos, que podem ser ratificadas em futuras pesquisas, com replicação dessas dimensões e dos indicadores em Programas de diferentes instituições ou áreas.

A dissertação de autoria de Ney Paulo Moreira, intitulada: “Análise da eficiência dos

programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo – 2008”. O estudo foi desenvolvido no ano de 2008, na Universidade de Viçosa, no Programa de Pós-graduação em Administração e teve como objetivo identificar os critérios de eficiência adotados na metodologia utilizada pela CAPES na avaliação dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo, bem como aplicar um modelo alternativo para avaliação da eficiência desses programas, além de possibilitar reflexão sobre os fatores determinantes de sua eficiência, no triênio 2004/2006. A pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva e caracterizava-se como bibliográfica e documental. Dentre os fatores determinantes da eficiência, observou-se que os programas com maior número de alunos matriculados apresentaram-se mais eficientes, sugerindo que alcançam maior eficiência quando operam em maior escala. Observou-se ainda que o envolvimento dos docentes em projetos de pesquisa, bem como a participação de membros externos aos programas em suas atividades, influenciava positivamente o nível de eficiência. Essas ações devem ser incentivadas de forma a maximizar a eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo, e contribuir para o desenvolvimento científico das referidas áreas do conhecimento.

No total foram analisados 14 trabalhos, principais achados estão dispostos no quadro a seguir:

Quadro 1 – Síntese dos trabalhos pesquisados

DESCRITOR	TRABALHO/ ANO/ AUTOR	IES/PROGRAMA TÍTULO	OBJETIVO DA PESQUISA	METODOLOGIA	SÍNTESE DOS RESULTADOS
Gestão da pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Dissertação 2016  SILVA, R. A. C. da.	UNINOVE Mestrado em Administração - Gestão de Projetos  Uma abordagem contingencial de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de uma ferramenta de apoio à gestão da pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Investigar a aplicação de uma abordagem contingencial no gerenciamento de um projeto destinado a desenvolver uma ferramenta com aplicação prática no apoio à gestão da pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória e pesquisa-ação.	O trabalho compreendeu a integração de dados armazenados em bancos dos órgãos governamentais CAPES e CNPq, assim como a construção de um protótipo que disponibilize consultas aos dados integrados e permita a geração automatizada de listas de entrada para o programa <i>ScriptSucupira</i> .

<b>Avaliação da pós-graduação <i>stricto sensu</i></b>	Dissertação 2015  SANTO, M. C. E.	UFF Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão  A influência das práticas e da política de capacitação e qualificação docente na avaliação da pós-graduação: um estudo na Universidade Federal Fluminense	Analisar a influência das práticas e da política de capacitação e qualificação docente nos resultados da avaliação da pós-graduação pela CAPES na UFF	A metodologia de pesquisa utilizada foi estudo de caso, com abordagem qualitativa.	Os resultados da pesquisa indicaram que os fatores relacionados aos critérios de avaliação da CAPES foram percebidos como muito influenciados pelas práticas e políticas de capacitação e qualificação docente e que a política adotada pela UFF deve ser melhor divulgada para os docentes, além da necessidade do seu aprimoramento e de planejamento institucional.
	Dissertação 2012  QUEIROZ, F. L. de.	UFA Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção  Qualidade dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> da Universidade Federal do Amazonas sob a ótica dos indicadores da Capes	Analisar o desempenho dos cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> da Universidade Federal do Amazonas sob a ótica dos indicadores da CAPES nos últimos três triênios (2001-2009)	Metodologia a pesquisa é classificada como descritiva e quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo.	O estudo permitiu detectar os gargalos existentes e a necessidade da criação de mecanismos para contribuir com a melhoria dos conceitos da avaliação dos cursos/programas. E propôs uma política de gerenciamento nos cursos e programas <i>stricto sensu</i> com ênfase na eficácia para atender aos quesitos do sistema de avaliação da CAPES.
	Dissertação 2012  RIBEIRO, M. J.	FGV Mestrado Executivo em Gestão Empresarial  Estudo sobre a implementação do curso de mestrado na Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas	Oferecer um estudo sobre as questões centrais para a elaboração e implementação de um curso de pós-graduação <i>stricto sensu</i> nível mestrado.	O método utilizado foi o expositivo.	Para consecução destes objetivos, foi fundamental a união de esforços dos quatro centros de pesquisa responsáveis por alimentar a Escola com os diversos projetos em desenvolvimento.
<b>Avaliação dos</b>	Tese 2009	IPEN Doutorado em Ciências	Desenvolver um modelo multidimensional	A metodologia mais adequada para desenvolver o	As informações obtidas a partir da aplicação do

<b>Programas de Pós-graduação</b>	MIORAZA, C.	Energéticas e Nucleares  Desenvolvimento e aplicação de modelo multidimensional para a avaliação da qualidade educacional no programa de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> do IPEN	de avaliação da qualidade educacional para o programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do IPEN.	estudo foi do tipo levantamento de informações e exploratório.	modelo Multquaed evidenciaram fragilidades e aspectos positivos que auxiliarão na tomada de decisões com ações estratégicas, contribuindo com a melhoria contínua da qualidade educacional do programa.
	Dissertação 2018  VIANA, W. F.	Unb Programa de Pós-graduação em Administração Pública  Sistema CAPES de avaliação da pós-graduação <i>Stricto sensu</i> : um estudo de caso da área de Administração pública no Brasil	Descrever o panorama da pós-graduação no Brasil; caracterizar o sistema de avaliação realizado pela CAPES, com ênfase para os de Administração Pública.	Metodologia utilizada foi estudo de caso, com uma abordagem qualitativa.	A realização deste estudo permitiu uma reflexão acerca dos rumos que a avaliação da pós-graduação brasileira, na área de Administração Pública, vem tomando, levando-se em consideração os seus entraves e potencialidades.
	Dissertação 2013  CORREA, N. V.	FURG, Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde  Avaliação das estratégias da gestão da Pós-Graduação a partir do Programa de Excelência Acadêmica (Proex)	Identificar as dimensões e atividades que norteiam o diferencial nível de excelência acadêmica, definido pela Capes para atribuição de notas 6 e 7 aos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , estimulando iniciativas voltadas aos rumos e significados da internacionalização	A metodologia utilizada foi de natureza exploratória, qualitativa e descritiva.	São predominantes as ações de internacionalização Sul-Norte e a internacionalização passiva junto aos programas analisados. Concluímos, ainda, que o PROEX vem atingindo seus objetivos, pois manteve o nível de qualidade de 95% dos programas de pós-graduação participantes.
	Dissertação 2013  ALMEIDA, L. G. D. de.	UFB Programa de Pós-Graduação do Instituto de Saúde Coletiva  O modelo de avaliação CAPES sob a perspectiva de pesquisadores da área de saúde coletiva	Descrever o modelo de avaliação Capes para a área de Saúde Coletiva; identificar o conhecimento que pesquisadores desta área têm acerca da lógica de avaliação; analisar as visões dos pesquisadores no que diz respeito à percepção de avanços e dificuldades do	Metodologia utilizada foi estudo de caso, com abordagem qualitativa.	Os desafios para melhoria do modelo de avaliação utilizado para os programas de pós-graduação brasileiros são enormes e devem ser pensados a partir da complexidade do campo da Saúde Coletiva, que abrange áreas de grande diversidade epistemológica, o que

			modelo de avaliação vigente e analisar as implicações das normas de avaliação para as práticas de trabalho e pesquisa nos programas.		necessariamente implica em diálogo, disputas e consensos.
Dissertação 2011	UFSP Mestrado em Psiquiatria e Psicologia Médica	Impacto das novas políticas de avaliação nos programas de Pós-graduação em psiquiatria no Brasil	Analisar o desempenho dos programas de Pós-graduação em psiquiatria no Brasil aplicando os critérios de avaliação do triênio CAPES 2007-2009 utilizando dados relatados nos anos de 1998 a 2007, bem como analisar o comportamento dos programas de psiquiatria, comparando com a média da área de Medicina II no ano de 2010.	Para tanto foi utilizada a metodologia bibliográfica e documental.	Houve um aumento de 25% no número de artigos indexados no Information Science Institute (ISI) no segundo período de cinco anos, que passou de 1.213 para 1.518. Embora, de acordo com os critérios anteriores do Qualis, 84% da produção ISI tenha sido classificada como de alta qualificação (IF > 1), apenas 17% dos trabalhos foram classificados como de alta qualificação (A1), de acordo com os novos critérios de avaliação Qualis. A maioria dos trabalhos (65%) foi atribuída a categorias intermediárias (B1 e B2), com IF < 2,29.
Dissertação 2007	Fundação Oswaldo Cruz Mestrado Profissional em Saúde Pública	Análise institucional do curso técnico de pesquisa em biologia parasitária do Instituto Oswaldo Cruz visando ao desenvolvimento de indicadores de avaliação	Realizar a análise institucional do Curso Técnico de Pesquisa em Biologia Parasitária do Instituto Oswaldo Cruz/IOC visando ao desenvolvimento de indicadores de avaliação	A pesquisa foi realizada por meio de análise documental, com entrevistas.	O estudo pretendeu contribuir para o aperfeiçoamento das práticas e conceitos nos processos de gestão da inovação no âmbito da Fiocruz.
Tese 2008	USP Programa de Pós-graduação em Administração		Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> em	A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos.	Os principais resultados indicam diferença na concepção e no

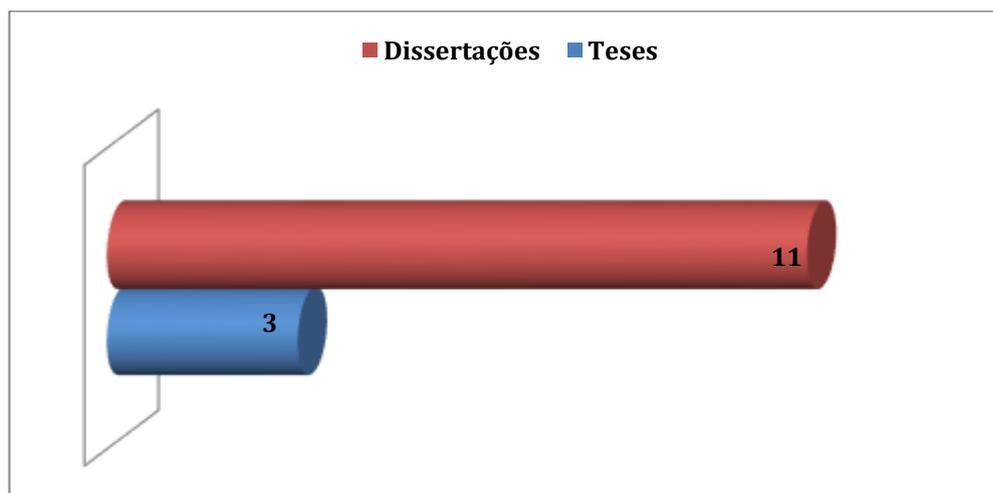
	MACCARI, E. A.	Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro	Administração no Brasil, com base nos Sistemas de Avaliação de Pós-graduação Norte-Americano e Brasileiro.		uso dos sistemas pelos programas brasileiros e americanos.
	Dissertação 2017  TRIGO, F. R.	USP Mestrado Profissional de Saúde  Mestrado Profissional em Saúde: Interações Estabelecidas Entre Centro de Pesquisa e Unidades de Trabalho	Investigar os mecanismos de interação estabelecidos entre o centro de pesquisa e as unidades de trabalho parceiras, a partir da perspectiva dos egressos (1ª e 2ª turmas), do mestrado profissional em Hemoterapia e Biotecnologia, que iniciou em 2012.	A metodologia utilizada foi estudo exploratório descritivo com abordagens quantitativas e qualitativas.	Foram encontradas dificuldade e limitações, que necessitam ser revistas, reestruturadas e trabalhadas, como o conteúdo prático do curso, o quadro de profissionais técnico-administrativos e o tempo de titulação, com média de 35,4 meses, que exige reflexão.
	Tese 2015  NISHIMURA, A. T.	USP Programa de Pós-graduação em Administração  Avaliação de programas de doutorado em Administração sob a perspectiva dos egressos	Propor um conjunto de indicadores para avaliação de programas de doutorado em administração, sob a perspectiva dos egressos.	A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi teórica e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa.	A principal contribuição desta pesquisa reside na proposição das dimensões e indicadores para avaliação de Programas de Doutorado em Administração, a partir da visão dos egressos, que podem ser ratificadas em futuras pesquisas, com replicação dessas dimensões e dos indicadores em Programas de diferentes instituições ou áreas.
	Dissertação 2008  MOREIRA, N. P.	UFV Programa de Pós-graduação em Administração.  Análise da eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo – 2008	Identificar os critérios de eficiência adotados na metodologia utilizada pela CAPES na avaliação dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo, bem como aplicar um	A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva e caracteriza-se como bibliográfica e documental.	Dentre os fatores determinantes da eficiência, observou-se que os programas com maior número de alunos matriculados apresentaram-se mais eficientes, sugerindo que alcançam maior eficiência quando operam em maior

			modelo alternativo para avaliação da eficiência desses programas, além de possibilitar reflexão sobre os fatores determinantes de sua eficiência, no triênio 2004/2006.		escala. Observou-se ainda que o envolvimento dos docentes em projetos de pesquisa, bem como a participação de membros externos aos programas em suas atividades, influenciam positivamente o nível de eficiência
--	--	--	---	--	--

Fonte: Produzido pela autora, a partir do levantamento de dados, 2019.

Desses 14<sup>4</sup> trabalhos relatados acima, 11 eram dissertações e três eram teses, como podemos verificar no gráfico a seguir:

Gráfico 1– Quantidade de Teses e Dissertações

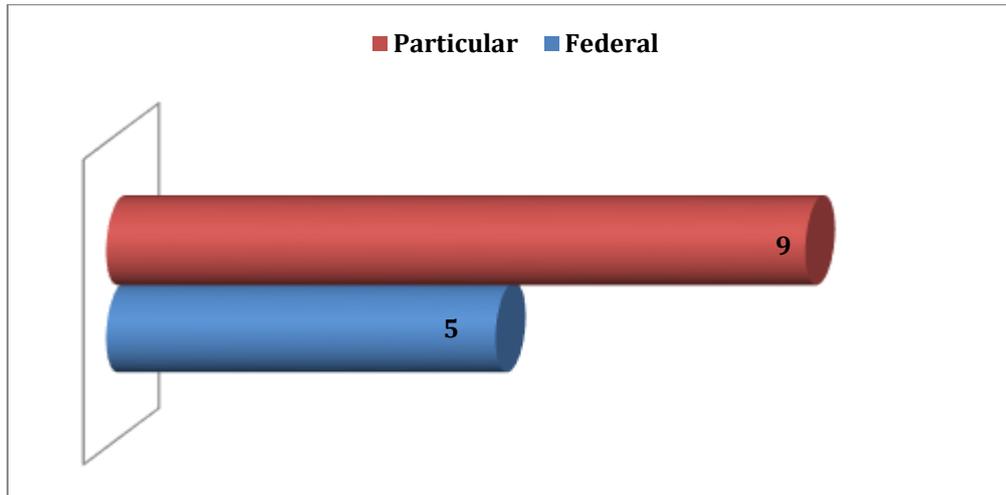


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 14 Instituições onde os trabalhos foram desenvolvidos cinco eram Federais e nove eram Particulares e ao observar os Programas percebemos que nenhuma das pesquisas foi desenvolvida na área da educação. Quanto à metodologia, o estudo de caso foi a mais utilizada.

<sup>4</sup> Os números utilizados no texto até 9 (nove) serão escritos por extenso, a partir do número 10 serão escritos por algarismos.

Gráfico 2 – Natureza institucional



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Como exposto no quadro 1, Síntese dos trabalhos pesquisados, onde foi feito um resumo dos principais achados dos trabalhos encontrados, foi possível comprovar que não existe nenhuma pesquisa desenvolvida com o tema aqui estudado, apesar da relevância estratégica da atuação das secretárias no processo de avaliação dos programas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo trataremos sobre a Gestão do ensino superior, do papel da secretária, sobre competências para realizar um bom trabalho, o caso específico da gestão de uma organização de Ensino Superior, a Avaliação da Pós-graduação *stricto sensu*, bem como sobre o órgão que a coordena e como acontece esta avaliação.

#### 3.1 Gestão do Ensino Superior e o Papel da Secretária

Para Libâneo (2004, p. 97) “organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo”, desta forma, promovendo condições necessárias para atingir uma ação, “administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”. Este autor enfatiza que, “a maioria dos autores que estudam as tarefas de administrar, gerir, organizar, dirigir, tomar decisões as reúne todas no conceito de administração, configurando assim uma ciência da administração ou uma teoria da administração” (2004, p. 98). O próprio Libâneo, no entanto, reconhece que existem outros autores, que reconhecem “a especificidade das instituições educacionais, preferem atribuir ao termo organização maior abrangência, entendendo que a administração realiza-se no contexto de uma organização” (LIBÂNEO, 2004, p. 98).

Para Paula (2010) os termos administração, gerenciamento e gestão vêm sendo empregados em nosso cotidiano como sinônimos, dentro de uma organização cada colaborador utiliza-os da maneira que herdou e os autores denominam com diferentes significados. Conforme Valeriano (2005) os três termos têm significados específicos:

Administração – compreende toda a problemática de uma organização, como: recursos financeiros, patrimoniais e capital humano, tendo também responsabilidade pelo clima organizacional.

Gerenciamento – é responsável por setores específicos dentro de uma organização, como por exemplo: o setor de gestão de pessoas, o setor de marketing, etc.

Gestão – ocupa-se dos níveis especializados dentro de uma organização, considerando tudo que se relaciona com a administração e ao gerenciamento. Podemos citar de exemplo: o setor de gestão de pessoas, que terá um colaborador que vai fazer a gestão do recrutamento de

pessoas (admissão, demissão), ele vai cuidar de todos os procedimentos que tiverem relação e estejam no âmbito de sua função.

De acordo com Menegat e Colossi (2009, p. 78-79) “[...] o termo gestão, originado do latim para designar a ação de fazer, criar ou dirigir, administrar, governar, é utilizado na esfera organizacional para indicar as ações de um processo pelas quais os objetivos de um grupo são perseguidos e realizados”. Como em qualquer outro tipo de organização, nas Instituições de ensino superior, o termo gestão rememora duas variantes essenciais: “objetivos e os resultados e, também, se ampara conceitualmente nas ciências organizacionais. Na realidade, a gestão universitária, incluindo gestão acadêmica e administrativa, tem sido considerada um campo especial do estudo das organizações”. De maneira que, gerir significa delinear, antecipar e, com base nesta antecipação, tomar decisões futuras. Ou ainda, explicando de outra forma, é prever e decidir previamente “o que será feito. [...] é exercer a capacidade humana de escolher um caminho ou uma linha de ação antes de compreendê-la” (MENEGAT; COLOSSI, 2009, p. 79).

No contexto das organizações a gestão, o planejamento e a estratégia são terminações concretizadas, independente do foco a ser analisado, os termos “refletem a marca humana dessas variáveis”. Podemos proferir “que gestão, planejamento e estratégia são atividades emergentes da racionalidade do homem na busca de seus objetivos”. Portanto o significado e o valor das pessoas e suas capacidades estabelecem o que vem sendo chamado “de capital humano, o qual assume alta relevância na esfera organizacional em geral e, particularmente, nas instituições de ensino superior” (MENEGAT; COLOSSI, 2009, p. 80).

De acordo Chiavenato (2006), as organizações consideradas bem-sucedidas, durante a era industrial, eram aquelas que cresciam aumentando o seu financeiro. Para o autor: a imagem do sucesso de uma organização é “representado pelo tamanho organizacional e suas instalações físicas, pelo patrimônio contábil, e, sobretudo, pela riqueza financeira. [...] A acumulação de recursos – financeiros e materiais – era um dos objetivos organizacionais mais importantes” (p. 52). Este cenário mudou na contemporaneidade, as organizações bem-sucedidas são extraordinariamente inovadoras e eficientes e, por este motivo, não dependem de seu porte ou de seu tamanho. De tal modo que hoje, ser uma grande organização, não constitui ser bem-sucedida (CHIAVENATO, 2006). Conforme este autor, portanto, o capital financeiro deixou de “ser o recurso mais importante” em uma organização, dando espaço para o capital intelectual, que é gerado por “ativos intangíveis, como”: a) O “Capital interno: envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação”; b) o “Capital

externo: envolve a estrutura externa da organização [...] as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, [...], patentes e a reputação ou imagem da empresa” (2006, p. 53).

Caravantes (2002, p. 38) profere que vivemos em um “mundo de mutações” no qual “as organizações devem necessariamente contar com recursos humanos qualificados” para perdurar e alcançar sucesso. O autor classifica em dois grupos, “como as organizações lidam com seus recursos humanos” de duas maneiras. Primeiro como tradicional, a administração de pessoal que atua com as “funções de recrutamento, seleção, às vezes algum treinamento técnico; da mesma forma que os recursos físicos – máquinas e equipamentos – da unidade de produção precisam ser revisados e submetidos à manutenção”. Já os recursos humanos devem ser *lubrificados* (pagos) e cultivados em condições de funcionamento. “[...] são encarados meramente do ponto de vista econômico: um recurso que pode ser contratado no momento em que se necessitar e que com ‘alguns motivadores’, como salário razoável, vale-transporte, auxílio médico, por exemplo, pode ser colocado a funcionar (CARAVANTES, 2002, p. 38). Segundo, as organizações que administram talentos, “[...] entendem que a importância dos talentos cresce com o aumento da complexidade ambiental”. Mudanças demandam inovação e inovação está diretamente ligada ao “potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais. [...] as pessoas devem ser mais autônomas”, competentes para resolverem problemas “relevantes sem consulta a níveis superiores e assumir responsabilidades por sua própria organização e gerência” (CARAVANTES, 2002, p. 39).

De tal modo, o capital humano é o capital de pessoas, de capacidades e de competências. “A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Não basta ter pessoas”. Fazendo-se imprescindível uma plataforma que seja utilizada como base para impulsionar o uso de talentos existentes. “Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas” (CHIAVENATO, 2006, p. 53). Portanto, o capital humano de uma empresa se constituirá com as pessoas que nela trabalham e estas são parte fundamental para o sucesso da empresa. O capital humano poderá “valer mais ou menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva”. Conseqüentemente, o capital humano significará mais na dimensão em que seja capaz de exercer influência no destino e nas ações da empresa (CHIAVENATO, 2006, p. 85).

O artigo de Stripoli (2012) apresenta um estudo sobre a importância da tecnologia para

os CEOs<sup>5</sup>, através do qual foram consultados mais de 1,7 mil CEOs de 64 países, dos quais 84 diretores executivos eram do Brasil. Para esses profissionais atuantes em 18 segmentos de mercado, a tecnologia aparece como ponto importante na terceira colocação, atrás de capital humano e fatores de mercado.

Para Caravantes (2002, p. 38) vivemos em um “mundo de mutações” em constantes transformações, onde “as organizações devem necessariamente contar com recursos humanos qualificados”, caso aspirem perdurar e alcançar sucesso. O autor classifica este em dois grupos de como as organizações trabalham com seus recursos humanos:

1º - A administração de pessoal, como definição tradicional:

Operar as funções de recrutamento, seleção, às vezes algum treinamento técnico; da mesma forma que os recursos físicos – máquinas e equipamentos – da unidade de produção precisam ser revisados e submetidos à manutenção, os recursos humanos precisam ser *lubrificados* (pagos) e mantidos em condições operacionais. [...] são encarados meramente do ponto de vista econômico: um recurso que pode ser contratado no momento em que se necessitar e que com “alguns motivadores”, como salário razoável, vale-transporte, auxílio médico, por exemplo, pode ser colocado a funcionar (CARAVANTES, 2002, p. 38).

De acordo com Caravantes esta é uma visão necessária, mas não é a única como alguns administradores suponham ser.

2º - Empresas que administram talentos:

[...] entendem que a importância dos talentos cresce com o aumento da complexidade ambiental. Mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais. [...] as pessoas devem ser mais autônomas, capazes de tomar decisões relevantes sem consulta a níveis superiores e assumir responsabilidades por sua própria organização e gerência (CARAVANTES, 2002, p. 39).

Portanto, o capital humano de uma empresa se constitui pelas pessoas que nela trabalham e essas pessoas são parte fundamental para o sucesso da organização. Segundo Chiavenato (2006, p. 85) o capital humano “pode valer mais ou menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva”. Assim sendo, o capital humano representa mais quando consegue influenciar processos e destino da organização. Mas para que isso aconteça, a empresa tem de incentivar

---

<sup>5</sup>CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer* que significa Diretor Executivo em Português. É a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização e ainda é o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa. (SIGNIFICADOS, 2014).

as pessoas, segundo Chiavenato (2006, p. 85), são “quatro alavancadores indispensáveis”:

*Autoridade:* dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Neste sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas. É o chamado *empowerment*.

*Informação:* fomentar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos.

*Recompensas:* proporcionar incentivos que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes.

*Competências:* ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e autoridade. É assim que se criam talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2006, p. 85-86, grifo do autor).

Há muito pouco tempo atrás, as pessoas eram classificadas apenas como meros recursos humanos nas organizações. “Em geral, algo material, passivo, inerente e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos, etc.” (CHIAVENATO, 2006, p. 86). Para o autor, as pessoas são tratadas conforme as atividades que desempenham, que se a “atividade é meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular ela apenas faz parte dos processos produtivos como máquina ou equipamento”, são consideradas como mão de obra e que “durante décadas a fio e em todo decorrer da Era Industrial foi essa a abordagem predominante a respeito da atividade humana” nas organizações, mas que com a Era da Informação tudo mudou, pelas razões seguintes:

1. Ela está tornando o trabalho cada vez mais cerebral e mental. A atividade humana está deixando de ser repetitiva e imitativa para ser cada vez mais criativa e inovadora. [...]. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas.
2. As pessoas estão deixando de ser meras *commodities*<sup>6</sup> nas organizações e assumindo seu caráter pessoal e singular em função das diferenças individuais. [...] hoje pelo contrário, as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas, os talentos estão sendo procurados com sofreguidão e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade

---

<sup>6</sup> São produtos padronizados, não diferenciados cujo processo de produção é dominado em todos os países (o que gera uma alta competitividade) e cujo preço não é definido pelo produtor, dada a sua importância para o mercado (LIMA, 2008).

- organizacional. A diversidade está em alta. As pessoas estão deixando de ser meros recursos produtivos para serem o capital humano da organização.
3. O trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta. [...] Hoje, em vez de dividir, separar e isolar, tornou-se importante juntar e integrar para obter efeito sinérgico e multiplicador. [...] Equipes, células de produção, times, trabalho conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipes, *empowerment*, autogerenciamento, multifuncionalidade, polivalência [...].
  4. Hoje não se trata apenas de reter talentos na organização. Possuir talentos é apenas uma parte da questão. O mais importante é o que fazer para que eles sejam rentavelmente aplicados: desenvolver talentos e saber aplicá-los no sentido de obter elevados retornos desse capital humano.
  5. O papel dos gerentes e executivos está mudando rapidamente. Eles estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores [...].
  6. O desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a criação de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação [...].
  7. Cada executivo passou a ser inserido no esforço conjunto de desenvolver continuamente talento humano. Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser uma obsessão das empresas competitivas. E isso passou a ser totalmente descentralizado por toda a organização. Uma tarefa de todos (CHIAVENATO, 2006, p. 86-87).

“No conceito de mudança”, para Caravantes (2002, p. 49), está “implícita a expectativa de que as pessoas e suas criações – tais como as organizações – desenvolvam a capacidade de se modificarem”, que se adaptem e ofereçam soluções criativas para os problemas que enfrentam; “em outras palavras, *de aprenderem*, como condição de sua própria sobrevivência” (grifo do autor).

Para Caravantes (2002) a sociedade é considerada como uma sociedade de homens livres, a liberdade de um indivíduo é atingida através do autoconhecimento e a educação formal é exclusivamente uma parte deste processo de aprendizagem. A modernização, o desenvolvimento de novas potencialidades nunca terá fim, o homem vive numa eterna busca.

Assim como o ser humano, uma “organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças” (CHIAVENATO, 2006, p. 26). Segundo o autor, as mudanças que acontecem nas organizações não são exclusivamente estruturais. “São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam [...]” (2010, p. 49).

Conforme Chiavenato (2006, p. 87) as pessoas significam o recurso mais valioso dentro de uma organização. Elas são “(dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais, etc.), ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e

conhecimentos etc.)”. Porém salienta algumas características genéricas das pessoas para melhor compreender o comportamento humano nas empresas:

- *“O homem é proativo.* O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem ao seu ambiente, seja no trabalho” ou fora dele. Elas “podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor” (CHIAVENATO, 2006, p. 80, grifo do autor).
- *“O homem é social.* A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas”, já que desta forma leva ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. “Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos”. Já que constantemente, utilizam “seus relacionamentos com outras pessoas para obter informações sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vivem” (CHIAVENATO, 2006, p. 80, grifo do autor).
- *“O homem tem diferentes necessidades.* Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades”. Assim como um determinado fator motiva hoje o comportamento de uma pessoa, amanhã o mesmo fator pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento. “Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades, que apresentam valências e quantidades diferentes” (CHIAVENATO, 2006, p. 80-81, grifo do autor).
- *“O homem percebe e avalia”.* A experiência do indivíduo “com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente”, considerando “suas próprias experiências passadas, em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores” (CHIAVENATO, 2006, p. 81-82, grifo do autor).
- *“O homem pensa e escolhe”:* A conduta do ser humano é intencional, “proativo e cognitivamente ativo”. Podendo ser considerado como concepções comportamentais que escolhe, expande e realiza para enfrentar “os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais. A maneira genérica como o indivíduo seleciona e escolhe as alternativas pode ser explicada pela teoria da expectância” (CHIAVENATO, 2006, p. 82, grifo do autor).

- “*O homem tem limitada capacidade de resposta*”: O ser humano não é capaz “de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas”. As pessoas são diferentes umas das outras, isto provoca nas pessoas consideráveis mudanças comportamentais. “A capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e de aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como física estão sujeitas a severas limitações” (CHIAVENATO, 2006, p. 82, grifo do autor).

De acordo com Chiavenato (2006) estas diversas características fazem com que o ser humano apresente diversas formas de comportamento. E ainda refere que, para entender o “comportamento das pessoas”, é imprescindível compreender “que elas vivem e se comportam em um campo psicológico” e que buscam abreviar suas desarmonias “em relação ao seu ambiente” (CHIAVENATO, 2006, p. 87).

Entre os fatores que podem influenciar o comportamento das pessoas está a “*motivação humana*”: o comportamento pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação de necessidades humanas” (CHIAVENATO, 2006, p. 87-88, grifo do autor). Assim, deve existir uma relação de harmonia entre as pessoas e a empresa na qual trabalham. Estas por sua vez desempenham certas influências nos empregados e eles mutuamente respondem desempenhando suas tarefas. A empresa tem a expectativa que exista respeito à autoridade e os colaboradores almejam um comportamento correto e justo por parte da empresa. Esta relação de reciprocidade entre as pessoas e a empresa pode ser explicitada pela troca de incentivos e contribuições (CHIAVENATO, 2006). Tais incentivos são: pagamentos feitos pela empresa aos seus colaboradores, como salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios, tudo isso em troca de contribuições. Já as contribuições são o que cada colaborador efetua dentro da empresa na qual trabalha, como esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, cuidado, tudo isso em troca dos incentivos.

Para Silva e Oliveira (2009, p. 215) “os Programas de Incentivos surgem como ferramenta para o melhor gerenciamento das pessoas”. São importantíssimos, porque incentivam o colaborador a alcançar seus objetivos e suas metas, além de recompensá-lo pelo desempenho obtido ou resultados alcançados, com o desígnio “de motivá-lo através do reconhecimento e valorização que o mesmo recebe da organização, objetivando o incentivo em contribuir cada vez mais para o crescimento e prosperidade”, uma vez que compreendem que desta forma alcançarão recompensas e benefícios. Para os autores, se as empresas oferecerem

Programas de Incentivos, isso estimulará a “melhoria do desempenho e comprometimento das pessoas para alavancar a produtividade, alcançar metas e objetivos e obter bons resultados” (SILVA; OLIVEIRA, 2009, p. 215). Por outro lado, Chiavenato (2004, p. 288) profere que a remuneração dada às pessoas não é suficiente, pelo tempo de dedicação à empresa. “Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes”. Mas para que as pessoas queiram ultrapassar o seu desempenho e alcançar as metas e resultados desafiantes elas precisam ser recompensadas.

Depois de analisarmos a importância das pessoas dentro de uma organização na perspectiva da pesquisa em Administração, veremos a diferença entre Organização e Instituição, agora, no contexto da pesquisa em Educação. Essa diferenciação se faz necessária, pois mais adiante falaremos da Universidade La Salle, que é definida por sua mantenedora como uma organização *católica e Lassalista* e, ao mesmo tempo, é definida pelo sistema federal de ensino como uma instituição comunitária de ensino de orientação confessional e certificada como filantrópica.

Para Chauí (2003, p. 5), “a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. Por conseguinte notamos no “interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade”. De acordo com Chauí (2003, p. 6) “uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular”. Não se refere a atos articulados e opiniões de “reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define”. É regida pelas ideias de gestão, planejamento, prevenção, domínio e êxito, por ser uma administração, assim, não lhe cabe “discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe”.

A instituição social absorve a universalidade. “A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade”. Melhor dizendo, “a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas

a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares”. De outro modo, a instituição compreende-se introduzida na divisão social e política e procura determinar “uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições, impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos polos da divisão social”, e sua finalidade não é contestar incoerências, mas derrotar a concorrência com seus supostos iguais (CHAUI, 2003, p. 6).

Chauí (2003, p. 6) faz o seguinte questionamento: “Como foi possível passar da ideia da universidade como instituição social à sua definição como organização prestadora de serviços?” A autora mesmo responde (CHAUI, 2003, p. 7): “A forma atual do capitalismo caracteriza-se pela fragmentação de todas as esferas da vida social, partindo da fragmentação da produção, da dispersão espacial e temporal do trabalho”, da extinção dos referenciais que delimitavam a identidade de classe e as configurações de luta de classes. “A sociedade *aparece* como uma rede móvel, instável, efêmera de organizações particulares definidas por estratégias particulares e programas particulares, competindo entre si. Sociedade e natureza são reabsorvidas uma na outra e uma pela outra” visto que ambas não serão mais um preceito interno de organização e distinção das “ações naturais e humanas para se tornarem, abstratamente, ‘meio ambiente’; e ‘meio ambiente’ instável, fluido, permeado por um espaço e um tempo virtuais que nos afastam de qualquer densidade material; ‘meio ambiente’ perigoso, ameaçador e ameaçado”, essencial, dirigido, delineado, projetado e inspecionado “por estratégias de intervenção tecnológica e jogos de poder. Por isso mesmo, a permanência de uma organização depende muito pouco de sua estrutura interna e muito mais de sua capacidade de adaptar-se celeremente a mudanças rápidas da superfície do ‘meio ambiente’” (CHAUI, 2003, p. 7, grifos da autora). Por esse motivo existe o interesse pela concepção de flexibilidade, que recomenda a capacidade de adaptação a transformações contínuas e imprevistas.

Conforme Chauí (2003, p. 7) “a visão organizacional da universidade produziu aquilo que, segundo Freitag (*Le naufrage de l’université*), podemos denominar como *universidade operacional*. Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade”, conjecturada para ser maleável, “a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos”. Demarcada e constituída por preceitos e modelos absolutamente ausentes a experiência e à desenvolvimento intelectual, está fragmentado em “microorganizações que

ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual”.

Podemos destacar que em uma instituição ressalta-se o caráter social. Onde os valores são amparados por mudanças sociais e culturais, servindo de bússola às ações de seus integrantes. Comumente, existe uma missão geral a ser seguida e os colaboradores desenvolvem uma relação legítima de cooperação, com a intenção de fomentar campanhas e promoções distintas (INNOVIA, 2020).

E ainda, nas Instituições, alguns valores se despontam mais proeminentes, como: concentração de força na ideia de efetividade, solidificação de modelos de comportamento para fortalecer a cultura empresarial solidária, perspectivas informais do trabalho cotidiano, sobressaindo-se aos formais, carisma da autoridade, ampla disposição para promoção da união entre partes destoantes e o anseio pela inovação (INNOVIA, 2020).

Após análise da importância das pessoas dentro de uma organização na perspectiva de pesquisadores da área da Administração e a diferença entre Organização e Instituição, passaremos a discutir de maneira geral sobre competências, conceitos e definições.

### **3.2 Competências: Conceitos e Definições**

O conceito competência é um tema novo no âmbito da pesquisa em educação e como tal gera polêmica na área. O Conselho Nacional de Educação assumiu uma definição do conceito por decisão política quando instituiu a BNCC no âmbito da Educação Básica. Essa decisão, por consequência, também afeta o Ensino Superior e a Pós-Graduação na sua necessária relação com a Educação Básica. Para esta Resolução do CNE:

Art. 3º No âmbito da BNCC, competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores, para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.

Parágrafo Único: Para os efeitos desta Resolução, com fundamento no caput do art. 35-A e no §1º do art. 36 da LDB, a expressão “competências e habilidades” deve ser considerada como equivalente à expressão “direitos e objetivos de aprendizagem” presente na Lei do Plano Nacional de Educação (PNE). (BRASIL, 2017)

Essa definição do conceito “competência”, aparentemente não resolve a polêmica. Não parece convincente definir um novo conceito na área do conhecimento da pedagogia a partir da mobilização de outros conceitos já consolidados. Não é suficiente definir competência por

equivalência ao conceito “direitos e objetivos de aprendizagem” introduzido na política educacional brasileira pelo PNE. Direito de aprendizagem é um paradigma novo na educação brasileira porque se contrapõe de forma radical à noção tradicional de currículo como conteúdo a ser dominado pelo aluno. Na tradição escolar brasileira, a reprovação é justa porque o aluno não dominou uma porcentagem mínima de conteúdo previsto para determinada disciplina e nível escolar.

Se competência equivale ao direito de aprender do aluno, não há justificativa pedagógica para reprová-lo porque não aprendeu um conteúdo ao qual tem direito. No paradigma do direito de aprendizagem, a reprovação caracteriza uma injustiça ou violação de direito praticada pela escola contra o aluno. A concepção de direito de aprendizagem equivale ao dever de “ensinagem”, ou seja, a competência de aprender equivale, nesse caso, à competência de ensinar.

Considerando a falta de clareza teórica e política acerca do conceito competência, cabe uma análise mais detida do conceito com base na história da educação e na relação entre educação e qualificação profissional. Entre os anos de 1960, 1970 e 1980, pesquisas nos U.S.A. disseminaram “pelo mundo a novidade da avaliação do mérito no trabalho, novidade esta que atraiu a atenção positiva da cúpula diretiva das organizações não só americanas, como também de outros países”. O conhecimento decorrente “a respeito do assunto deixa de lado o conceito de mérito para então adotar o de desempenho”. Excessivo esforço foi feito para se conseguir medir com exatidão o “desempenho das pessoas no trabalho” (BERGAMINI, 2012, p. 12).

Na tentativa de atender aos objetivos da avaliação do trabalho humano, muitas estratégias e recursos foram analisados. Porém, isso não foi o suficiente para conceituar e caracterizar o que realmente seria esse desempenho. Já que amostras e “parâmetros para esse fim não conseguiram estabelecer definitivamente seus referenciais”. Teve-se um grande cuidado com o “tipo de instrumento que deveria avaliar dos mais diferentes tamanhos e conteúdos foram sendo planejadas com vista a neutralizar aquilo que se considerou como subjetivismo daqueles que as preenchem” (BERGAMINI, 2012, p. 12). Somente após várias tentativas “descobriu-se que o instrumento muito pouco neutralizava o subjetivismo que residia principalmente nas mentes daqueles que avaliavam. Nesse momento, o subjetivismo do avaliador chama a atenção dos avaliadores e novos passos foram dados na direção” de estabelecer uma espécie de treinamento e aptidão, para os avaliadores e para as pessoas que estavam sendo avaliadas (BERGAMINI, 2012, p. 13). Durante as próximas três décadas, “o

termo desempenho, embora ainda não suficientemente conceituado, continuou sendo utilizado pelos especialistas em Recursos Humanos que não estavam plenamente satisfeitos com ele”. Considerou-se maneira mais ampla, “que o desempenho dependeria principalmente das habilidades inatas, além do seu treinamento. Assim quem tivesse maior nível de habilidade atingiria melhor desempenho em menor tempo de treinamento” (BERGAMINI, 2012, p. 13).

Ainda segundo Bergamini, “à medida que se avança no tempo, já no final do século XX e início do século XXI o ambiente organizacional perde a costumeira previsibilidade com a qual se havia habituado e as regras são quebradas”, visto que as tarefas não são tão simples e padronizadas no trabalho, “como eram na época da Administração Científica de Taylor” (2012, p. 13). Esta forma de administrar começa a considerar custos com o treinamento de pessoal, pois as atividades de trabalho passam a ter maior complexidade, devido a sua grande diversidade.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 186), na França, começou a debater-se sobre competência nos anos 70, “justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria)”, buscavam a aproximação entre o ensino e as necessidades reais das organizações, com propensão do aumento da “capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego”. O conceito de competência no campo educacional “passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences*”.

Ainda, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 187) as competências são sucessivamente contextualizadas, mas “a competência individual encontra seus limites, [...] não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. [...] Os conhecimentos e o *know how*<sup>7</sup> não” assumem nível de competência, somente se forem comunicados e utilizados. A rede de conhecimento onde o indivíduo está inserido é fundamental para que seja eficiente a comunicação e gere competência. “A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se,

---

<sup>7</sup> Termo em inglês que significa literalmente "saber como". Know-how é o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas (SIGNIFICADOS, 2014).

assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. As competências, para as organizações devem agregar valor econômico, já para o indivíduo deve agregar valor social. A competência é determinada como “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” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187-188).

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição é genérica, pois refere dois pontos básicos vinculados à competência: conhecimento e serviço.

Le Boterf (2006 p. 61) fala sobre as três dimensões da competência ou do profissionalismo, considerando que “a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência, e que é reconhecido como tal”. A primeira dimensão é a dos “recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais...) que ele pode mobilizar para agir”. A segunda dimensão surge da “ação e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho”. A terceira dimensão é a da “reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores”.

De acordo com Zarifian (2012) o conceito de competência surge na literatura francesa na década de 1990 e buscava ir além do conceito de qualificação. O autor enfatiza três modificações fundamentais no mundo do trabalho, que explicam o surgimento do modelo de competência para a gestão das organizações, quais são:

- 1) Incidente – o que acontece de maneira imprevista, que não é programada, chegando a perturbar o desenvolvimento natural do sistema de produção, excedendo rotina e assegurando sua autorregulação; implicando que a competência não deve estar reprimida nas predefinições da tarefa; o indivíduo necessita buscar recursos para solucionar as novas situações de trabalho (ZARIFIAN, 2012).
- 2) Comunicação - envolve a compreensão do outro e a si mesmo; representa estar em concordância com os objetivos organizacionais, compartilhar normas comuns para a gestão (ZARIFIAN, 2012).
- 3) Serviço – aqui a comunicação é fundamental, pois o serviço de atender a um cliente seja externo ou interno a organização necessita de centralidade e deve estar evidente em todas as atividades (ZARIFIAN, 2012).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 186) “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”. Por sua vez, Zarifian (2012) define que a competência é a inteligência colocada na prática, situações apoiadas nos conhecimentos adquiridos e transformados com mais energia, quanto mais complexa a situação, mais energia é empregada para a resolução da situação. A competência é uma reunião de conhecimentos sociais e comunicacionais sustentadas pela soma da aprendizagem e formação, no sentido da correnteza pelo sistema de avaliações. E, ainda: competência é um saber agir com responsabilidade, tendo o reconhecimento dos outros. Envolve saber como mobilizar, unificar e transpor recursos, conhecimentos e habilidades, em um contexto profissional preciso (LE BOTERF, 2003).

Le Boterf (2003) afirma que, competência é um saber atuar de forma responsável que compreende saber mobilizar, unificar e transmitir conhecimentos, soluções e habilidades, em determinado situação profissional, gerando assim, o seu reconhecimento por outros. Essa definição aproximasse daquela do CNE. Da mesma forma Zarifian (2012) diz que o conceito de competência vai muito além da simples qualificação. O autor afirma que o conceito relaciona-se com capacidade da pessoa de tomar iniciativas, estar além do que foi estabelecido, entender e dominar situações em permanente transformação, ser responsável e conhecido por outros. A perspicácia de Zarifian procede de três questões: o caráter contingencial do mundo contemporâneo, o princípio recíproco da comunicação intra-organizacional e seus impactos no entendimento de serviços dentro e fora das organizações.

A seguir será tratado o caso específico da gestão da Universidade La Salle.

### **3.3 Universidade La Salle: Sua Trajetória e Gestão**

“A Universidade La Salle é uma instituição *católica* e *Lassalista*. Por ser *católica*, garante, de forma institucional, a presença cristã no mundo universitário para promover a reflexão e buscar a solução dos grandes problemas da sociedade”. Desta forma, a Universidade demonstra características essenciais, que são: *inspiração cristã* não só dos indivíduos, mas também da comunidade universitária; *reflexão incessante*, à luz da fé católica, sobre o tesouro crescente do conhecimento humano”, a qual busca oferecer contribuição por meio das próprias investigações; *fidelidade à mensagem cristã* tal como é apresentada pela Igreja Católica

Apostólica Romana e *empenho institucional ao serviço de Deus* e da família humana no seu itinerário àquele objetivo transcendente que dá significado à vida” (UNILASALLE, 2019, p. 62). Estas quatro características essenciais, evidenciam que,

para além do ensino, da pesquisa e da extensão, serviços comuns às universidades, a Universidade La Salle, em virtude do seu empenho institucional, traz à sua missão a inspiração e a luz da mensagem cristã. Os ideais, as atitudes e os princípios católicos impregnam e modelam a construção e o desenvolvimento dos saberes. Ainda, como *católica*, empenha-se no diálogo entre fé e razão, de modo a poder ver, mais profundamente, como ambas se encontram numa única verdade (UNILASALLE, 2019, p. 62).

Sendo *Lassalista*, proporciona um “testemunho e desenvolve uma proposta educativa fundamentada nos princípios e nos valores definidos por São João Batista De La Salle, fundador do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs”. Agregando princípios e valores norteadores que guiam a ação educativa confirmada na proposta Lassalista há mais de trezentos anos (UNILASALLE, 2019, p. 62). “A Proposta Educativa Lassalista se traduz por desenvolver condições necessárias à vida intelectual, psíquica, transcendente, moral, social, apostólica, sentimental, material..., tudo para uma vida plena” (UNILASALLE, 2019, p. 63).

Desta forma o conceito de *bem viver*, que “compreende a globalidade do ser humano a ser educado, indo além do simples instruir”, quando é trazido para a atualidade “em que a educação é oferecida pode ser interpretado pelos quatro pilares preconizados pela UNESCO para a educação do século XXI: aprender *a conhecer*, aprender *a fazer*, aprender *a conviver* e aprender *a ser*” (UNILASALLE, 2019, p. 63).

Contemplando a expectativa da formação integral, propagada na Missão lassalista, manifestada na “identidade educacional do *Ensinar a bem viver*, trazido para o contexto contemporâneo por meio dos quatro pilares do *aprender a conhecer*, *aprender a fazer*, *aprender a conviver* e *aprender a ser*”, a IES compreende a necessidade de consolidar “as dimensões indispensáveis ao desenvolvimento pleno do educando, para que possa oferecer, de forma particular, a formação integral e integradora, centrada no educando e no educador” (UNILASALLE, 2019, p. 64-65).

A Universidade La Salle – Unilasalle – localizada em Canoas/RS, é mantida pela Sociedade Porvir Científico que lhe atribui “autonomia na gestão universitária”. Esta Universidade está vinculada à “trajetória dos Irmãos das Escolas Cristãs, no Brasil”, que teve sua origem em 1679, quando “São João Batista de La Salle, sacerdote francês (1651-1719)”,

renunciou aos “privilégios de sua origem aristocrática” para fundar o “Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, com o objetivo de dar educação às crianças e aos jovens pobres, além de criar o primeiro ‘Seminário para Mestres’, posteriormente conhecido como ‘Escola Normal’”. (UNILASALLE, 2019, p. 10-11).

De acordo com o PDI da Unilasalle (2019, p. 11) o Instituto “foi reconhecido, por Luís XV, Rei da França, através das ‘Cartas Patentes Reais’, de 28 de setembro de 1724, e por Bento XIII, Papa da Igreja Católica Apostólica Romana, pela Bula ‘*In Apostolicae Dignitatis Solio*’ [...], em 26 de janeiro de 1725”. Os Irmãos Lassalistas, segundo estatísticas de dezembro de 2017, da França se expandiram pelo mundo, “as Instituições Lassalistas estavam presentes em 79 países, e contavam com 3.695 Irmãos, que, juntamente com 89.522 Educadores, em 1.083 Comunidades Educativas, atendiam a 1.040.804 alunos” (UNILASALLE, 2019, p. 11).

Desde o século XVII à atualidade a pedagogia lassalista segue uma inusitada - para o regime da cristandade francesa - intuição cristã de seu fundador, pois, “para La Salle, a liberdade religiosa dependia também da universalização da educação pública e gratuita para todas as crianças, especialmente das famílias trabalhadoras e pobres” (PAULY; CASAGRANDE; CORBELINI, 2018, p. 12). As “Regras Comuns dos Irmãos das Escolas Cristãs” foram formuladas por La Salle e aprovadas pela assembleia de 12 professores/irmãos reunidos em Paris em junho de 1694. Sua leitura desperta curiosidade no leitor atual, pois a primeira regra desta ordem religiosa afirma que seus adeptos formam “uma Sociedade na qual se faz profissão de manter as escolas gratuitamente”.<sup>8</sup> A segunda regra impõe que os Irmãos “não poderão ser sacerdotes” (LA SALLE, 2012, p. 18) e “não farão uso algum dela [da língua latina] depois de sua entrada na Sociedade” (p. 61), portanto, eram docentes católicos, não sacerdotes, com formação pedagógica para ensinar crianças e jovens a ler, escrever, fazer contas, a ter bons modos e aprender a catequese na língua francesa. La Salle foi e permanece sendo o único sacerdote desta ordem religiosa.

Os Lassalistas estão presentes no Brasil desde 1907. Neste ano instituíram a sua primeira escola, destinada para filhos de operários, no bairro Navegantes, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Na atualidade, são 170 “os Irmãos que atuam em nove Estados Brasileiros e no Distrito Federal. Em seu trabalho, contam com a parceria de cerca de quatro mil educadores, com os quais atendem ao redor de 45.000 crianças, jovens e adultos, distribuídos em 48 Comunidades

---

<sup>8</sup> No Brasil, a maioria das instituições lassalistas são pagas porque a LDB exige “capacidade de autofinanciamento” (Art. 7º, inciso III) das IES e escolas não-estatais.

Educativas” (UNILASALLE, 2019, p. 11).

Em Canoas/RS, a educação lassalista, “teve início com o Instituto São José, hoje Colégio La Salle, [...]” (UNILASALLE, 2019, p.11). No ano de 1908, os Irmãos iniciaram suas atividades letivas em Canoas, através do Instituto São José:

Canoas, então distrito de Porto Alegre, era local de veraneio de famílias abastadas da capital. Ali, os Lassalistas abriram escola comercial e agrícola, estimulados pelas autoridades constituídas. Porto Alegre, neste período, era importante praça comercial e necessitava de trabalhadores qualificados para operar no comércio. Também, o governo planejava diversificar a economia sul-rio-grandense, cuja base era sustentada pela pecuária, incentivando as pequenas propriedades agrícolas, principalmente nas zonas de colonização alemã e italiana. Tal foi a aceitação desta escola que, contrariando princípios estabelecidos na Constituição estadual, a Assembléia dos Representantes do Estado liberou recursos do governo para que os Irmãos Lassalistas a equipassem com máquinas e outros equipamentos (GRAEBIN; PENNA, 2013, p. 118).

Segundo Werle, os lassalistas contribuíram para a formação de professores rurais, pois a “Escola Normal Rural La Salle, mantida pelos Irmãos La Sallistas (sic!), masculina, funcionou entre 1942 (foi criada no ano anterior) e 1972, titulando, 493 professores rurais” (2006, p. 123). Em Canoas, a primeira escola normal do Rio Grande do Sul mantida pela iniciativa privada foi criada em 1942, chamada de Escola Normal La Salle, destinada à formação de magistério primário no Estado. Para atender as demandas da comunidade, em 1958, foi criado o curso de ensino secundário: Científico (UNILASALLE, 2019).

Em 1971, com a Lei 5.692/71, foi fundada sob a denominação de Centro Educacional La Salle, reunindo diversas obras educacionais da Instituição. Atendendo às disposições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, a partir de 1º de outubro de 2001, o então Centro Educacional La Salle passou a chamar-se Colégio La Salle. Instituição que abrange Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio (UNILASALLE, 2019).

O Conselho Provincial da Província Lassalista de Porto Alegre, em 02 de agosto de 1972, “tratou da criação da Faculdade de Educação em Canoas – RS”. Suas atividades iniciaram em 6 de agosto de 1976, com a implantação dos cursos de “Estudos Sociais, Letras e Pedagogia” (UNILASALLE, 2019, p.13). A partir de 1992, a mantenedora e da comunidade acadêmica decidem pela transformação do Centro Educacional La Salle de Ensino Superior – CELES em Universidade, após análise do pedido “concluiu-se que, no estágio em que se encontrava o CELES, o mais adequado seria a sua imediata transformação em Centro Universitário La Salle, etapa para a futura Universidade La Salle” (UNILASALLE, 2019, p.17). Conforme PDI (2019,

p. 18), em 30 de dezembro de 1998, o Centro Universitário La Salle é credenciado. Mantem-se a busca por tornar-se Universidade, “com a implantação da Pós-graduação *Stricto Sensu*, iniciada em 2007, com o Mestrado em Educação”. Os Mestrados em Avaliação de Impactos Ambientais e Memória Social e Bens Culturais foram aprovados em 2009. Em 2014, os Mestrados em Direito e Saúde e Desenvolvimento Humano foram aprovados. Em 2014 teve início o primeiro doutorado da IES, em Educação e em 2015 foi aprovado “o Doutorado em Memória Social e Bens Culturais” (UNILASALLE, 2019, p.19). No segundo semestre de 2019, o Doutorado em Direito.

Devido ao seu “comprometimento com a tradição educativa e religiosa”, da mesma forma com a causa social e o consecutivo desenvolvimento dos indivíduos e “da comunidade, o Centro Universitário La Salle foi reconhecido e devidamente certificado como Instituição Comunitária de Educação Superior ICES - nos termos da Lei N° 12.881, de 12 de novembro de 2013 - D.O.U, de 13 de novembro de 2013” (UNILASALLE, 2019, p. 19).

O Ministro de Estado da Educação, em 05 de maio de 2017, “homologou o Parecer N° 180/2017 da Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação”. Em 08 de maio de 2017, o Diário Oficial da União “publicou a Portaria n° 597, de 05 de maio de 2017, [...] diante da conformidade do Regimento da Instituição e de seu respectivo Plano de Desenvolvimento Institucional com a legislação aplicável, resolve: Art. 1° **Fica credenciada a Universidade La Salle – Unilasalle**” (UNILASALLE, 2019, p. 20, grifo do autor).

### 3.3.1 Estrutura da Gestão

As principais questões da política universitária são respondidas pela gestão da Reitoria, órgão executivo de direção superior, que deve garantir o cumprimento da Missão, dos princípios e valores da Universidade, bem como da “implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”. A Reitoria é composta “pelos cargos de Reitor, Vice-reitor, Pró-reitor de Graduação, Pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão e Pró-reitor de Administração” (UNILASALLE, 2019, p. 45).

“A Pró-reitoria de Graduação – PROGrad, exerce a gestão das atividades de ensino de graduação, integrado aos demais processos da Universidade. Os cursos estão organizados em cinco áreas do conhecimento: Educação e Cultura, Saúde e Qualidade de Vida, Direito e Política, Gestão e Negócios e Inovação e Tecnologia”. Tendo estas áreas “por finalidade

promover o planejamento integrado do ensino, pesquisa e extensão e acompanhar o desenvolvimento de projetos de inovação científica e tecnológica e as iniciativas de internacionalização” (UNILASALLE, 2019, p. 45).

“A Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão – PPGPEx”, encarrega-se da “gestão das atividades do ensino da Pós-graduação Lato Sensu e *Stricto Sensu*, da Pesquisa científica, tecnológica, artística e cultural e da Extensão, de forma articulada e integrada aos demais processos da Universidade” (UNILASALLE, 2019, p. 45).

“A Pró-reitoria de Administração - PROAd, exerce a gestão administrativa, econômico-financeira, de pessoas, de infraestrutura e de apoio acadêmico integrado aos demais processos da Universidade” (UNILASALLE, 2019, p. 46).

A Pró-reitoria de Graduação - PROGrad inclui “duas diretorias: a Diretoria de Graduação e a Diretoria de Educação a Distância. A Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão” congrega as “Diretorias de Pesquisa e Pós-graduação *Stricto Sensu* e de Pós-graduação Lato Sensu e Extensão” e a Pró-reitoria de Administração - PROAd abrange a “Diretoria Administrativa, a Diretoria de Marketing e Relacionamento e a Diretoria de Gestão de Pessoas” (UNILASALLE, 2019, p. 46).

As políticas de gestão orientam a “ação institucional, considerando a implementação do projeto que a Universidade se propõe a desenvolver no período de abrangência deste PDI”. Alicerçando-se na Missão e na Visão e no cuidado com os “valores e desafios identificados, essas políticas expressam a necessidade de articulação das atividades planejadas e desenvolvidas, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão com as metas estabelecidas, de modo a permitir a análise evolutiva dos resultados produzidos” (UNILASALLE, 2019, p. 117). Nas políticas de gestão ponderam os

limites de autonomia da Instituição em relação à mantenedora, a presença e a representatividade de diferentes atores sociais - internos e da sociedade civil organizada - nos órgãos colegiados, a articulação entre os processos de avaliação e de planejamento, a sustentabilidade financeira e a comunicação e compartilhamento sistemático de dados e fatos associados aos indicadores do sistema de gestão institucional (UNILASALLE, 2019, p. 118).

“As políticas e os procedimentos relacionados ao desafio da *internacionalização* traduzem o compromisso da Universidade em formar a comunidade educativa a partir de linguagens culturais que permitem a comunicação em um meio globalizado” e que proporcionam a perspectiva de concretizar “programas de intercâmbio e de mobilidade

acadêmica e programas destinados a acordos e convênios de cooperação internacional” (UNILASALLE, 2019, p. 114). As ações de internacionalização estão pautadas na grandeza da humanidade e sua profissionalização, que estão em consonância com a missão dos lassalistas no Brasil e no mundo. Tendo como finalidade apresentar atividades inovadoras - tanto acadêmicas como extracurriculares - a mobilidade de acadêmicos, docentes e colaboradores, os estudos de área, a assistência técnica, o treinamento intercultural e a pesquisa internacional conjunta (UNILASALLE, 2019).

A Universidade propaga seu modelo de gestão apoiada “na articulação entre as áreas-fim e as áreas de apoio acadêmico e administrativo”, através da atuação conectada das

lideranças e equipes responsáveis pelas atividades-meio, em conjunto com as coordenações de Áreas, com as coordenações de Cursos de Graduação e de Programas Pós-graduação, com os responsáveis pelos programas e projetos estratégicos. A articulação responde à perspectiva de resultados dos indicadores estabelecidos pela Universidade na sua estrutura do *Balanced Scorecard* – BSC (UNILASALLE, 2019, p. 46).

Sendo assim, a Universidade emprega os procedimentos metodológicos de gestão estratégica associada à ferramenta do BSC, “por meio da qual, define objetivos, em relação às quatro perspectivas previstas pelo modelo, bem como os indicadores e metas delas decorrentes, de forma articulada com o BSC da Mantenedora, Sociedade Porvir Científico” (UNILASALLE, 2019, p. 203). As quatro perspectivas previstas são:

Perspectiva do cliente - manifesta “expectativas da Instituição em *ser percebida pelos acadêmicos e comunidade como uma IES de excelência que capacita para o mercado de trabalho*; ser reconhecido pela mobilidade acadêmica; e em fortalecer o marketing institucional” (UNILASALLE, 2019, p. 203).

Perspectiva financeira - demonstra que quer assegurar a “*autossustentabilidade econômico-financeira para investir em desenvolvimento das pessoas e em infraestrutura física e tecnológica*”; assegurar também “*a oferta e a contratação de produtos e serviços que gerem resultados econômico-financeiros positivos e ampliar e diversificar a captação de fontes de receitas*” (UNILASALLE, 2019, p. 203).

Perspectiva dos processos internos - evidencia os planos da Universidade em relação aos objetivos:

desenvolver políticas de ensino, pesquisa e extensão de forma articulada; consolidar a Pós-graduação *stricto sensu* nas diferentes áreas de conhecimento, por meio da

qualificação dos cursos existentes e da implementação de novos programas; conferir maior agilidade acadêmica firmando parcerias com diferentes segmentos da sociedade; padronizar os processos internos e alinhá-los com os produtos e serviços; e implementar a agência de Pesquisa e Desenvolvimento (UNILASALLE, 2019, p. 203).

“Perspectiva de aprendizado e crescimento é implementada por meio do objetivo *garantir colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios e valores da instituição*” (UNILASALLE, 2019, p. 203).

De acordo com o PDI (2019, p. 219) o Plano de Desenvolvimento da Pós-Graduação e da Pesquisa Universidade La Salle dispõe de princípios e diretrizes estratégicas que orientam ações pertinentes “aos cursos de Mestrado e Doutorado e todo o contexto de pesquisa institucional. A motivação para a materialização deste Plano são as novas diretrizes avaliativas anunciadas para o Sistema Nacional da Pós-Graduação e da Pesquisa no Brasil por meio da CAPES”. Em conformidade com a Portaria CAPES nº 292, de 28 de dezembro de 2018, “este plano tem sua origem na autoavaliação institucional dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e das políticas e programas de pesquisa. Esta autoavaliação vem sendo conduzida pela PROPEX e DIPP, com apoio das coordenações e dos colegiados dos PPGs” (UNILASALLE, 2019, p. 219).

Em relação à Pós-graduação e Pesquisa, o posicionamento estratégico da Universidade La Salle, são apontadas ações, para acatar a objetivos estratégicos, que buscam à excelência acadêmica, englobando distintas dimensões institucionais (UNILASALLE, 2019), quais são:

A proposta tem por base a identificação na autoavaliação da necessidade de:

- a) explicitar interna e externamente o posicionamento estratégico da pós-graduação e da pesquisa como potencializador de qualidade e desenvolvimento;
- b) desenvolver metodologias e instrumentos de autoavaliação padronizados e utilizar os resultados como forma de revisão do plano e dos processos internos, bem como de melhoria contínua. A avaliação deverá ser multidimensional, com balanço entre indicadores quantitativos e qualitativos;
- c) avaliar e sistematizar dados relativos à formação de recursos humanos, transferência de tecnologia e de conhecimento e relevância social e econômica das pesquisas realizadas como forma de aferir o impacto econômico e social da Pós-Graduação e da Universidade;
- d) continuar acompanhando e apoiando a divulgação dos resultados de pesquisa de docentes e discentes em periódicos e eventos qualificados, com vistas a garantir o impacto da pesquisa por meio de produções científicas qualificadas e relevantes de pesquisadores e discentes;
- e) aprimorar a política de acompanhamento de egressos, sistematizando dados relativos ao destino dos egressos com indicadores de impacto claros e avaliação da formação de recursos humanos qualificados;
- f) aprimorar o sistema de acompanhamento docente;
- g) potencializar o aumento dos índices de internacionalização na pós-graduação e pesquisa e monitorar através de indicadores quantitativos e qualitativos;

h) estabelecer estratégias para estimular o empreendedorismo e a inovação.

As atividades de pesquisa também, compreendem uma intensa vinculação com os programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, sendo a pesquisa a principal característica dos cursos de mestrado e doutorado, pois sem a pesquisa a pós-graduação não existiria. (UNILASALLE, 2019).

Apresentado um panorama geral sobre a gestão da Universidade La Salle, passaremos à apresentação do sistema de avaliação da Pós-graduação *Stricto Sensu* que pode ser considerado como um dos fatores de qualificação dos Programas de Pós-Graduação do Brasil.

### **3.4 Newton Sucupira (1920-2007) e Sua Influência Sobre a Estruturação do Sistema da Pós-Graduação no Brasil**

A CAPES foi instituída em 11 de julho de 1951, pelo Decreto nº 29.741 para garantir a existência de profissionais especializados “em quantidade e qualidade, para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados”, tendo em vistas o desenvolvimento do país (CAPES, 2014, s/p). No início do segundo mandato de Vargas, retomou-se a construção e o desenvolvimento da nação através da industrialização, aumentando a complexidade da administração pública vindo à tona a urgência e a necessidade “de formação de especialistas e pesquisadores nos mais diversos ramos de atividades: de cientistas qualificados em física, matemática e química a técnicos em finanças e pesquisadores sociais” (CAPES, 2014, s/p).

Nesta época é designado como secretário-geral da Comissão o professor Anísio Spínola Teixeira, que tinha total autonomia como líder da instituição para implantar boas ideias. Em 1964, com a tomada do poder pelos militares uma nova diretoria assume a Capes (CAPES, 2014). Um levantamento feito pela Capes em 1965 sobre a situação da pós-graduação reuniu

informações de 157 entidades cujos resultados revelaram a presença de 286 cursos de aperfeiçoamento e especialização e 96 cursos de pós-graduação dos quais 22 eram de doutorado, 67 de mestrado e 7 de características que não se enquadravam nos critérios estabelecidos para verificação (GUTERRES, 2002, s/p).

A partir deste levantamento foram criados novos critérios para classificar os cursos de Pós-Graduação no Brasil com base no Parecer 977/65, do Conselho Federal de Educação, cuja relatoria esteve sob a responsabilidade do Conselheiro Newton Sucupira. Muitos cursos intitulados como de pós-graduação deixaram de ser assim chamados por não corresponder aos

critérios instituídos pelo parecer.

A Política de Pós-Graduação após 1964, desencadeada, como já, nos referimos, pela solicitação do Ministro e fundamentada pelo parecer 977/65 visava não só disciplinar os cursos já existentes através de critérios uniformes e rigorosos, mas acima de tudo qualificar o corpo docente das universidades que se expandiam aceleradamente, segundo o Programa de Ação Econômica do Governo para o período 64/66 (GUTERRES, 2002, s/p).

Conforme Cury (2005, p. 10) “o parecer CFE nº 977/65”, foi deferido “pelo ministro da Educação em 6/1/1966 e publicado no Diário Oficial da União em 20/1/1966”, incidiu sobre a conceituação e normatização dos cursos de pós-graduação e estes critérios são utilizados até os dias de hoje. O relator do parecer 977/65, Newton Sucupira, em cuja homenagem a CAPES denominou de Plataforma Sucupira, o novo sistema on-line de processamento da avaliação da Pós-Graduação. O Parecer de Sucupira está dividido em sete partes, que são:

1. “Origem Histórica da Pós-Graduação”: apresenta sua “origem [...] na estrutura da universidade norte-americana”, abrangendo a faculdade como alicerce “comum de estudos e as diferentes escolas graduadas que geralmente requerem o título de bacharel como requisito de admissão”. Ou seja, para os americanos “[...] o estudante pós-graduado é o que possui o grau de bacharel e continua a fazer estudos regulares com vista a um grau superior” (SUCUPIRA, 2005, p. 162).
2. “Necessidade de Pós-Graduação”: a regra para os “cursos pós-graduados hoje se impõe e se difunde em todos os países”, em decorrência “natural do extraordinário progresso do saber em todos os setores, tornando impossível proporcionar treinamento completo e adequado para muitas carreiras nos limites dos cursos de graduação”. Sendo assim “[...], o estudante moderno somente poderá obter, ao nível da graduação, os conhecimentos básicos de sua ciência e de sua profissão”. Para Sucupira (2005, p. 163-164):

A pós-graduação torna-se, assim, na universidade moderna, cúpula dos estudos, sistema especial de cursos exigido pelas condições da pesquisa científica e pelas necessidades do treinamento avançado. O seu objetivo imediato é, sem dúvida, proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional, impossível de adquirir no âmbito da graduação.

Ainda, segundo Sucupira (2005, p. 164) os interesses práticos e imediatos vão além da pós-graduação ter por finalidade proporcionar, “dentro da universidade, o ambiente

e os recursos adequados para que se realize a livre investigação científica e onde possa afirmar-se a gratuidade criadora das mais altas formas da cultura universitária [...]”.

O ministro da Educação, “ao solicitar a regulamentação” da pós-graduação no Brasil,

aponta, em síntese, os três motivos fundamentais que exigem, de imediato, a instauração de sistema de cursos pós-graduados: 1) formar professorado competente que possa atender à expansão quantitativa do nosso ensino superior garantindo, ao mesmo tempo, a elevação dos atuais níveis de qualidade; 2) estimular o desenvolvimento da pesquisa científica por meio da preparação adequada de pesquisadores; 3) assegurar o treinamento eficaz de técnicos e trabalhadores intelectuais do mais alto padrão para fazer face às necessidades do desenvolvimento nacional em todos os setores (SUCUPIRA, 2005, p. 165).

3. “Conceito de Pós-Graduação”: deste modo quando idealizada “a pós-graduação, e reconhecida sua fundamental importância para a formação universitária, vemos que constitui regime especial de cursos cuja natureza devemos precisar”. Primeiramente deve-se assinalar a diferença “entre pós-graduação *sensu stricto* e *sensu lato*”. Em segundo lugar deve-se distinguir o sentido da “pós-graduação, conforme o próprio nome está a indicar, designa todo e qualquer curso que se segue à graduação [...]” (SUCUPIRA, 2005, p. 165). Em síntese, a pós-graduação *stricto sensu* expõe as características a seguir:

é de natureza acadêmica e de pesquisa e mesmo atuando em setores profissionais tem objetivo essencialmente científico, enquanto a especialização, via de regra, tem sentido eminentemente prático-profissional; confere grau acadêmico e a especialização concede certificado; finalmente a pós-graduação possui uma sistemática formando estrato essencial e superior na hierarquia dos cursos que constituem o complexo universitário. Isto nos permite apresentar o seguinte conceito de pós-graduação *sensu stricto*: o ciclo de cursos regulares em segmento à graduação, sistematicamente organizados, visando desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação e conduzindo à obtenção de grau acadêmico (SUCUPIRA, 2005, p. 166).

4. “Um exemplo de Pós-Graduação: a Norte Americana”: como ainda não tínhamos “experiência em matéria de pós-graduação”, tivemos que tomar como modelos os “estrangeiros para criar nosso próprio sistema. O importante é que o modelo não seja objeto de pura cópia, mas sirva apenas de orientação”. Assim sendo, adotamos “como objeto de análise a pós-graduação norte-americana, cuja sistemática já provada por uma longa experiência tem servido de inspiração a outros países” (ALMEIDA JUNIOR et al., 2005, p. 166).

5. “A Pós-Graduação na Lei de Diretrizes e Bases”: no estudo da Lei de Diretrizes e Bases destacamos o que “concede à pós-graduação ao classificar os diferentes tipos de cursos superiores”, conseguimos afiançar “que a doutrina aqui” apresentada obedece ao “texto legal”. Ambicionamos aqui revelar, “com a análise do art. 69 onde se distingue três grandes categorias de cursos” (SUCUPIRA, 2005, p. 169):

de graduação, abertos à matrícula de candidatos que hajam concluído o ciclo colegial ou equivalente, e obtido classificação em concurso de habilitação; b) de pós-graduação, abertos à matrícula de candidatos que hajam concluído o curso de graduação e obtido o respectivo diploma; c) de especialização, aperfeiçoamento e extensão, ou quaisquer outros, a juízo do respectivo instituto de ensino abertos a candidatos com o preparo e os requisitos que vierem a ser exigidos (SUCUPIRA, 2005, p. 169).

6. “A Pós-Graduação e o Estatuto do Magistério: Com a promulgação do Estatuto do Magistério, o Conselho dispõe, agora, de poderes para submeter os cursos pós-graduados a uma certa regulamentação”. É possível referir “que o Estatuto não confere privilégio a esses cursos para o exercício do magistério”. Já que não se atribui vantagens, “não seria o caso de invocar o art. 70 da LDB para submeter os cursos pós-graduados à regulamentação”. Entretanto, compreendemos “que a competência atribuída ao Conselho para definir esses cursos e determinar-lhes as características, outorga-lhe, ao mesmo tempo, certo poder para regulamentá-los” (SUCUPIRA, 2005, p. 170).
7. “Definição e Características do Mestrado e Doutorado”: Compete-nos imediatamente, “definir e fixar as características dos cursos de mestrado e doutorado”. Percebe-se que se trata de “caracterizar estes cursos em seus aspectos fundamentais, evitando-se estabelecer padrões rígidos que” venham a trazer prejuízos “a flexibilidade essencial à toda pós-graduação”. O Parecer oferece somente “as balizas mestras dentro das quais a estruturação dos cursos pode sofrer variações em função” das suas especificidades, ou de acordo com o “setor de conhecimento e da margem de iniciativa que se deve atribuir à instituição e ao próprio aluno na organização de seus estudos” (SUCUPIRA, 2005, p. 171).

Em primeiro lugar, de acordo com a doutrina exposta nesse parecer, propomos o escalonamento da pós-graduação em dois níveis: mestrado e doutorado, não obstante certas objeções, surgidas, entre nós, contra o título de mestre. [...] A verdade é que em matéria de pós-graduação ainda estamos por criar uma tradição. E, se a pós-graduação

deve ser estruturada em dois ciclos, como a experiência anglo-americana. [...] algumas de nossas instituições já vem adotando, com êxito, o título de mestre para designar o grau acadêmico correspondente ao primeiro nível da pós-graduação (SUCUPIRA, 2005, p. 171).

Sobre os “processos da pós-graduação”, segundo Sucupira, (2005, p. 172) formulou-se “as seguintes conclusões sobre as características fundamentais dos cursos pós-graduados correspondentes aos dois níveis”:

- 1) A pós-graduação de que trata a alínea b do art. 69 da Lei de Diretrizes e Bases é constituída pelo ciclo de cursos regulares em seguimento à graduação e que visam a desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico.
- 2) A pós-graduação compreenderá dois níveis de formação: mestrado e doutorado. Embora hierarquizados, o mestrado não constitui condição indispensável à inscrição no curso de doutorado.
- 3) O mestrado pode ser encarado como etapa preliminar na obtenção do grau de doutor ou como grau terminal.
- 4) O doutorado tem por fim proporcionar formação científica ou cultural ampla e aprofundada, desenvolvendo a capacidade de pesquisa e podem ser criados nos diferentes ramos do saber.
- 5) O doutorado de pesquisa terá a designação das seguintes áreas: letras, ciências naturais, ciências humanas e filosofia; os doutorados profissionais se denominam segundo os cursos de graduação correspondentes. O mestrado será qualificado pelo curso de graduação, área ou matéria a que se refere.
- 6) Os cursos de mestrado e doutorado devem ter a duração mínima de um e dois anos respectivamente. Além do preparo da dissertação ou tese, o candidato deverá estudar certo número de matérias relativas à sua área de concentração e ao domínio conexo, submeter-se a exames parciais e gerais, e provas que verifiquem a capacidade de leitura em línguas estrangeiras. Pelo menos uma para o mestrado e duas para o doutorado.
- 7) Por área de concentração entende-se o campo específico de conhecimento que constituirá o objeto de estudos escolhido pelo candidato, e por domínio conexo qualquer matéria não pertencente àquele campo, mas considerada conveniente ou necessária para completar sua formação.
- 8) O estabelecimento deve oferecer um elenco variado de matérias a fim de que o candidato possa exercer sua opção. As matérias, de preferência, serão ministradas sob a forma de cursos monográficos dos quais, seja em preleções, seja em seminários, o professor desenvolverá, em profundidade, um assunto determinado.
- 9) Do candidato ao mestrado exige-se dissertação, sobre a qual será examinado, em que revele domínio do tema escolhido e capacidade de sistematização; para o grau de doutor requer-se defesa de tese que represente trabalho de pesquisa importando em real contribuição para o conhecimento do tema.
- 10) O programa de estudos do mestrado e doutorado se caracterizará por grande flexibilidade, deixando-se ampla liberdade de iniciativa ao candidato que receberá assistência e orientação de um diretor de estudos constará o programa, sobretudo, de seminários, trabalhos de pesquisa, atividades de laboratório com a participação ativa dos alunos.
- 11) O mesmo curso de pós-graduação poderá receber diplomados provenientes de cursos de graduação diversos, desde que apresentem certa afinidade. Assim, por exemplo, ao mestrado ou doutorado em administração pública poderiam ser admitidos bacharéis em direito ou economia; em biologia, médicos ou diplomados em história natural.

- 12) Para matrícula nos cursos de pós-graduação, além do diploma do curso de graduação exigido por lei, as instituições poderão estabelecer requisitos que assegurem rigorosa seleção intelectual dos candidatos. Se os cursos de graduação devem ser abertos ao maior número, por sua natureza, a pós-graduação há de ser restrita aos mais aptos.
- 13) Nas universidades a pós-graduação de pesquisa ou acadêmica deve ser objeto de coordenação central, abrangendo toda área das ciências e das letras, inclusive das que fazem parte do ciclo básico das faculdades profissionais.
- 14) Conforme o caso, aos candidatos ao doutorado serão confiadas tarefas docentes, sem prejuízo do tempo destinado aos seus estudos e trabalhos de pesquisa.
- 15) Aconselha-se que a pós-graduação se faça em regime de tempo integral, pelo menos no que se refere à duração mínima dos cursos.
- 16) Os cursos de pós-graduação devem ser aprovados pelo Conselho Federal de Educação para que seus diplomas sejam registrados no Ministério da Educação e possam produzir efeitos legais. Para isso o Conselho baixará normas fixando os critérios de aprovação dos cursos (SUCUPIRA, 2005, p. 172-173).

As principais definições do Parecer Sucupira de 1965 permanecem vigentes, houve apenas uma breve descontinuidade, em 15 de março de 1990, quando no governo de Collor é extinta a Capes, pela Medida Provisória nº 150. Com a intensa mobilização das pró-reitorias de pesquisa e pós-graduação das universidades e apoio do Ministério da Educação, a medida é revertida, e em 12 de abril de 1990, a Capes é reconstituída pela Lei nº 8.028 e, posteriormente, pela Lei nº 8.405/92, como Fundação Pública, dando “novo vigor à instituição” (CAPES, 2014, s/p). Em 1995, com a mudança do governo,

a Capes passa por uma reestruturação, fortalecida como instituição responsável pelo acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação *strictu sensu* brasileiros. Naquele ano, o sistema de pós-graduação ultrapassa a marca dos mil cursos de mestrado e dos 600 de doutorado, envolvendo mais de 60 mil alunos (CAPES, 2014, s/p).

A CAPES tem função importante no que se refere à ampliação e solidificação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrados e doutorados) em todos os estados do Brasil. Dentre as atividades de responsabilidade da Capes está a avaliação da pós-graduação *stricto sensu* (CAPES, 2014). Este sistema de avaliação, em contínuo aperfeiçoamento, “serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais” e os resultados desta avaliação são utilizados para formulação e reformulação das “políticas para a área de pós-graduação” (CAPES, 2014, s/p).

A partir do momento que um curso é recomendado pela CAPES e reconhecido pelo Conselho Nacional de Educação/Ministério da Educação, ele passa a fazer parte do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). E com isso, passa a ter a obrigatoriedade de prestação de informações à CAPES, a respeito de toda a sua atividade acadêmica e de pesquisa (CAPES, 2014, s/p).

Os cursos novos aprovados pela Capes iniciam com, no mínimo, conceito 3, para os mestrados e conceito 4 para Doutorado. A avaliação desses cursos é realizada a cada três anos (trienal) gerando uma nota com base em conceitos, que vai de 1 a 7. As notas 1 e 2 implicam no descredenciamento do curso. As notas 3, 4 e 5 significam respectivamente, cursos com qualidade regular, boa e muito boa, porém para mestrado Profissional o conceito 5 significa a excelência. A nota 6 demonstra um curso conceituado pela excelência em nível nacional e o conceito 7 demonstra a excelência do curso em nível internacional. Os conceitos 6 e 7 referem-se somente aos programas de pós-graduação com curso de doutorado. Para melhor visualizar os conceitos, os mesmos foram organizados no quadro, a seguir:

Quadro 2 – Conceitos e seus significados

CONCEITO	SIGNIFICADO
1	Definição implica em Descredenciamento
2	Fraco implica em Descredenciamento
3	Desempenho Regular
4	Indica que o curso é Bom
5	Indica que o curso é Muito Bom
6	Excelência Nacional
7	Excelência Internacional

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos no site da CAPES, 2014.

Desde que foi implantado pela CAPES, o Sistema de Avaliação da Pós-graduação “vem cumprindo papel de fundamental importância para o desenvolvimento da pós-graduação e da pesquisa científica e tecnológica no Brasil”. O processo abrange a Avaliação das Propostas de Cursos Novos e a Avaliação dos Programas de Pós-graduação, os quais são “conduzidos por comissões de consultores do mais alto nível, vinculados a instituições de ensino das diferentes regiões do país” (CAPES, 2014, s/p.).

Para a CAPES a responsabilidade pelo preenchimento do relatório sempre foi da Coordenação do curso. Considerando que os Coordenadores são “passageiros”, isto é, são docentes do Colegiado indicados por seus pares para o cumprimento de um mandato e, periodicamente, são substituídos por novas indicações dos Colegiados dos PPGs, as secretárias acabam sendo mais “permanentes” que as coordenações e adquirem expertise na gestão das informações necessárias para o preenchimento do Coleta. Desse modo, parece que o *modus*

*operandi* dos PPGs é que as secretárias operem na Plataforma Sucupira as informações mais vinculadas à administração do próprio PPG, tais como: as informações relacionadas aos dados cadastrais do PPG, seus financiadores, de seus discentes (matrícula nas disciplinas, bolsistas, registro de defesas, cadastro dos avaliadores externos, turmas, e divulgação dos textos das teses e dissertações) ficando mais a cargo dos Coordenadores os textos analíticos da Proposta do Programa, tendo como base empírica as produções intelectuais vinculadas aos projetos de Pesquisa.

Assim, na prática, o coordenador trabalha com os itens referentes à proposta do programa, com base nas informações da secretaria para elaborar o texto. Nessa perspectiva prática, a Secretaria exerce uma função estratégica, sendo capaz de operar criticamente o aplicativo Coleta de Dados Capes, através do qual são inseridas as informações referentes à “infraestrutura física, formação e atividades de docentes, matrícula e titulação de alunos, [...] produção bibliográfica em termos de artigos científicos, livros, dissertações e teses defendidas, produção técnica e tecnológica, etc.” (GUTERRES, 2002, s/p).

A partir do ano de 2014, após reformulação, o aplicativo evoluiu para a Plataforma Sucupira. O Fórum de Secretários de Programa de Pós-graduação em Educação da Região Sul, que congrega os secretários destes Programas, no início, foi criado justamente para a troca de experiências sobre o preenchimento do relatório Coleta, porém, na atualidade o Fórum tem “o objetivo de discutir questões relativas ao trabalho nas secretarias dos PPGs, bem como instrumentalizá-los para o contínuo aperfeiçoamento da sua ação nos Programas” (PORTAL ANPEDSUL, 2012, s/p).

A avaliação depende da qualidade e da exatidão de informações inseridas nos campos mais adequados do aplicativo. Antes a mesma informação poderia ser inserida em um ou mais dos diversos campos do aplicativo à escolha da Secretaria e tal escolha poderia gerar associações diferentes podendo aumentar ou reduzir a relevância dos dados. A partir das informações inseridas no Coleta de Dados Capes, gerava-se automaticamente o relatório que era entregue aos avaliadores como única fonte para redigir os pareceres indicativos da nota do Programa. Os dados a serem inseridos na Plataforma Sucupira são os mesmos do Coleta de Dados, a principal mudança é que “a inserção de informações pelos programas de pós-graduação (PPGs) passa a ser contínua e *online*”. As informações poderão ser inseridas “na Plataforma a qualquer momento, assim que alguma situação é concretizada (por ex. a matrícula

ou titulação de um aluno, o cadastramento de uma produção intelectual, o ingresso de um docente)” (CAPES, 2014, s/p).

“Os resultados da Avaliação Trienal realizada pela CAPES”, serve para indicar “a qualidade do desempenho e a posição relativa de cada programa no contexto de sua respectiva área”, sendo assim, servindo de “referência para as decisões dos órgãos governamentais de investimento na pesquisa e na pós-graduação”, fundamentando as decisões “do Conselho Nacional de Educação sobre quais cursos de mestrado e de doutorado obterão”, a renovação de reconhecimento vigente para o triênio subsequente (CAPES, 2014, s/p).

### *3.4.1 Documento de Área da Educação*

Conforme a Capes (2016, p. 1) no Documento de Área da Educação, em setembro de 2016, contava “com 246 cursos de Pós-graduação, sendo 128 de Mestrado Acadêmico, 74 de Doutorado e 44 de Mestrado Profissional”. Estes cursos se instituíam “em 172 Programas, 74 deles com Mestrado e Doutorado Acadêmicos, 54 com Mestrado Acadêmico e 44 com Mestrado Profissional”. O documento tem o objetivo de apresentar uma “visão geral da evolução dos Programas da Área de Educação, foram resumidos em gráficos dados que permitem uma comparação da trajetória da Área nos três últimos triênios (2004/2006; 2007/2009; 2010/2012)”.

Na trienal de 2007, o número de cursos era 111, passando “para 246 em Setembro de 2016, um aumento de 121,6%”. Em 2007 a área se compunha de 78 cursos de Mestrado Acadêmico (ME), em setembro de 2016 passou para 128, “um aumento de 64,1% e nesse mesmo período, o número de Doutorados (DO) passou de 33 para 74, um aumento de 124,2%”. Ocorreu, assim, uma ascensão “maior no número de Doutorados em relação àquela dos Mestrados Acadêmicos. Os Mestrados Profissionais (MP) não existiam nas Trienais de 2007 e 2010 e foram criados após esta avaliação”. Na Trienal de 2013, a área contava com “9 cursos de mestrado profissional e em Setembro de 2016, eram 44 cursos (aumento de 388,9%)” (CAPES, 2016, p. 3). Em setembro de 2016, segundo as dependências administrativas, a análise dos dados regionais apontava para essa distribuição dos cursos:

- Na Região Norte os cursos se instalaram em instituições públicas – federais e estaduais – com predominância das federais, com 12 cursos em setembro de 2016, enquanto nas estaduais eram apenas 2;
- A Região Nordeste possui quase o mesmo perfil da Região Norte, com dois cursos

em IES privadas. Nessa mesma ocasião a Capes registrou que se instalaram 26 cursos nas IES federais e 15 cursos nas estaduais;

- Na Região Sudeste observa-se uma inversão desse perfil, com forte presença de IES privadas, com 43 cursos. Entretanto, o número de IES públicas também é superior nessa região: com 36 cursos nas IES federais e 23 nas estaduais;
- Na Região Sul há um número maior de cursos em IES privadas (32), enquanto as IES públicas eram 31 cursos: 19 em IES federais, 11 em estaduais e 1 numa instituição municipal;
- Na Região Centro-Oeste, mais uma vez, nota-se a predominância das IES públicas com 18 cursos: 15 nas federais e 3 nas estaduais. As IES privadas possuem 6 cursos (CAPES, 2016, p. 6).

Nas três avaliações trienais (2007, 2010 e 2013), do perfil das notas no Brasil e em suas Regiões, compreende-se que: “a) a Região Norte possui apenas programas 3 e 4; b) a Região Nordeste possui programas 3, 4 e 5; c) a Região Sudeste, a partir da Trienal de 2010” tem todos os tipos “de notas, de 3 a 7; d) a Região Sul não possuía programas com Nota 7 na Trienal de 2007 e não possuía programas com Nota 6 na Trienal de 2010 e passou” a ter todos os tipos “de notas nas duas avaliações seguintes; e) a abertura de novos cursos alterou o perfil inicial da Região Centro-Oeste de 4 e 5 na Trienal de 2007 para 3, 4 e 5 nos outros momentos de avaliação” (CAPES, 2016, p.6).

Sendo assim, “a área tem conhecido um crescimento significativo nos últimos períodos, tendo sido bastante intenso neste quadriênio, percentualmente de modo mais acentuado nos programas profissionais, o que deverá continuar a acontecer nos próximos anos”. Porém tem que se procurar “uma distribuição mais harmônica das avaliações, evitando-se uma concentração tão alta nos estratos inferiores” (CAPES, 2016, p. 8).

Para a avaliação de 2017, a Área de Educação definiu a seguinte simetria para os Quesitos a serem considerados (CAPES, 2016, p. 9):

- 1) Mestrado Acadêmico e Doutorado: Proposta do Programa; Corpo Docente, 15%; Corpo Discente, Teses e Dissertações, 35%; Produção Intelectual, 35%; e Inserção Social, 15%.
- 2) Mestrado Profissional: Proposta do Programa; Corpo Docente, 20%; Corpo Discente e Trabalhos de Conclusão, 25%; Produção Intelectual, 35% e Inserção Social, 20%.

“As fichas de avaliação para o quadriênio 2013-2016 que são apresentadas no Item III, a seguir, mostram para cada um dos quesitos os itens a serem analisados na avaliação”. São apontadas as descrições “e comentários sobre cada um dos quesitos e seus itens. Em suas linhas gerais, serão mantidos os itens utilizados na avaliação trienal de 2013. A principal alteração refere-se ao quesito 4” (CAPES, 2016, p. 9).

Em reunião realizada em Brasília, no mês de agosto, com discussão iniciada no Seminário de Acompanhamento de Meio Termo “e na reunião do FORPRED, durante a Reunião Nacional da ANPED, realizada em Florianópolis em outubro de 2015, ficou definido pela Área que o Quesito 4, Produção Intelectual sofreria uma alteração substancial”. A partir de então, passaria a ser “considerada a ‘média ponderada de até oito produções mais bem qualificadas por docente permanente no quadriênio, compreendendo livros, capítulos, verbetes e periódicos’, e não mais toda a produção apresentada pelos docentes”. Cada produto seria pontuado da mesma forma que na avaliação trienal anterior. A intenção foi modificar a “característica da indução decorrente da avaliação da pós-graduação. O que se espera não é que simplesmente os programas passem a produzir mais, mas que passem a produzir melhor e isso se reflita nas métricas adotadas no processo de avaliação”. Como consequência, acreditava-se, então, que com essa alteração os professores melhorariam a produção em qualidade e não em quantidade.

#### *3.4.2 Avaliação trienal 2010-2012 dos Programas em Educação*

Como acontece na maioria das áreas das Humanas, na Educação, a pós-graduação é o principal meio de verificação e controle da produção do conhecimento. “A avaliação dos programas de pós-graduação da área de Educação visa fornecer informações sobre o grau de sucesso das políticas por ela implementadas ao longo dos anos”. Tornando-se um instrumento de extrema importância “para melhoria da política de produção do conhecimento da área”. No triênio 2010-2012, conservou-se a política de ampliar de “forma consistente a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, o que pode ser” percebido com o aumento do “credenciamento de cursos acadêmicos e profissionais” (CAPES, 2013, p. 2).

Com o aumento da oferta, a Capes buscou “consolidar a qualidade da produção dos Programas melhorando a formação” da pós-graduação. Tem sido dada uma ênfase especial “aos cursos de doutorado, na medida em que a formação de doutores é condição básica para a ampliação do sistema” (CAPES, 2013, p. 2). Desta forma, a avaliação trienal 2004-2006 para a avaliação 2007-2009 a área da Educação teve um aumento de 40% em números de programas, que passaram de 78 para 95. Na seguinte, a “avaliação trienal 2007-2009 para a avaliação” 2010-2012, a área da Educação teve um aumento de “27% em número de programas, que passaram de 95 para 121”. Isto aconteceu devido à ascensão “dos índices da formação em tempo

adequado e dos níveis de produção bibliográfica, [...], o crescimento não tem comprometido a qualidade dos programas”. Diferente do que aconteceu em triênios anteriores, pois houve a “necessidade de descredenciamento de programas recém-aprovados, por não estarem funcionando segundo a proposta encaminhada quando de sua criação” (CAPES, 2013, p. 2). Conforme a Coordenação da área de Educação, “durante o triênio”, manteve-se “a política de melhoria e consolidação dos programas, por meio de ampla discussão dos critérios de qualidade em reuniões sistêmicas com os Coordenadores dos mesmos”. Depois de encerrada a avaliação pela Comissão de Área, a Coordenação da área “se debruça sobre os resultados para avaliar a qualidade dos critérios definidos” de comum acordo “pela comunidade acadêmica e amplamente discutidos com os programas” (CAPES, 2013, p. 2-3). “A ficha de avaliação é constituída por um conjunto de 19 itens de naturezas diversas, alguns dos quais visando à regulação do sistema e outros à aferição de qualidade” (CAPES, 2013, p. 3).

Como a ficha de avaliação não sofreu mudanças profundas entre os dois triênios, persistem os problemas relatados no relatório anterior. Como os itens de regulação e os que visam à atribuição de notas aos programas são somados na ficha de avaliação, a tendência é que a atribuição de notas pelo uso da ficha se concentre na nota 4. Ainda que, acertadamente, tenha sido aberta a possibilidade de avaliar cada quesito sem respeitar a tendência de nota em cada quesito, esse procedimento implica não seguir os pesos estabelecidos pelo instrumento (CAPES, 2013, p. 3).

Segundo a Coordenação da área de Educação, conservou-se a proposta de “que os indicadores de regulação sejam controlados anualmente pela DAV/CAPES, com a supervisão das coordenações de área”. Desta forma, a avaliação poderia ocorrer com prazo maior, “centrando-se na análise do desempenho qualitativo e quantitativo dos programas em relação às metas estabelecidas pelo sistema de pós-graduação e pelos próprios programas” (CAPES, 2013, p. 3). Parte dessa proposição da área de educação foi acatada pela CAPES quando em 2014 optou pela avaliação quadrienal.

### *3.4.3 Avaliação Quadrienal 2013-2016 dos Programas em Educação*

Como já dito anteriormente a avaliação dos Programas de pós-graduação da área de Educação tem por finalidade, ao longo dos anos, fornecer informação sobre o grau de sucesso das políticas implementadas por ela. Tornando-se um instrumento essencial para a melhoria das políticas de produção de conhecimento na área. Desta forma, a Capes continua na busca da

consolidação e ampliação da “qualidade da produção dos Programas, melhorando a formação da pós-graduação”. Continua dando-se especial ênfase aos cursos de doutorado, “na medida em que a formação de doutores é condição básica para a ampliação do sistema de pós-graduação como um todo”. Para o mestrado, a Capes trabalha “no sentido de ampliar a oferta nas regiões com alta demanda e poucos cursos, como o Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste do país, com vistas à diminuição das desigualdades regionais de oferta” (CAPES, 2017, p. 4).

De acordo com o Relatório da Avaliação Quadrienal (2017, p. 4) no decorrer do quadriênio “com a criação do curso de Mestrado na UNIFAP (AP), a área de Educação passou a ter Programas em todos os estados da Federação. Nesse sentido, da avaliação trienal de 2013 para a presente, a área teve um crescimento de 40,5%, passando de 121 Programas para 170”. No que se refere, ao triênio 2010-2012, preservou-se a política de expansão dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (acadêmicos e profissionais).

A ficha de avaliação é composta por

três campos de informações em que se anotam os quesitos e itens no primeiro campo, o peso de cada quesito e cada item no segundo, e a descrição de como foi realizada a avaliação no terceiro campo, apresentando detalhadamente o que foi analisado, a métrica utilizada e as condições a serem satisfeitas para cada um dos conceitos, Muito Bom (MB), Bom (B), Regular (R), Fraco (F) ou Insuficiente (I). (CAPES, 2017, p. 4).

A avaliação utiliza indicadores de natureza qualitativa e quantitativa. No processo avaliativo estão presentes cinco quesitos na ficha de avaliação para os programas acadêmicos que são:

O quesito 1, Proposta do Programa, é constituído de 4 itens; o quesito 2, Corpo Docente, compõe-se de 5 itens; o quesito 3, Corpo Discente, Teses e Dissertações, analisa 5 itens; o quesito 4, Produção Intelectual, foi composto de 4 itens; e o quesito 5, Inserção Social, considerou 3 itens. (CAPES, 2017, p. 5)

Para os Programas Profissionais é utilizada a mesma estrutura da ficha de avaliação, “acrescentando-se um novo item no quesito 4 e um novo item no quesito 5. São, portanto, 21 itens a serem avaliados nos Programas Acadêmicos e 23 itens nos Programas Profissionais” (CAPES, 2017, p. 5).

Foram considerados 13 indicadores de natureza qualitativa para Programas Acadêmicos e 21 indicadores de natureza quantitativa para os Profissionais, 16 e 21, respectivamente. “A utilização de um grande número de informações permite que se apreenda as diversas vertentes

de atuação dos Programas e, mesmo que exista correlação entre alguns indicadores”. A utilização deste grande número de informações possibilita “afirmar que o resultado do processo avaliativo seja consistente e expresse uma hierarquização válida dos Programas, compatível com as informações e regras estabelecidas para os quesitos e itens definidos” (CAPES, 2017, p. 5). Conforme Relatório de Avaliação Quadrienal (2017, p. 5):

Os indicadores estabelecidos pela Área, nos itens e nas métricas utilizadas na construção dos indicadores de natureza quantitativa, foram construídos considerando os valores médios obtidos pelos Programas como referência ou de acordo com valores estabelecidos por política de direcionamento definida pela Área.

A alteração principal da avaliação trienal de 2013 introduziu-se no “quesito 4, Produção Intelectual. No item 4.1, não foi utilizado o conjunto da produção do Programa, mas apenas o equivalente a oito vezes o número de docentes permanentes médio no quadriênio, em ordem decrescente de pontuação”, empregando-se igual “escala de pontuação do triênio anterior, compreendendo periódicos, livros, capítulos de livros e verbetes (quando houver um total de publicações que possibilite tal escolha)”. Considerando-se para um Programa com média de dez docentes permanentes no quadriênio os oitenta produtos mais bem pontuados do mesmo (CAPES, 2017, p. 5).

Espera-se que os Programas consigam fazer produções melhores e que isso venha a se refletir “nas métricas adotadas no processo de avaliação”. Com esta alteração espera-se que o Programa pontue e produza melhor, e não que produza mais. Além disso,

o item 4.2 foi alterado de modo a valorizar a produção mais qualificada do Programa, de forma geral e não individualizada. Considerou-se o percentual de produção do Programa nos estratos mais altos, até QUALIS B2, considerando-se a pontuação de cada produto em ordem decrescente em relação ao total de pontos do Programa, utilizados para o cálculo do item 4.1. No caso da distribuição dos Programas nos estratos 5, 6 e 7, repetiu-se o procedimento, considerando-se os produtos até A2. No item 4.4, desdobrado do item 4.1 da avaliação anterior, desenvolveu-se um indicador quantitativo que dimensiona a “endogenia” da produção do Programa (CAPES, 2017, p. 6).

Pondera-se que com esses elementos ocorreu um aprimoramento e qualificação da avaliação da produção bibliográfica na área (CAPES, 2017).

## 4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo descreve os passos percorridos para a realização da pesquisa. Compõe-se pelos seguintes subcapítulos: caracterização do estudo, Aspectos teóricos, Unidade de análise, Instrumento para coleta de dados e como se deu a análise dos dados.

### 4.1 Caracterização do Estudo: Aspectos Teóricos

A pesquisa se caracterizou como um levantamento tipo survey exploratório-descritivo, também com levantamento bibliográfico e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa, focalizando a gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, delimitando seu campo empírico ao perfil e às competências desempenhadas pelas secretárias destes Programas de Pós-graduação, na área da Educação, no Brasil, destacando as demandas que envolvem a gestão a partir da implantação da Plataforma Sucupira. A metodologia adotada considera o fato de que o levantamento de dados é do tipo survey exploratória-descritiva, que é aplicada durante as etapas que precedem o

estudo de um fenômeno, cujo objetivo é antecipar a percepção sobre um dado tema e fornecer as bases para uma pesquisa mais aprofundada ou quando normalmente não existem modelos e nem conceitos a serem medidos em relação ao fenômeno de interesse, como melhor medi-lo ou como descobrir novas facetas do fenômeno em estudo (ANDRIETTA; MIGUEL, 2007, p. 207).

Para Freitas et. al. (2000, p. 105) o tipo de pesquisa *survey* busca a aquisição de informações e de dados “sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”. Babbie (1999) explica que a pesquisa *survey* tem por finalidade realizar tanto a descrição com o objetivo de descobrir a classificação de certos traços e atributos da população pesquisada, quanto realizar uma exploração com o objetivo de trabalhar como um mecanismo exploratório em uma situação de investigação inicial de algum tema, procurando não deixar que elementos críticos deixem de ser identificados (BABBIE, 1999). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 57) “esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário”. Habitualmente, decorremos “à solicitação de informações a um grupo

significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Segundo Gil (2008, p. 50) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, na atualidade também por teses e dissertações. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Além disso, o “desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número”. Porém, de um lado, estão “os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc.”. E existem, de outro lado, “os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.” (GIL, 2008, p. 51).

Para Creswell (2010, p. 238) com o uso das abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa, “[...] pode-se obter mais insights<sup>9</sup> com a combinação das pesquisas qualitativas e quantitativas. Seu uso combinado proporciona uma maior compreensão dos problemas de pesquisa”. De tal modo, a abordagem quantitativa servirá para: “Identificar a população do estudo. Também declarar o tamanho dessa população e os meios para identificar os indivíduos na população” (p. 180). A abordagem qualitativa oferece “uma lente geral de orientação para o estudo de questões de gênero, classe e raça ou outras questões de grupos marginalizados” (p. 90). Segundo o autor a pesquisa qualitativa é utilizada “para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 180).

Para Yin (2006, p. 137), a análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Assim, a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo estará atrelada durante as etapas da pesquisa, visando aumentar o conhecimento sobre o tema a ser pesquisado, colaborando para alcançar os objetivos delineados, bem como compreender a realidade estudada.

---

<sup>9</sup> Segundo o IIT, Institute of Design de Chicago (EUA), "insight é uma interpretação - conclusão que você tirou - que explique um fato na totalidade ou em parte e/ou porque esse fato acontece". Disponível em: <<http://inove.terraforum.com.br/noticias/Paginas/afinaloqueauminsight.aspx>>.

## 4.2 Origem e Evolução do FORSEC: Aspectos Históricos<sup>10</sup>

Para compreender porque as secretárias são o foco deste estudo, é prudente apresentar o histórico de inserção e atuação da pesquisadora no campo da pesquisa. Fato que requer a apresentação de uma memória pessoal, documentada na medida do possível, sobre o Fórum de Secretários dos PPGs em Educação da Região Sul (SC, PR e RS) que teve início no ano de 2002, entre os dias 27 e 29 de novembro, na Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis, idealizado pelos Professores Doutores Lucidio Bianchetti e Maria Célia Marcondes de Moraes (*in memoriam*), ambos do PPGE – UFSC. Após este primeiro encontro foi elaborada uma carta, solicitando apoio das Coordenações de Programas de Pós-Graduação em Educação para que o Fórum continuasse acontecendo, para atender aos

seguintes pontos: a continuidade da realização do evento, paralelamente à ANPED-Sul, visando a socialização de experiência entre docentes, discentes e secretários/as; a constituição da rede de discussão, compartilhando experiências, dúvidas e trocando informações; a participação de um técnico da CAPES para esclarecer dúvidas sobre a plataforma COLETA CAPES e; o apoio dos coordenadores e das instituições para a participação dos/as secretários/as neste evento, assim como a presença do/a representante de área.

A partir dos pontos discutidos, foram apresentadas as seguintes sugestões: a apresentação desta carta no Fórum Sul de Coordenadores de Programas de Pós-Graduação em Educação; previsão orçamentária das Agências de Fomento para a participação e realização de eventos e/ou treinamentos; qualificação continuada dos técnicos-administrativos através de cursos, palestras e eventos; disponibilização do COLETA CAPES e PRÓ-COLETA até novembro de cada ano; o treinamento regional ou estadual, oferecido por um técnico da CAPES, para a elaboração do relatório anual (COLETA CAPES) com a participação dos secretários e coordenadores de cada programa e; a mobilização institucional do correto preenchimento do Currículo Lattes, para facilitar a coleta de dados.

Cabe destacar o incentivo dos coordenadores e das instituições envolvidas para a participação dos/as secretários/as, parabenizando assim a comissão organizadora do evento pela iniciativa, lembrando as palavras do Prof. Lucídio Bianchetti na abertura deste seminário “o que é dado deve ser proporcional ao que é exigido” (FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS), 2002).

Desde então, o Fórum, denominado FORSEC, é realizado paralelamente às reuniões da Anped Sul, tendo como “objetivo discutir questões relativas ao trabalho nas secretarias dos PPGs, bem como instrumentalizá-los para o contínuo aperfeiçoamento da sua ação nos Programas” (PORTAL ANPEDSUL, 2012, s/p). Todos os treinamentos realizados pela Capes contavam com a participação das secretárias.

---

<sup>10</sup> Parte deste texto foi publicado no artigo: As/os secretárias/os de programas de pós-graduação stricto e sua relação com a internacionalização, na revista Inter. Educ. Sup. 2019.

Em 28 de outubro de 2014, durante o VII Fórum de Secretários de Programa de Pós-Graduação em Educação da Região Sul foi elaborada uma carta enviada à presidenta da ANPED. Nesta carta solicitava-se apoio para realização do I Encontro Nacional de Secretárias de PPGs em Educação, pois este era um tema que vinha sendo discutido em todos os encontros do FORSEC. Segue trecho da carta escrita pelas secretárias:

Levando em conta os aspectos relevantes acima relacionados, pleiteamos junto a este órgão um espaço na Anped Nacional para criação do Fórum Nacional das(os) Secretárias(os) de Pós Graduação em Educação, com o objetivo de:

1º Ampliar a troca de experiências entre os Programas a nível Nacional, proporcionando com isso a disseminação de conhecimento entre as mais variadas regiões;

2º Proporcionar através deste Fórum produções (resumos, resultados de pesquisa, entre outros) com temáticas relacionadas à função da(o) Secretária(o) de PPGE. Reiteramos que há pesquisas sendo realizadas neste âmbito, por exemplo, a monografia de curso de Pós-Graduação Lato Sensu desenvolvida pela Secretária Sílvia Adriana da Silva Soares (UNILASALLE), intitulada “A gestão da pós-graduação *Stricto Sensu*: perfil dos Secretários dos programas de pós-graduação, na área da Educação, na região Sul do Brasil” sob a orientação do Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly, em que os sujeitos e objeto da pesquisa serão as(os) próprias(os) Secretárias(os) dos PPGEs;1)

3º Disponibilizar uma comissão (sob supervisão da Anped) para o planejamento/programação do Fórum Nacional de Secretárias(os) (FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS), 2014).

No início, a diretoria ANPED entendeu que as Secretárias reivindicavam direito de filiar-se à Associação, quando estávamos solicitando o apoio da ANPED para que Coordenações e mantenedoras de PPGs em educação viabilizassem a participação das secretárias. Afinal, esclarecidos os pontos, conseguimos o apoio da ANPED para realizar o I Encontro Nacional de Secretárias/os de Programa de Pós-graduação em Educação, como uma das atividades paralelas da 37ª Reunião Nacional da ANPED. O encontro aconteceu de 4 a 7 de outubro de 2015, na sala 109, bloco D, do Centro de Educação na UFSC, Campus Florianópolis, SC. Este encontro foi organizado pelas secretárias dos Programas de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle e da Universidade do Vale do Rio do Sinos. Foram tratados os seguintes temas: A importância do trabalho em conjunto da Secretária com a Coordenação; Histórico do Fórum de Secretárias de Programas de Pós-Graduação em Educação da Região Sul; Avaliação Capes: Plataforma Sucupira: uma nova cultura avaliativa; Profissionais em Gestão da Pós-Graduação: perfil, competências e atividades na percepção das secretárias dos PPGs em Educação; “Histórico e afirmação do Fórum de Secretárias/os de PPGE: Conquistas e perspectivas”; Currículo Lattes versus Plataforma Sucupira.

A dedicação das organizadoras para a realização deste Fórum é voluntária e nenhum dos palestrantes é remunerado ou mesmo apoiado para apresentar seu trabalho sobre os temas que as secretárias ou as organizadoras elegem como relevantes para o desenvolvimento de suas atividades laborais. No último dia do evento elaboramos um documento, que foi enviado a diretoria da ANPED, solicitando que o FORSEC fosse reconhecido e legitimado:

Os participantes do I Encontro Nacional de Secretári@s de Programas de Pós-Graduação em Educação - I ENSEC, provenientes das Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte, tornam pública nesta Assembleia, a articulação e realização deste evento que reuniu profissionais que atuam nas Secretarias dos Programas de Pós-Graduação em Educação - PPGes, paralelamente às demais atividades da 37ª Anped.

Salientamos que o I ENSEC originou-se a partir das discussões realizadas nas oito Edições do Fórum de Secretários de Programas de Pós-Graduação em Educação da Região Sul, realizados concomitantes as reuniões da Anped Sul e contou com o apoio, dentre outros, dos Professores Maria Célia Marcondes de Moraes (UFSC), Jefferson Mainardes (UEPG), Lucídio Bianchetti (UFSC) e Evaldo Luis Pauly (UNILASALLE).

Nesta direção, este grupo reivindica que o coletivo da ANPED legitime o FORSEC como parte integrante da estrutura da Anped, devido a sua importância na articulação dos Secretários dos PPGes, que exercem papel fundamental para o desenvolvimento e consolidação da Pós-Graduação e Pesquisa em Educação no país (FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS), 2015).

Em 23 de março de 2016 recebemos um ofício em resposta a nossa solicitação, enviado por e-mail, com o seguinte teor:

[...] A estrutura e caracterização apresentadas evidenciam que enquanto associação a ANPED representa os seus associados, não sendo possível nenhuma vinculação que não cumpra, primeiramente, essa condição.

A Diretoria da ANPED entende que a progressiva organização dos secretários da pós-graduação qualifica e fortalece seus profissionais, manifesta sua disponibilidade para o diálogo e reafirma seu compromisso histórico com o desenvolvimento da ciência, da educação e da cultura, dentro dos princípios da participação democrática, da liberdade e da justiça social, porém não é possível que este Fórum seja criado dentro do corpo estatutário da Associação (ANPED, 2016).

Ainda no mesmo ano, em julho de 2016, durante a realização do VIII Fórum de Secretários/as de Programa de Pós-graduação em Educação da Região Sul, foi colocado em votação se iríamos tentar novamente autorização perante a ANPED para que realizássemos o II Encontro Nacional de Secretárias/os de Programa de Pós-graduação em Educação. Diante da afirmativa, foi designada uma Coordenação para tomar a frente das negociações junto à ANPED e uma Comissão para organizar o II ENSEC. Segue o texto da carta que foi enviada:

O grupo de secretários(as) de PPG's reunido no VIII Fórum de Secretários(as) de Programas de Pós-graduação em Educação da Região Sul – FORSEC/Sul - realizado como evento paralelo à XI Reunião Científica da Região Sul – ANPED Sul, deseja agradecer por sua presença e pelo diálogo fraterno que mantivemos durante o VIII Fórum.

Reiteramos que o Fórum de Secretários não pleiteia fazer parte ou associar-se à ANPED, no entanto, necessita do apoio desta Associação para a realização do II Fórum Nacional de Secretários(as) de Programas de Pós-graduação em Educação, que almejamos realizar em 2017 como evento paralelo à 38ª Reunião Nacional da ANPED. O objetivo do FORSEC é promover nacionalmente a formação permanente de Secretários(as) de PPG's. A experiência de oito encontros já realizados na Região Sul do país, permite afirmar que este processo de formação através da troca de experiências entre os profissionais das Secretarias de PPG's em Educação, qualifica a gestão dos programas.

Desse modo, agradecemos sua oferta de parceria de trabalho entre a ANPED e o Fórum de Secretários de PPG's em Educação. Para viabilizar a realização do II Fórum Nacional de Secretários de PPG's em educação, solicitamos que a ANPED e a Comissão Local da UFMA que organizarão 38ª Reunião Nacional da ANPED, viabilizem:

- espaço físico com equipamentos para projeção;
- certificado de participação no evento assinado pela presidência da ANPED e FORSEC;
- disponibilização da lista dos palestrantes financiados pela ANPED para a composição da programação do II Fórum Nacional de Secretários;
- possível apoio financeiro caso a temática não esteja contemplada na referida lista para atender às necessidades técnicas da formação dos secretários;
- apoio ou endosso da Diretoria da ANPED para eventuais encaminhamentos de solicitação do FORSEC para a participação de técnicos da CAPES/CNPQ;
- inclusão do Fórum na agenda de eventos paralelos da 38ª Reunião Nacional da ANPED;
- divulgação pela Diretoria da ANPED junto às comissões locais das próximas reuniões regionais (23ª Reunião Regional da Anped Nordeste, da 1ª Reunião Regional da Anped Norte e da 13ª Reunião Regional da Anped Centro-Oeste) acerca da realização do VIII Fórum de Secretários(as) de Programas de Pós-graduação em Educação da Região Sul, bem como da possível realização do II Fórum Nacional de Secretários de Programas de Pós-graduação em Educação. (FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS), 2016).

Em março de 2017 recebemos resposta de nossa solicitação por e-mail:

[...] Vou respondendo cada demanda para irmos dialogando.

1) espaço físico com equipamentos para projeção - Podemos reservar uma sala para que o Fórum de Secretarias trabalhem, penso que isto já estava nos nossos estudos prévios. Rose pode nos ajudar com isto. Precisamos saber para quantas pessoas, penso que não teremos auditório disponível.

2) certificado de participação no evento assinado pela presidência da ANPED e FORSEC - ok, como os Secretários(as) de programas não estarão inscritos no evento. Proponho que o Fórum mesmo produza o certificado e eu assino junto. Pode ser?

3) disponibilização da lista dos palestrantes financiados pela ANPED para a composição da programação do II Fórum Nacional de Secretários - peço que a Rose compartilhe esta informação com vocês para que vocês possam fazer os convites que julgarem adequados.

4) possível apoio financeiro caso a temática não esteja contemplada na referida lista para atender às necessidades técnicas da formação dos secretários. Este é o mais difícil. Como vocês sabem as fontes de financiamento estão muito restritas e estamos com muito cuidado com os custos da 38ª RN. Então peço que considerem as

condições de convidar alguém da lista dos que já estaremos financiando.

5) apoio ou endosso da Diretoria da ANPED para eventuais encaminhamentos de solicitação do FORSEC para a participação de técnicos da CAPES/CNPQ - podemos fazer o convite juntos, neste caso pedimos que a CAPES ou o CNPQ enviem o técnico e assumam os custos do envio,

6) inclusão do Fórum na agenda de eventos paralelos da 38ª Reunião Nacional da ANPED - ok, penso que isto é tranquilo

7) divulgação pela Diretoria da ANPED junto às comissões locais das próximas reuniões regionais (23ª Reunião Regional da Anped Nordeste, da 1ª Reunião Regional da Anped Norte e da 13ª Reunião Regional da Anped Centro-Oeste) acerca da realização do VIII Fórum de Secretários(as) de Programas de Pós-graduação em Educação da Região Sul, bem como da possível realização do II Fórum Nacional de Secretários de Programas de Pós-graduação em Educação. - acho que seria legal vocês enviarem uma correspondência que pudéssemos reencaminhar para as regionais (ANPED, 2017).

De posse da lista dos palestrantes financiados pela ANPED, organizamos o II ENSEC, paralelo a 38ª reunião da ANPED, que ocorreu de 01 a 04/10/2017, no Centro Paulo Freire - Sala 103 - 1º Andar Norte, Universidade Federal do Maranhão – UFMA, em São Luís, com o seguinte cronograma: Histórico do FORSEC - Fórum Sul de Secretários/as de PPGE; Experiências de Gestão da Pós-graduação *stricto sensu* e o papel dos secretários no contexto da avaliação dos cursos; Internacionalização e a Pós-graduação; Desmistificando a Plataforma do CNPq; Desmistificando a Plataforma Sucupira: como utilizar a Plataforma como facilitador das atividades de um PPGE; A importância da ANPED na organização independente e autônoma da pesquisa em educação no Brasil; O papel dos/das secretários/as na gestão dos Programas de Pós-Graduação em Educação; A importância das revistas para os PPGs em educação e a contribuição das Secretarias; Oficina sobre Currículo Lattes; Invisibilidade do ofício das secretárias no âmbito dos Programas de Pós-Graduação em Educação; O papel das secretarias na administração técnica das Coordenações dos PPGs conforme os critérios (quesitos) da Ficha de Avaliação da CAPES.

Durante a realização do II ENSEC, em conversa com a diretora da ANPED, foi nos reiterado afirmativamente a parceria para que possamos continuar organizando o nosso encontro paralelamente às reuniões da ANPED. O III ENSEC aconteceu em outubro de 2019, na Universidade Federal Fluminense, durante o qual apresentei e discuti com as colegas, alguns dos resultados da minha pesquisa de mestrado.

### **4.3 Unidades de Análise e Participantes do Estudo**

Como já dito em outro momento, em fevereiro de 2019, conforme informação da

Plataforma Sucupira, existiam no Brasil, 184 Programas de Pós-Graduação em Educação, Portanto, no início de 2019 o campo empírico da pesquisa foi formado pelas secretárias que atuam nos 184 PPGs, conforme explicitado no quadro a seguir:

Quadro 3 – Instituições de Ensino Superior com PPGs em Educação no Brasil

Nota do PPG	REGIÃO					TOTAL
	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	
<b>Sem Nota</b>	2	3	1	2	1	9
<b>Nota 3</b>	7	22	9	11	7	56
<b>Nota 4</b>	26	28	3	15	2	74
<b>Nota 5</b>	7	16	1	5	7	36
<b>Nota 6</b>	3	3	0	0	0	6
<b>Nota 7</b>	1	2	0	0	0	3
<b>TOTAL</b>	46	74	14	33	17	184

Fonte: CAPES – Cursos Avaliados e Reconhecidos. Acesso em: 13 fev. 2019.

#### 4.4 Instrumento Para Coleta de Dados

##### 4.4.1 Questionário

Para Marconi e Lakatos (2006, p. 96) o questionário é um instrumento “[...] constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Segundo Gil (2008, p. 122) o questionário “possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam” distantes, pois o mesmo “pode ser enviado pelo correio” ou por e-mail. Ainda possibilita que as pessoas o respondam no momento que entenderem “mais conveniente”. De acordo com Babbie (1999, p. 247), “depois de construir um questionário apropriado aos objetivos de pesquisa, você precisará distribuir cópias do questionário à sua amostra de respondentes”.

O questionário constitui-se por 21 questões, sendo 13 questões fechadas e oito questões abertas. As questões fechadas são aquelas em que “pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas em uma lista” (GIL, 2008, p. 123). As questões constituídas de forma aberta são aquelas que não forçam o respondente a escolher uma resposta que enquadre “sua percepção em alternativas preestabelecidas” (GIL, 2008, p. 131). As questões abertas foram consideradas necessárias pelo caráter de exploração inicial desta pesquisa. O questionário tem como objetivo evidenciar “[...] o conhecimento de opiniões,

crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas [...]” (GIL, 2008, p. 128).

Após a elaboração do instrumento, procedeu-se a sua validação. Sendo encaminhado ao orientador e a três professores doutores pesquisadores da área da Educação, para conferência e sugestões. Posteriormente, fundamentada no que sugerem autores tais como: Rudio (2004), Marconi e Lakatos (2006) e Gil (2008) foi feito um pré-teste, aplicando o questionário entre oito secretárias de PPGs da Região Sul, aquelas com quem tenho mais contato, com o objetivo de assegurar sua validade e sua precisão, que no entender de Gil (2008, p. 137):

Muitos pesquisadores descuidam dessa tarefa, mas somente a partir daí é que tais instrumentos estarão validados para o levantamento. O pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir.

É necessário, portanto, ao pesquisador assegurar-se de que os instrumentos selecionados contenham perguntas pertinentes, relevantes e cuja linguagem seja clara e acessível (MARCONI; LAKATOS, 2006). Conforme Gil (2002, p. 120) na etapa de “pré-teste do questionário” é prudente observar de imediato se os sujeitos selecionados, de fato, representam

o universo a ser pesquisado e que aceitem participar desta fase; aplicação do questionário aos sujeitos, com controle do tempo despendido para respondê-lo; análise das respostas e entrevista com os sujeitos respondentes, procurando identificar se encontraram alguma dificuldade para responder ao questionário.

Gil (2002, p. 120) destaca que na análise do pré-teste, pode-se averiguar “se todas as perguntas foram respondidas adequadamente”, se as questões respondidas não “denotam dificuldade”, se as respostas foram adequadas às perguntas abertas e se as mesmas são “passíveis de categorização e de análise, enfim, tudo o que puder implicar a inadequação do questionário enquanto instrumento de coleta de dados”. Nesta pesquisa, considera-se como pré-teste, a experiência da pesquisadora no desenvolvimento de pesquisa similar com as secretárias da Região Sul cujos resultados fundamentaram artigo publicado na Revista Brasileira de Pós-Graduação editada pela CAPES (SOARES; PAULY, 2015). O questionário utilizado nesta pesquisa foi aperfeiçoado com base naquela experiência de 2015.

Rea e Parker (2002, p. 41) explicam que, após a revisão dos aspectos necessários levantados no pré-teste, ao pesquisador compete ponderar a necessidade ou não de um segundo pré-teste. Em caso negativo, “[...] o questionário final poderá ser delineado e preparado para

implementação em um estudo real”.

Após o retorno do questionário enviado em abril de 2019, para as oito secretárias de PPGs em educação da Região Sul, as colegas enviaram algumas sugestões de melhoria, que foram incorporadas ao questionário para, então, proceder-se a coleta dos dados. O questionário foi enviado via e-mail, pela primeira vez no dia 26 de abril de 2019. Enfatizamos que os indivíduos que aceitaram participar desta pesquisa, no momento que confirmavam sua participação online, declararam estar de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice A). Conforme explica Szymanski (2004, p. 12): “A concordância do entrevistado em colaborar na pesquisa já denota sua intencionalidade – pelo menos a de ser ouvido e considerado verdadeiro no que diz –, o que caracteriza o caráter ativo de sua participação [...]”. Dessa forma: o convidado “ao aceitar convite para participar da pesquisa, está aceitando os interesses de quem está fazendo a pesquisa, ao mesmo tempo em que descobre ser dono de um conhecimento importante para o outro” (SZYMANSKI, 2004, p. 13).

O questionário foi elaborado via *google docs* (apêndice B), contendo 13 questões fechadas referentes à caracterização dos sujeitos respondentes e oito questões abertas sobre o tema específico do estudo. O questionário foi inserido no *Google Forms* e, através deste aplicativo, o questionário foi enviado a 184 Secretárias dos Programas de Pós-graduação na área da Educação que constavam na Plataforma Sucupira. Os e-mails institucionais dos PPGs também foram obtidos na Plataforma Sucupira em Cursos Reconhecidos, área da Educação incluindo todos estes Cursos constantes na Plataforma. Após o primeiro envio do questionário para as 184 secretárias, a pesquisadora recebeu o retorno de 68 participantes da pesquisa que elaboraram suas respostas. No dia 26 de maio o questionário foi enviado novamente e obtivemos mais 17 respostas. No total foram 85 secretárias que responderam ao questionário, perfazendo 46,2% do total de PPGs em Educação.

#### **4.5 Análise dos Dados**

O uso de questionários on-line utilizando o *Google Forms* como uma Ferramenta Assíncrona de Comunicação (FAC) vem se ampliando na área da Educação. Dias e Eisenberg consideram que o uso de FAC se constitui como “uma opção metodológica necessária na construção de dados para determinados tipos de pesquisas que envolvem temas delicados e de difícil abordagem” (2019, p. 188) como é o caso desta pesquisa que envolve secretárias

localizadas em todo o Brasil, abordando questões profissionais que envolvem a avaliação Capes. Uma pesquisa análoga a esta foi desenvolvida por Gondra, Nunes e Martins para analisar a incidência da Avaliação Capes junto aos PPGs de Educação abrangendo os Coordenadores, utilizando o mesmo aplicativo *Google Forms*, pois o “instrumento utilizado foi um questionário on-line com 54 perguntas fechadas e abertas, criado na ferramenta ‘Formulários Google’” (2018, p. 15). A análise dos dados dependerá das respostas, conforme Gondra (Ex-Coordenador do FORPRED), Nunes e Martins, a análise se baseia na proposição de **inferências** a partir das diferentes respostas.

O questionário visando identificar o perfil e as competências das secretárias composto por um conjunto de 21 questões, sendo 13 fechadas e oito abertas, compreendendo identificação, formação acadêmica, trajetória profissional e competências desempenhadas, que contemplará a análise quantitativa. O tratamento desses dados será realizado por meio de análise estatística descritiva, que “[...] constituirá em introduzir técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar os dados” (BARBETTA, 2006, p. 69).

Depois de serem adequadamente resumidos estes dados, os mesmos serão apresentados em formato de tabelas, quadros e gráficos, nos permitindo assim “observar determinados aspectos relevantes e começaremos a delinear hipóteses a respeito da estrutura do fenômeno estudado” (BARBETTA, 2006, p. 69).

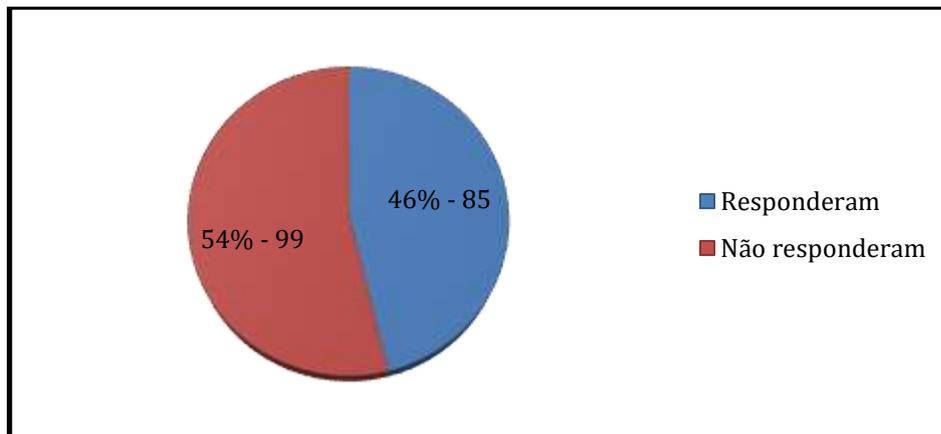
Ainda, conforme Becker (1999) em Metodologia da Pesquisa Social, o método será escrito por último, conforme a necessidade, os dados vão mostrando o caminho metodológico que o pesquisador precisa descobrir para entender os dados.

## 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Análise dos Dados Coletados Através do Questionário

Do total de 184 Programas de Pós-Graduação em Educação no Brasil, 85 secretárias responderam ao questionário de pesquisa, isso corresponde a 46% dos PPGs em Educação do país. Ao envolver praticamente a metade das secretárias existentes, essa amostra é representativa. Uma razão para esse índice significativo de respostas pode ser uma decorrência dos sete anos de inserção da pesquisadora com o Fórum de Secretárias organizadas em torno dos encontros da ANPED/Sul e da reunião anual da ANPED.

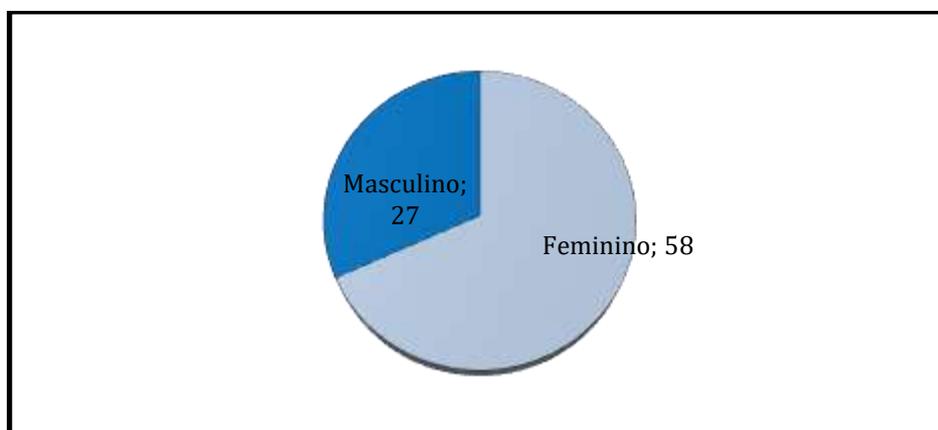
Gráfico 3 – Quantidade de participantes da pesquisa



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

A primeira questão gênero está representada no gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 – Gênero

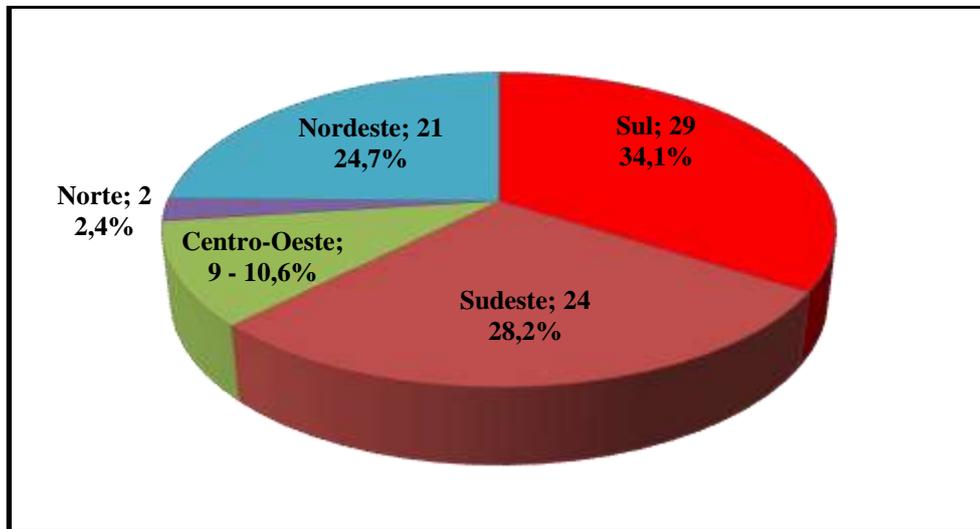


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Como pode-se observar no gráfico acima, entre as 85 secretárias respondentes da pesquisa, 58 (68,2%) eram do sexo feminino e 27 (31,8%) do sexo masculino. Assim como na pesquisa realizada por Soares e Pauly (2015, p. 397), com secretárias/os de PPG em educação na Região Sul, “dos 17 secretários presentes, 16 eram mulheres”, o artigo informa ainda que pela minha experiência profissional sabia, na ocasião, da existência de “mais dois secretários do sexo masculino atuando nos PPGs da Região Sul”. O número de secretárias do sexo feminino é muito maior do que a do sexo masculino, tanto na região sul, como no Brasil.

A próxima questão respondida foi “Em qual região do Brasil está situado seu PPG”, e está representada no gráfico a seguir:

Gráfico 5 – Região do Brasil que esta situado o PPG

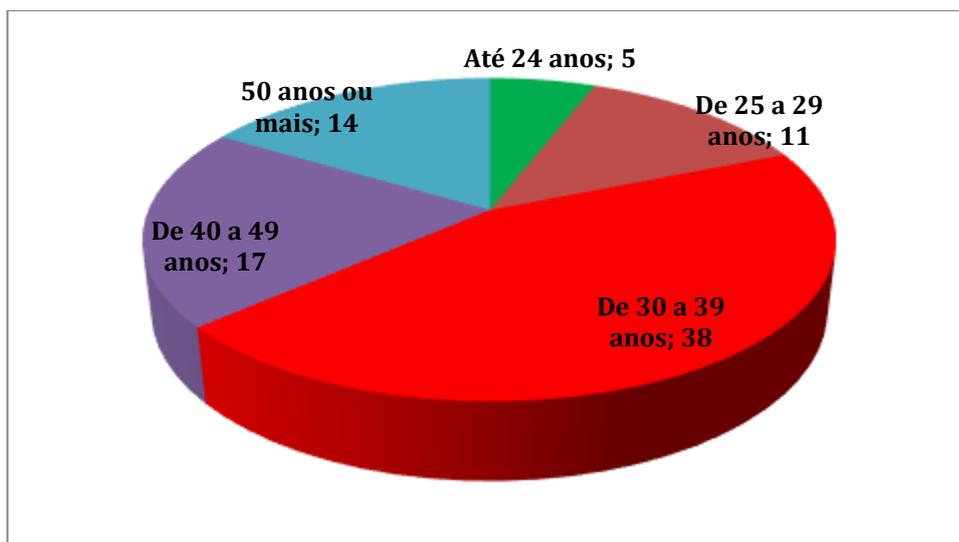


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Pelo site da Capes na região Sul temos 46 PPGs, tivemos 29 respondentes (34,1%); na região Sudeste eram 74 PPGs e foram 24 respondentes (28,2%); na região Nordeste, com 33 PPGs, foram 21 respondentes (24,7%); na região Centro-Oeste com 17 PPGs, tivemos nove respondentes (10,6%) e na região Norte com 14 PPGs, obtivemos dois respondentes (2,4%). A maior concentração dos PPGs está na região Sudeste. O maior número de respondentes ao questionário de pesquisa foi a Região Sul, penso que essa predominância de resposta na Região Sul se deve ao fato de estas secretárias estarem mobilizadas desde 2002 pelo Fórum de Secretárias da região Sul e a pesquisadora estar envolvida com o Fórum desde 2012.

O próximo gráfico apresenta a faixa etária das secretárias respondentes da pesquisa:

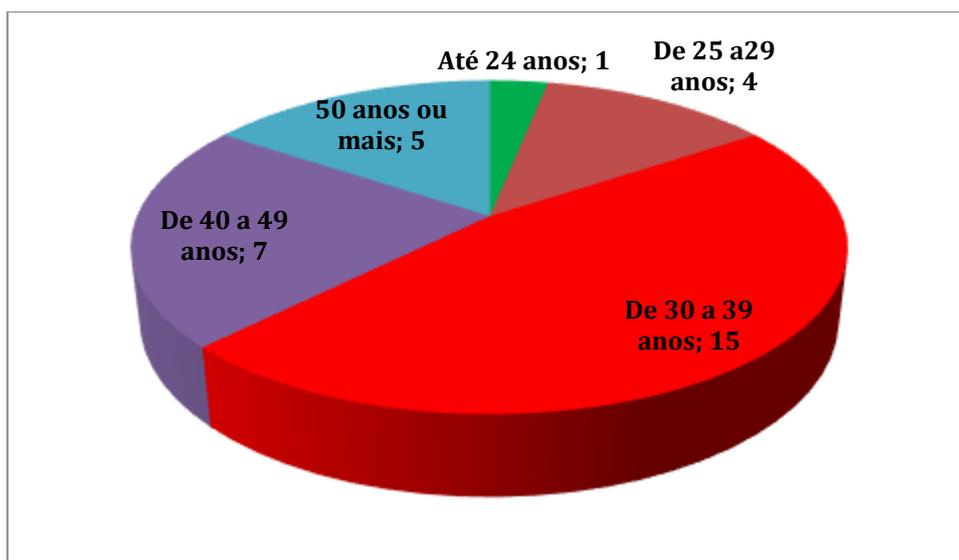
Gráfico 6 – Idade das Secretárias



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

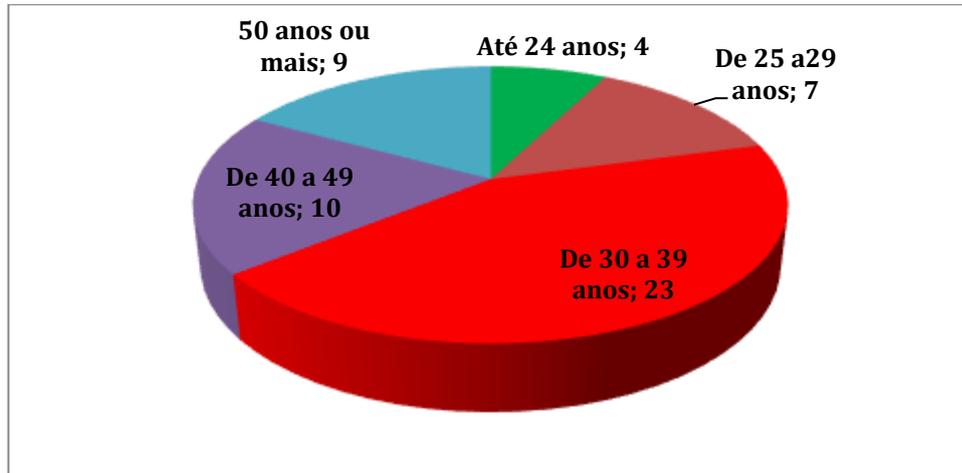
Podemos observar que a maioria das secretárias fica na faixa de 30 a 39 anos de idade, com 38 secretárias. De 40 a 49 temos 17 secretárias, com 50 ou mais temos 14 secretárias, com até 24 anos temos cinco secretárias e de 25 a 29 anos temos 11 secretárias. A maioria, portanto das secretárias, possui entre 30 e 39 anos de idade. É possível inferir através das respostas que, considerando o fator idade, as secretárias demonstram possuir experiência profissional.

Gráfico 7 – Idade das Secretárias em IES Públicas



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Gráfico 8 – Idade das Secretárias em IES Particulares



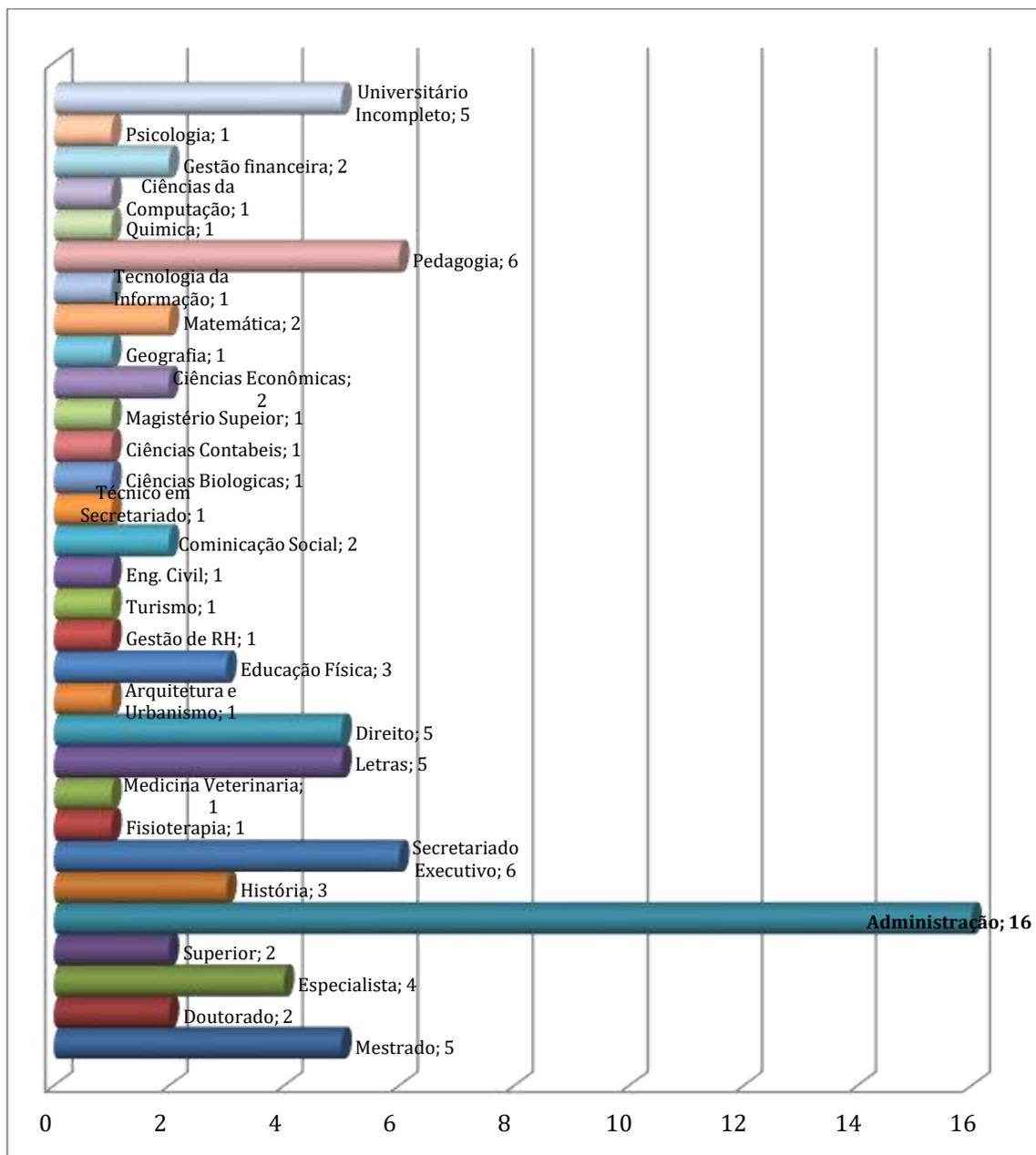
Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Nas IES Públicas temos 15 secretárias com idade entre 30 a 39 anos, entre 40 a 49 anos temos sete secretárias, com mais de 50 anos temos cinco secretárias, com idade entre 25 a 29 anos temos quatro secretárias e até 24 anos temos uma secretária. Nas IES Particulares temos 23 secretárias com idade entre 30 a 39 anos, entre 40 a 49 anos temos 10 secretárias, com mais de 50 anos temos nove secretárias, com idade entre 25 a 29 anos temos sete secretárias e até 24 anos temos quatro secretárias. Esse dado foi analisado porque no senso comum parece que nas IES públicas, considerando a maior estabilidade do funcionalismo público em regime estatutário em relação ao funcionalismo das IES privadas, no regime da CLT. Essa diferença entre as secretárias de PPGs mantidos por IES públicas ou privadas permite inferir que haveria uma maior permanência das secretárias nos PPGs das universidades públicas. Ao separar as participantes por idade entre Instituições Públicas e Instituições Privadas percebemos, no entanto, que, as 53 secretárias de Instituições Privadas e as 32 secretárias de Instituições Públicas indicam que o maior número de secretárias por idade permanece entre 30 e 39 anos, tanto na IES Pública, como na IES Privada. Ou seja, no caso das secretárias dos PPGs que responderam ao questionário, a estabilidade do funcionalismo público parece não provocar uma diferença significativa na idade e, portanto, na permanência das secretárias em IES públicas e privadas.

Quanto à formação acadêmica destas secretárias temos os dados a seguir: das 85 secretárias, somente cinco não possuem formação em nível de graduação completa, infelizmente não informaram que curso estão fazendo. No lado oposto, duas secretárias informaram que tem doutorado, mas não informaram em qual graduação se formaram. Há cinco

secretárias que informaram somente a titulação de mestrado e quatro informaram que realizaram curso de especialização, também sem indicar qual graduação cursaram. A qualificação educacional das secretárias de PPGs é alta: 94% com formação superior, entre as quais, um pouco mais de 20%, possuem titulação de mestre ou doutor. Há secretárias formadas em diferentes áreas, mas a maioria possui graduação em administração (16), das quais seis possuem formação em Pedagogia e o mesmo número no curso de secretariado executivo. Pode-se visualizar melhor estes dados no gráfico 9:

Gráfico 9 – Formação Acadêmica



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

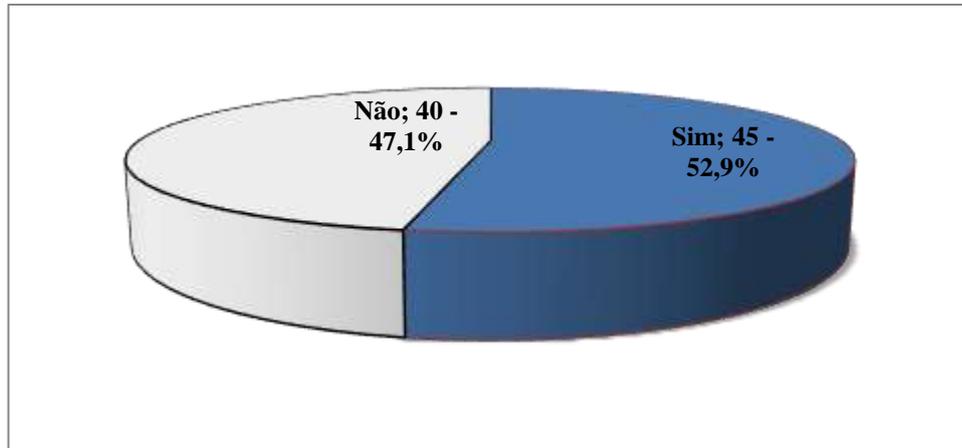
No total foram 31 formações diferentes, tendo como predomínio, como indicado, a formação na área da Administração, o que parece coerente com o cargo de gestão que exercem nos PPGs. Considerando que todas as secretárias desempenham as mesmas funções no caso das demandas administrativas geradas pela Plataforma Sucupira, a formação superior não deveria ser tão dispersiva, posto que as secretárias necessitam de competências bastante semelhantes. Isso demonstra que, não existe uma formação específica para ser secretária de PPG e, portanto, as competências específicas desse cargo, aparentemente, são desenvolvidas com a prática do dia a dia, no contexto profissional das Secretarias de PPGs, onde estão inseridas.

Para Le Boterf (2003) a competência é resultado do saber agir, ter a capacidade de agir, e querer agir, que requer saber fazer e como motivar, associar recursos e transmitir conhecimentos, e aptidões em uma determinada situação profissional. O poder agir compreende um contexto facilitador que contribua com os meios adequados para a criação da competência. A competência para agir depende das redes de recursos e da própria organização do trabalho. O querer agir, por sua vez, é impulsionado por desafios, por uma autoimagem positiva que encoraja a expectativa e que estimula a mobilização, através de uma situação de reconhecimento e confiança, instigando o trabalhador a tomar para si riscos. Para o autor esses fatores são resultantes da combinação destes pilares: a formação do sujeito, sua biografia, sua formação educacional e sua experiência profissional. Estes resultam de um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. E ainda, acrescenta o autor, competência é a aptidão de colocar em prática aquilo que se sabe sobre um determinado contexto, e que é caracterizado pelas relações de trabalho, imprevistos, cultura de empresa, restrições de tempo e de recursos.

Além do curso de graduação, 19 secretárias possuem curso de Especialização, os quais são: Gestão de pessoas (dois), Administração (um), Gestão Estratégica (um), Gestão Pública (oito), Conservação da Natureza (um), Direito Administrativo (um), Letras (um), Docência do Ensino Superior (um), Gestão Universitária (um), Educação Infantil (um) e Educação Física Escolar (um). Depois temos 11 secretárias que além da graduação, possuem Mestrado, que são: Educação (três), História (um), Letras (um), Direito (um), Ecologia e Conservação (um), Administração (um), Gestão Pública (um), Tecnologia e Gestão em Educação a Distância (um) e Bioética (um), sendo assim temos no total 16 secretárias com curso de mestrado. E temos ainda, três secretárias com Doutorado, sendo duas em Educação e uma em Sociologia, mais duas secretárias que indicaram ter doutorado, sem informar em que área, totalizando cinco secretárias com doutorado.

A questão de nº 5: você participou de alguma atividade de formação continuada (Atualização, Treinamento, Capacitação) nos últimos dois anos? As respostas estão representadas no gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 – Formação Continuada



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 85 secretárias respondentes da pesquisa, 40 não participaram de cursos de formação continuada e 45 participaram de cursos de formação continuada nos últimos dois anos, tais como: Fórum dos Secretários da Região Sul 2018; Fórum Nacional de Secretários 2017, Cursos de inglês, Oficina encaminhamento de Projetos ao Comitê de Ética em Pesquisa, Aperfeiçoamento de secretários e Internacionalização, Administração do tempo, Redação, Língua Portuguesa, Plataforma Sucupira, SPA (Sistema de tramitação de processos), Curso de capacitação em Joomla (sites institucionais), Cursos de aperfeiçoamento na área da educação, Treinamentos na Capes, Planejamento Estratégico para Organizações Públicas, Gestão da Informação, Documentação-Conceitos Básicos em Gestão Documental, Escrita, Oficina Currículo Lattes, Curso de capacitação referente às atividades desenvolvidas pela secretaria do PPG, Pós-graduação em Educação.

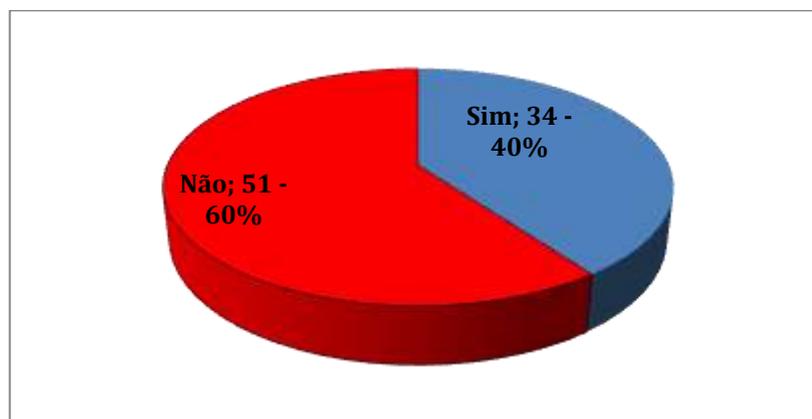
Treinamento para Plataforma Sucupira foi citado 14 vezes, reafirmando a suspeita de que as Secretárias estão bastante envolvidas numa atividade que a Plataforma Sucupira atribui exclusivamente a pessoa do coordenador. Outro indicador importante são o Fórum Nacional de Secretários em 2017 e o Fórum dos Secretários da Região Sul de 2018 que, em conjunto foram citados por 10 secretárias, onde essa mesma Plataforma é ponto de pauta permanente. Diante dessa informação, constata-se que é uma preocupação muito presente para estas secretárias, a necessidade de estar preparada e bem qualificada para o preenchimento da Plataforma Sucupira.

Essa preocupação é constante na vida de uma secretária, pois em época de preenchimento da Plataforma Sucupira trabalhamos muito e temos a noção de que qualquer informação inadequada afetará a avaliação do Programa.

Como já mencionado anteriormente por Fleury e Fleury (2001, p. 186) “o debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70”, pontualmente da indagação sobre o conceito de qualificação e das técnicas de formação profissional. Contrariados com as necessidades do mundo do trabalho e o descompasso que observavam, buscaram “aproximar o ensino das necessidades reais das empresas”, pretendendo desenvolver as habilidades dos trabalhadores e suas oportunidades de emprego. Tentava-se construir a conexão entre competências e saberes. “Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas” (2001, p. 186), para aferirem as qualificações imprescindíveis ao cargo de trabalho.

A questão seguinte perguntava: Você já participou de alguma edição do Fórum de Secretários(as), Regional ou Nacional?

Gráfico 11 – Participação no Fórum de Secretarias



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 85 secretárias respondentes da pesquisa 40%, ou seja, 34 secretárias já participaram de alguma edição do FORSEC ou do ENSEC. Apesar desse índice de quase metade, pode-se considera-lo baixo porque o Fórum Nacional, na época da pesquisa, já havia realizado duas edições e o Fórum da Região Sul já possuía, nessa ocasião, mais de 15 anos de atuação, mesmo considerando que a Região Sul possua apenas 46 PPGs em Educação. Por estas razões, é plausível suspeitar que exista uma falta incentivo por parte da maioria das Coordenações e das IES para que as secretárias de seus PPGs recebam incentivo e apoio para participar destas

iniciativas de formação permanente.

A questão de nº 8 aprofundava a questão anterior para aqueles respondentes que haviam participado do Fórum, pedindo que o participante indicasse o que considerava mais relevante no Fórum de Secretárias(os) para o seu trabalho? Das 34 respondentes que informaram ter participado, 30 responderam à questão e suas respostas estão transcritas no quadro a seguir:

Quadro 4 – O que você considera mais relevante no Fórum de Secretárias para o seu trabalho

Nº	Relevância para o seu trabalho
15	A troca de experiências, novas técnicas de trabalho e as palestras.
16	Palestras sobre a plataforma Sucupira (enquanto recurso para facilitar o trabalho cotidiano da secretaria) e sobre as orientações avaliativas da CAPES; troca de informações práticas do trabalho com secretárixs de outros Programas; conscientização do papel da secretaria na qualidade do serviço prestado nos Programas de Pós-graduação.
17	O contato com outras(os) secretárias(os), saber como as coisas são feitas em outros lugares e poder comparar e aprimorar meu trabalho.
18	Difusão de informações importantes sobre as especificidades do trabalho na área.
19	Quando participamos destes eventos, ficamos por dentro de todas as inovações tecnológicas para facilitar nosso trabalho.
20	Aprendizado com outras experiências e de atualizações referentes ao trabalho
21	A Programação do Fórum como um todo é relevante, pois tem a formação técnica relacionada ao meu fazer diário e ainda, a integração/relacionamento com os colegas, que permite a aproximação e o diálogo a cada dúvida que tenho, mesmo sendo a distância.
23	Além do network, às possibilidades de atualização de nossa rotina de trabalho com a troca de experiência.
24	A troca de experiências, o aprendizado, a ampliação da rede de contatos e amizades, e no meu caso, que sou Secretária de PPG em Psicologia, a iniciativa dos Secretários dos PPG's da Educação é inspiradora, no sentido de se organizar e unir para fazer a diferença.
25	A discussão dos procedimentos de como são realizadas as atividades em cada instituição. E também os esclarecimentos sobre o funcionamento da CAPES.
26	Discutir sobre as demandas do trabalho. Discutir as diferenças e semelhanças do dia a dia de cada secretário.
27	Intercambio de vivencias profissionais.
28	As discussões sobre a Avaliação da CAPES.
29	Palestras: Desmistificando a Plataforma Sucupira: como utilizar a Plataforma como facilitador das atividades nos programas.
30	A troca de conhecimento entre os Secretários de diferentes regiões, além das explicações sobre os sistemas de avaliação dos Programas.

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

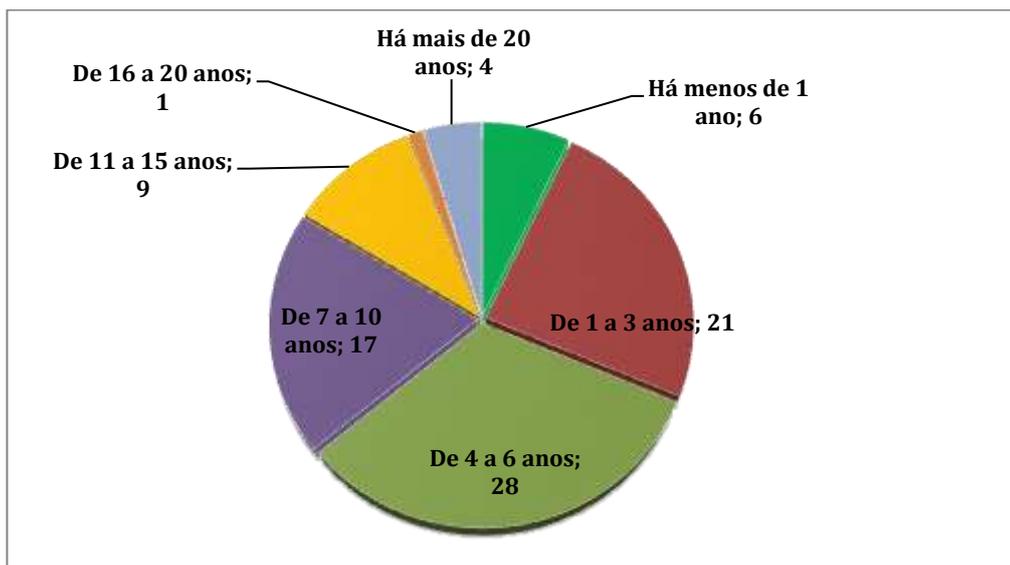
Praticamente a metade (15) das participantes do Fórum de Secretárias destacaram a “troca de experiência” informação que coincide com um dos objetivos do Fórum. Estas também destacaram a formação técnica fornecida no Fórum, bem como pela formação de Network que

possibilitava o contato delas entre si para dirimir dúvidas sobre o trabalho. Que aparece bem sintetizada por este depoimento: “A Programação do Fórum como um todo é relevante, pois tem a formação técnica relacionada ao meu fazer diário e ainda, a integração/relacionamento com os colegas, que permite a aproximação e o diálogo a cada dúvida que tenho, mesmo sendo à distância”. Em 2015 foi criado um grupo no WhatsApp denominado “PPG’s – FORSEC”, no momento temos 87 participantes, onde podemos auxiliar umas as outras, conforme necessidade.

O Fórum de Secretárias foi criado e pensado com o intuito de auxiliar a todas que exercem esta atividade. Todas as palestras e oficinas que ocorrem durante os nossos encontros oferecem subsídios para os nossos afazeres, por isso é muito importante que cada vez mais as secretárias recebam incentivo de suas coordenações e lideranças para participarem.

Após as secretárias foram questionadas sobre: Há quanto tempo atua como secretária(o) da pós-graduação? As respostas estão representadas no gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 – Tempo de atuação como secretária de PPGE



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Temos apenas seis secretárias que atuam na pós-graduação a menos de um ano; 21 atuam como secretárias entre 1 a 3 anos; de 4 a 6 anos temos 28 secretárias atuando; de 7 a 10 anos temos 17 secretárias atuando; de 11 a 15 anos temos nove secretárias em atuação; de 16 a 20 anos temos uma secretária atuando e com mais de 20 anos temos quatro secretárias em atuação. Pela quantidade de tempo no serviço percebe-se que as secretárias atuam nesta função por longos anos, podemos afirmar que são mais permanentes que alguns professores, e ainda, podemos usar aqui como exemplo o tempo de atuação dos coordenadores, que agora tende a

ser de 4 anos, em função do quadriênio, podendo ser renovado ou não. Também podemos afirmar que as secretárias são mais permanentes porque são competentes no que fazem, que segundo Zarifian (2012, p. 19) “competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

A questão de nº 10: Você pode narrar sua trajetória profissional dentro da Instituição até chegar ao cargo de secretária(o) de PPG em educação?

Quadro 5 – Trajetória dentro da Instituição e satisfação profissional

Nº	Perfil da depoente	Relevância para o seu trabalho
1	IES pública, idade entre 25 e 29 anos, de 7 a 10 anos de atuação, formação superior, satisfeita com salário.	Passsei no concurso em 2012. Em 2013 trabalhei em um instituto de tecnologia e em 2014 fui removido para o PPGED.
2	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, não está satisfeita com salário.	Iniciei diretamente como secretária.
3	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, mestre, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
4	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Desde a minha nomeação sou secretária.
5	IES privada, idade mais de 50 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Auxiliar Administrativo (Seção de Pessoal); Técnico Administrativo (Serviço de Graduação como Secretaria da Comissão de Graduação); e há 5 anos Secretária da Comissão Coordenadora do PPGE.
6	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Já iniciei como Secretário do PPG.
7	IES privada, idade entre 40 e 49 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei como assistente de secretaria na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, por um período de 02 anos e 09 meses. Em seguida, assumi a secretaria do PPG.
8	IES privada, idade entre 25 a 29 anos, formação superior, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Comecei como estagiaria em 2009 departamento do curso de Comércio Exterior. Em 2010 consegui uma vaga como técnico administrativo no departamento do curso de Odontologia. Em outubro de 2011 surgiu uma oportunidade no Mestrado em Educação, No ano de 2015 passamos por um processo de reestruturação na secretária <i>stricto sensu</i> , fui promovida a analista.
9	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 11 a 15 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Comecei como bolsista/estagiária em um curso de graduação, assim que abriu processo seletivo para o PPGE eu participei e consegui a vaga.
10	IES privada, idade mais de 50 anos, formação superior	De 1987 até 1995, respectivamente nos setores: Tesouraria, Controle Financeiro Discente, Vice-Reitoria, Reitoria e em 1996 (entrei

	incompleta, mais de 20 de atuação, não está satisfeita com o salário.	especificamente para digitar o Execapes) e estou até hoje no Programa de Pós-Graduação em Educação.
11	IES privada, idade mais de 50 anos, especialista, mais de 20 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Trabalho há 30 na mesma Instituição. Iniciei como recepcionista, depois passei para telefonista e depois tive a oportunidade de atuar como auxiliar na Pró-Reitora de Pesquisa, depois de um tempo foi promovida à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação. No entanto, não tenho o cargo de Secretaria e sim de Analista de Atendimento.
12	IES pública, idade entre 25 e 29 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Após aprovação no concurso, fui encaminhado diretamente à secretaria do PPG.
13	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, especialista, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Atendente de Secretaria de 2008 até 2016, após fui transferida para a secretaria do PPG como Escriturária de Pesquisa e Pós-Graduação. Em 2017 houve a alteração da nomenclatura de nosso cargo, passando para Assistente Administrativo. Hoje atuo na Secretaria, mas não com o cargo de secretária, mas sim Assistente.
14	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Sempre trabalhei com atendimento ao público e em sala de aula, assumir a secretaria de Pós-Graduação foi um desafio. Considerando a responsabilidade de estudar as competências do setor, nas resoluções da Universidade e nas leis brasileiras.
15	IES privada, idade entre 40 e 49 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei na Diretoria de Educação à distância em 2005 em funções administrativas e de secretaria acadêmica. Em 2008 passei a atuar junto a Pró-Reitoria de Administração na supervisão de Desenvolvimento Pessoal até 2014, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, secretária <i>Stricto Sensu</i> até 2015. A partir de 2015 como secretária no Mestrado de Genética e Melhoramento de Plantas e no Mestrado em Educação.
16	IES pública, idade entre 30 e 39 anos, superior incompleto, de 1 a 3 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Entrei na Secretaria do PPGE em 08/2017, assim que tomei posse na Universidade Federal que trabalho. Passei a ser Chefe de Expediente em 01/2019.
17	IES privada, idade entre 25 e 29 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Comecei como bolsista, espécie de estagiário da IES, no setor da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão; depois atuei como bolsista do PPGE; logo após, me tornei secretária da revista de educação do PPGE, por fim, secretária do PPGE.
18	IES privada, idade entre 40 e 49 anos, formação superior, de 7 a 10 anos de atuação, esta satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
19	IES privada, idade entre 25 e 29 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	(i) Secretaria Geral da Escola de Engenharia, (ii) Secretaria administrativa do Centro Esportivo e (iii) Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação.
20	IES pública, mais de 50 anos, superior incompleto, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Entrei no serviço público em 01/08/1982 com 18 anos, trabalhei como secretária em vários setores do Ministério da Educação. Em 2001 fui transferida para a Faculdade de Enfermagem da [REDACTED] e trabalhei como Secretária Administrativa. Vim para [REDACTED] em 2003. Fui secretária do Departamento de Planejamento e Administração (PAD) até 2018. Logo, recebi o convite para secretariar o Programa de Pós-Graduação (Acadêmico - mestrado/doutorado) e também o Programa de Pós-Graduação (Modalidade Profissional/Mestrado).
21	IES privada, idade entre 25 e 29 anos, superior incompleto, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei como Assistente de Secretaria em 2012, na Secretaria de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> e Pesquisa da Universidade [REDACTED], e, até outubro de 2014, quando fui promovida a secretária.

22	IES pública, mais de 50 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Quando fui aprovada no concurso minha nomeação já foi para o Programa de Mestrado.
23	IES pública, idade entre 30 a 39 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei minha trajetória no [REDACTED] como servidor da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, atuando como auxiliar administrativo do setor de Pesquisa. Posteriormente passei no concurso para a [REDACTED] cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, onde fui lotado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação. Lá atuei como secretário de um programa de Pós-graduação em Integração Latino-Americana por aproximadamente 1 ano. Atuei por 1 ano na secretaria acadêmica. Após este período fui convidado a atuar com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação do [REDACTED] e fui lotado no [REDACTED]. Contribui na construção do PPGE do [REDACTED] e atualmente sou secretário do programa e auxilio as secretarias dos demais programas <i>stricto sensu</i> do [REDACTED].
24	IES pública, idade entre 40 a 49 anos, especialista, de 16 a 20 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Técnico Administrativo do Departamento de Fundamentos da Educação (Graduação) de 11/1997 a 02/2003. Secretário do [REDACTED] a partir de 03/2003.
25	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, mestre, de 7 a 10 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Comecei como estagiário no setor de RH lá me efetivaram após um ano e meio de estágio e após dois anos participei de uma seleção interna para o cargo de secretário da Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> .
26	IES privada, idade entre 40 e 49 anos, especialista, de 11 a 15 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Fui contratada para trabalhar como Analista Pedagógica junto ao Setor de Coordenação Pedagógica. Dois anos após este setor foi remanejado e ao saberem da minha vasta experiência com Mestrado fui transferida para o Programa, inicialmente para auxiliar na parte pedagógica e posteriormente acabei assumindo também a parte burocrática.
27	IES privada, mais de 50 anos, doutor, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Trabalhei na [REDACTED] com convênios e contratos por 14 anos.
28	IES privada, idade de 30 a 39 anos, mestre, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Entreí como secretária da Pós-Graduação, atendendo às Lato Sensu. Conforme foram criando novos cursos, fomos abraçando. Atualmente somos três secretários para quatro cursos. Sou a referência do Mestrado Profissional em Educação, porém atuo nos demais.
29	IES pública, idade mais de 50 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Entreí para a Universidade em 1990, primeiro setor dentro da instituição foi no parque gráfico. Três anos depois a pedido, me transferi de um setor da administração central. No decorrer desses anos, trabalhei em Biblioteca, Departamentos e administração, até ser alocado na secretaria de Pós-graduação. Em 2009 fui convidado a ser o secretário do PPGE, cargo que possui FG na Universidade denominado Chefe de Seção de Secretaria de PPG, onde permaneço até então.
30	IES pública, idade de 25 a 29 anos, não indicou a formação, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Quando nomeada para trabalhar na [REDACTED], fui direcionada diretamente como secretária.
31	IES privada, idade mais de 50 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei na [REDACTED] em 1998, como Secretária de Departamento (Pedagogia). Em 2006, através de processo seletivo interno, passei a atuar como Secretária Executiva deste Departamento. Em 2012, com a extinção do Departamento de Pedagogia, onde atuava, passei a atuar no Programa de Pós-Graduação em [REDACTED].
32	IES privada, idade entre 40 e 49 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, não está satisfeita	Trabalhei por 16 anos como responsável pelo departamento de Compras da Livraria e Papelaria universitária e depois fui transferida para o PPGE.

	com o salário.	
33	IES privada, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei no RH, auxiliando na elaboração de cargos e salários; depois secretária do EaD, e estou atuando no Mestrado Acadêmico e Sociedade e Mestrado profissional em Educação Básica.
34	IES pública, idade de 40 a 49 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Sou servidor público atuando como secretário.
35	IES pública, idade de 30 a 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Cargo - Assistente em Administração Ingresso - fevereiro 2014 1 - Lotação - Secretaria da Direção do Instituto de Psicologia Função - Financeiro (licitações, passagens, contratação de serviços) e manutenção Período - 02/2014 a 11/2015. 2 - Lotação - Secretaria do Programa de Pós-graduação em Psicologia Função - Secretária (com FG) Período - 12/2015 - atual
36	IES privada, idade entre 40 e 49 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei no setor de Recursos Humanos, depois atuei na secretaria acadêmica, Secretaria de Pró-reitoria, Avaliação Institucional e por fim na Secretaria dos Programas de mestrado.
37	IES privada, idade mais de 50 anos, especialista, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Trabalho na Universidade desde 1987.
38	IES pública, idade de 25 a 29 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Primeiro atuei como secretária da Faculdade de Fisioterapia - ■■■ (1 ano), depois trabalhei atendendo o público da biblioteca setorial do Departamento de Educação - ■■■ (1 semestre), por fim ingressei na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação - ■■■ (3 anos).
39	IES privada, idade entre 30 a 39 anos, formação superior, a menos de 1 ano de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
40	IES privada, idade entre 30 a 39 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Entrei na SAA da Unidade e foi transferido para STPG.
41	IES pública, idade de 30 a 39 anos, especialista, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Trabalhei durante 6 anos na secretaria dos cursos de graduação no campus de ■■■ (interior) e quando fui removida para ■■■ (capital) fui lotada na secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação, o qual estou até hoje.
42	IES privada, idade entre 30 a 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Comecei como agente educador (segurança) e sentindo a necessidade de crescer junto com minhas aspirações pessoais e empresariais comecei a minha graduação em administração, e logo após assumi a função de secretário.
43	IES pública, mais de 50 anos, formação superior, de 1 a 3 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Vim de uma realidade completamente diferente, antes trabalhava num ■■■ na confecção de documentos de identidade, fui cedido ao Estado e convidado a trabalhar na pós e adoro, encontro-me aqui, pois eu estudei na instituição minhas duas graduações, então o ambiente já é familiar.
44	IES privada, mais de 50 anos, formação superior, mais de 20 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Entrei já neste cargo.
45	IES pública, idade entre 30 e 39 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei em 2012 diretamente como secretária.

46	IES pública, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	1ª Lotação foi na Direção de Pós-graduação e posteriormente em 3 Programas.
47	IES privada, idade entre 30 a 39 anos, formação superior, de 11 a 15 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Inicialmente no curso de Graduação em Fonoaudiologia, após dois anos fui promovido para trabalhar na Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação e em seguida recebi outra promoção para ser o Assistente de Coordenação (Secretário) do Programa.
48	IES pública, idade até 24 anos, superior incompleto, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Fui nomeada em junho de 2017 e o meu primeiro local de trabalho dentro da universidade foi à secretaria de Pós-graduação.
49	IES pública, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Após meu ingresso, em setembro de 2013, já fui direcionado para a Secretaria de Pós-Graduação do campus.
50	IES privada, idade entre 25 a 29 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei trabalhando no Núcleo de Inovação onde trabalhei por dois anos e depois fui contratado no PPG em Educação.
51	IES privada, mais de 50 anos, especialista, menos de 1 ano de atuação, não está satisfeita com o salário.	Assistente em Administração - Secretário de Departamento - Secretário de Diretoria de Faculdade e Assistente de Direção - Secretário de Programa de Pós-Graduação e de Graduação.
52	IES privada, idade 30 a 39 anos, mestre, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Inicialmente Coordenação Financeira. Depois Coordenação de Rh. Em seguida, secretaria de PPG.
53	IES privada, idade 30 a 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei na Instituição em 1999 na Central de Atendimento de alunos (graduação, pós e extensão). Em 2003 fui aprovada para uma vaga no Contas a Pagar, em 2005 fui para Administrativo Financeiro no qual tive várias funções na área de compras, infraestrutura, coordenação da equipe de segurança, limpeza e manutenção. Em 2015 fui para Secretaria de pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> em Educação.
54	IES privada, idade 30 a 39 anos, formação superior, de 1 a 3 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Quando entrei na instituição fui para a Coordenadoria Administrativa, [...] pedi para trocar de setor e a secretaria do programa precisava de apoio, então acabei na secretaria.
55	IES privada, até 24 anos, superior incompleto, menos de ano de atuação, está satisfeita com o salário.	Eu trabalhava como jovem aprendiz na Pró-reitoria, quando terminado o contrato, fui contratada para ajudar na secretaria do PPGE.
56	IES pública, idade entre 30 e 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Ingressei na instituição por concurso para assistente em administração. No segundo ano de atuação fui indicada para assumir o cargo de secretária.
57	IES pública, idade até 24 anos, superior incompleto, menos de 1 ano de atuação, está satisfeita com o salário.	Fui estagiário no período de graduação, me forme passei no concurso e hoje trabalho no PPG.
58	IES pública, idade entre 30 e 39 anos, especialista, de 11 a 15 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Desde que entrei em exercício na instituição que atuo como secretário de PPG.
59	IES pública, idade 30 a 39 anos, formação superior, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Entreí na instituição para assumir a secretaria de 2 cursos de mestrado.

60	IES pública, idade 25 a 29 anos, mestre, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Desde que passei no concurso atuo na instituição como secretário de PPG.
61	IES privada, idade 30 a 39 anos, especialista, de 4 a 6 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Trabalhei 06 meses no RH, depois passei para o Programa de Pós-Graduação.
62	IES pública, idade 40 a 49 anos, mestre, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Atualmente sou colaborador administrativo junto a secretaria do PPGEd/██████.
63	IES privada, idade 30 a 39 anos, mestre, de 11 a 15 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
64	IES privada, mais de 50 anos, mestre, de 11 a 15 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
65	IES privada, mais de 50 anos, formação superior, mais de 20 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei minhas atividades nesta mesma secretaria, e depois de doze anos fui promovida secretária responsável pela secretaria do PPG onde sigo até hoje nesta função.
66	IES privada, mais de 50 anos, doutorado, de 4 a 6 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Antes de chegar ao PPG, trabalha na Secretaria de Apoio Internacional e hoje trabalho com a temática de internacionalização no PPG, incluindo a inserção de dados na SUCUPIRA.
67	IES privada, até 24 anos, superior incompleto, menos de 1 ano de atuação, está satisfeita com o salário.	Fui estagiária por 3 anos, sendo 1 ano em um outro Mestrado. Logo após a minha saída do estágio fui contratada
68	IES privada, de 40 a 49 anos, formação superior, de 11 a 15 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
69	IES pública, idade 30 a 39 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Iniciei em 2011 diretamente como secretária.
70	IES privada, de 40 a 49 anos, mestre, de 7 a 10 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
71	IES privada, de 30 a 39 anos, especialista, de 7 a 10 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Comecei como estagiária na área de planejamento institucional, após efetivação com atendimento a aluno, fui convidada para trabalhar como secretária dos Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> .
72	IES pública, idade 40 a 49 anos, especialista, de 11 a 15 anos de atuação, está satisfeita com o salário.	Em 1998, Aux. Laboratório no departamento de química; em 2006 passei para secretária da Pós-Graduação em Ciências Sociais e em 2013 fui convidada para secretariar a Pós-Graduação em Educação. Depois uma Secretaria Setorial de Pós-Graduação - Formação de Professores aonde abrange 5 (cinco) programas.
73	IES privada, de 40 a 49 anos, especialista, de 1 a 3 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Iniciei diretamente como secretária.
74	IES privada, de 40 a 49 anos, formação superior, de 7 a 10	Desde o ingresso atuo nesta função.

	anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	
75	IES privada, de 30 a 39 anos, formação superior, menos de 1 ano de atuação, está satisfeita com o salário.	Ingressei na instituição em 2012 para trabalhar como secretaria dos cursos Lato Sensu, em outubro de 2018 ingressei como secretária do PPG.
76	IES privada, de 25 a 29 anos, formação superior, de 7 a 10 anos de atuação, não está satisfeita com o salário.	Já fui estagiária da Revista vinculada ao Programa de Pós-Graduação, logo em seguida fui alocada como secretária da Coordenação.

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 85 respondentes, 76 responderam a esta questão. Quanto ao ingresso na Secretaria do PPG, predominam duas situações. A primeira forma de ingresso resulta de processos de ascensão profissional dentro da IES, como se pode deduzir de 54 depoimentos (71% do total de depoentes), dentre as quais nove secretárias iniciaram essa trajetória ascendente na condição de bolsistas ou estagiárias. A segunda forma é a contratação direta para o cargo de secretária do PPG, através de contrato laboral previsto pela CLT ou através de concurso público nas IES públicas, como se depreende de 22 depoimentos, 29% das 76 informantes. Desse modo, não existe uma formação profissional específica para este cargo estratégico na gestão dos PPGs. O modo predominante de seleção e formação destes profissionais parece ser a trajetória individual de cada secretária por algum ou alguns setores administrativos da IES que mantém o PPG. Assim, nesse momento, a evidência empírica coletada indica que a Secretaria dos PPGs é exercida por profissionais selecionados mais pela demonstração de suas qualidades pessoais do que por habilitação profissional específica para o exercício de tal cargo. Essa inferência corrobora com a análise feita anteriormente a partir do Gráfico 9 – Formação Acadêmica.

Antes de trabalhar na secretária do PPG, ingressei na Instituição como estagiária no Setor de Protocolo e após 22 meses fui contratada como assistente de secretaria, cargo no qual atuei por mais três anos. Esta prática me permitiu conhecer a Instituição como alguma profundidade, pois tive contato direto com outros setores, como: eventos, financeiro, graduação, lato sensu, reitoria. Esse contato me permitiu conhecer vários processos e aprender muito sobre a IES. Penso que esse conhecimento me serviu como base quando fui promovida para a secretaria do PPG.

Em síntese, as 50 secretárias vinculadas a PPGs mantidos por IES privadas e as 26 secretárias vinculadas a PPGs de IES públicas, informaram as seguintes características:

Quadro 6 – Faixa etária X IES Privadas e Públicas

FAIXA ETÁRIA				
Idade	PPGs IES privada		PPGs IES pública	
	Nº	%	Nº	%
Até 24	2	4%	2	8%
25 a 29	6	12%	5	19%
30 a 39	21	42%	11	43%
40 a 49	10	20%	4	15%
Mais de 50	11	22%	4	15%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

A comparação entre o perfil etário das secretárias em IES privadas com as de IES públicas indica uma relativa semelhança. Esse dado da realidade pesquisada contrapõe-se ao senso comum, as pessoas imaginam que exista maior concentração de secretárias jovens nas IES privadas e de mais velhas nas IES públicas. Sendo assim é plausível idealizar que o cargo de secretária em IES privada seria ocupado por profissionais mais jovens que, com a passagem do tempo e pelo acúmulo de experiência, buscariam postos administrativos melhor remunerados no mercado de trabalho que exigem maior experiência laboral. De modo análogo, o senso comum tende a considerar que as secretárias de IES públicas seriam mais velhas, pois foram aprovadas em concurso público para este cargo administrativo, portanto, tenderiam a manter-se no cargo até a aposentadoria em função tanto da estabilidade do funcionalismo público quanto pelo impedimento de ascensão profissional para outras funções administrativas melhor remuneradas dentro do serviço público que caracterizaria desvio de função. Esta análise corrobora a comparação sobre o tempo de serviço, pois os dados, ao contrário do que esperaria o senso comum, indicam que o tempo de serviço das secretárias em IES privadas aparenta ser um pouco superior ao das de IES públicas, como podemos averiguar no quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Tempo de serviço X IES Privadas e Públicas

TEMPO DE SERVIÇO				
Anos de atuação	PPGs IES privada		PPGs IES pública	
	Nº	%	Nº	%
Menos de 1	5	10%	1	4%
1 a 3	9	18%	8	31%
4 a 6	15	30%	10	38%
7 a 10	11	22%	4	15%
11 a 15	6	12%	2	8%
16 a 20	0	0	1	4%
Mais de 20	4	8%	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Uma informação interessante é a formação acadêmica das secretárias que aparenta ser alta. Nas privadas 46% das secretárias possuem titulação superior à graduação e nas públicas, 48%.

Quadro 8 – Nível de formação X IES Privadas e Públicas

<b>NÍVEL DE FORMAÇÃO</b>				
	<b>PPGs IES privada</b>		<b>PPGs IES pública</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Doutorado	2	4%	0	0
Mestrado	10	20%	5	20%
Especialização	11	22%	7	28%
Graduação	23	46%	9	36%
Graduação Incompleta	4	8%	4	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Quadro 9 – Nível de satisfação X IES Privadas e Públicas

<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>				
	<b>PPGs IES privada</b>		<b>PPGs IES pública</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Insatisfeitos	29	58%	11	42%
Satisfeitos	21	42%	15	58%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Com quase metade das secretárias com este nível de formação, pareceria óbvio encontrar um nível mais elevado de insatisfação com a remuneração, no entanto, existe entre as secretárias dos PPGs um nível razoável de satisfação com os salários. Quase um terço das secretárias está satisfeito nas IES privadas e dois terços nas IES públicas, numa relação inversa de satisfação que deve corresponder ao fato de o serviço público oferecer uma remuneração um pouco melhor para os profissionais do Secretariado. O nível de satisfação informado pelas secretárias está mais vinculado aos recursos culturais e intelectuais que incidem sobre essas trabalhadoras de PPGs do que ao valor do salário neste mercado de trabalho. Tanto Le Boterf (2003) como Zarifian (2012) concordam que o profissional competente é aquele que escolhe os artifícios necessários em sua seleção de recursos, ponderando as diversidades e as pluralidades, e de maneira conscienciosa faz com que trabalhem para a efetivação de uma atividade profissional alinhada com os objetivos da empresa onde está inserido.

Para a análise da questão 11: Considerando os quesitos da Plataforma Sucupira e os

critérios de Avaliação da CAPES, quais os conhecimentos que você acha mais importante para a Secretaria contribuir para uma boa avaliação do PPG? Assinale por grau de relevância, considerando 1 para a menor relevância e 5 para a maior relevância:

Para conseguir determinar o valor de importância das respostas utilizou-se a pontuação atribuída aos números, onde os valores menores que 3 não são relevantes, o 3 podemos dizer que é pouco relevante, o valor 4 é relevante e o valor 5 é muito relevante.

Ainda para a análise das respostas desta questão realizou-se um tratamento quantitativo para constituir o *Ranking* Médio (RM) empregando a escala de Likert de 5 pontos para determinar o grau de relevância para a Secretaria contribuir para uma boa avaliação do PPG (BARBOSA; CAMPANHOL, 2006). “Para o cálculo do RM<sup>11</sup> utilizou-se o método de análise de escala do tipo Likert apresentado por Malhotra (2001) e utilizado por Tresca e de Rose Jr (2004) e por Cassiano (2005)” (BARBOSA; CAMPANHOL, 2006, p. 12):

Quadro 10 – Conhecimentos importantes para Secretaria contribuir para uma boa avaliação do PPG

QUESTÕES	GRAU DE RELEVÂNCIA					Ranking Médio
	1	2	3	4	5	RM
Noções gerais de Secretaria (redação de atas, de correspondência técnica, organização de arquivos, etc.)	1	5	15	18	44	4,2
Domínio de Língua Estrangeira	10	24	29	14	7	2,9
Domínio da Língua Portuguesa	1		3	12	68	4,7
Domínio de Informática (Word, Excel, sistema de gestão, manutenção de site do PPG, etc.)	1	1	5	15	62	4,6
Conhecimento de Relações Humanas (Orientação pedagógica de discentes e docentes, administração de conflitos, orientação a candidatos, orientação a bolsistas, etc.)	4	3	9	14	54	4,3
Conhecimento de Design (organização do espaço laboral, organização do espaço de bancas, eventos)	8	7	28	24	16	3,4
Domínio da legislação (LDB, Plano Nacional de Pós-Graduação, CLT, etc.)	7	6	15	29	24	3,1
Resoluções e Portarias (MEC, CAPES, CNPq, Agência de fomento estadual, etc.)	7	3	6	23	43	4,1
Noções de Contabilidade	20	14	29	13	4	2,8
Conhecimento de gestão acadêmica (controle e registro de matrícula, registro de notas, expedição de certificados e históricos, controle dos prazos de defesa, etc.)	3	2	3	13	63	4,6
Conhecimento da Plataforma Lattes	4	2	7	15	55	4,4

<sup>11</sup> Exemplo de Média Ponderada =  $(3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16$

Logo RM =  $16 / (3+2+1) = 2,7$

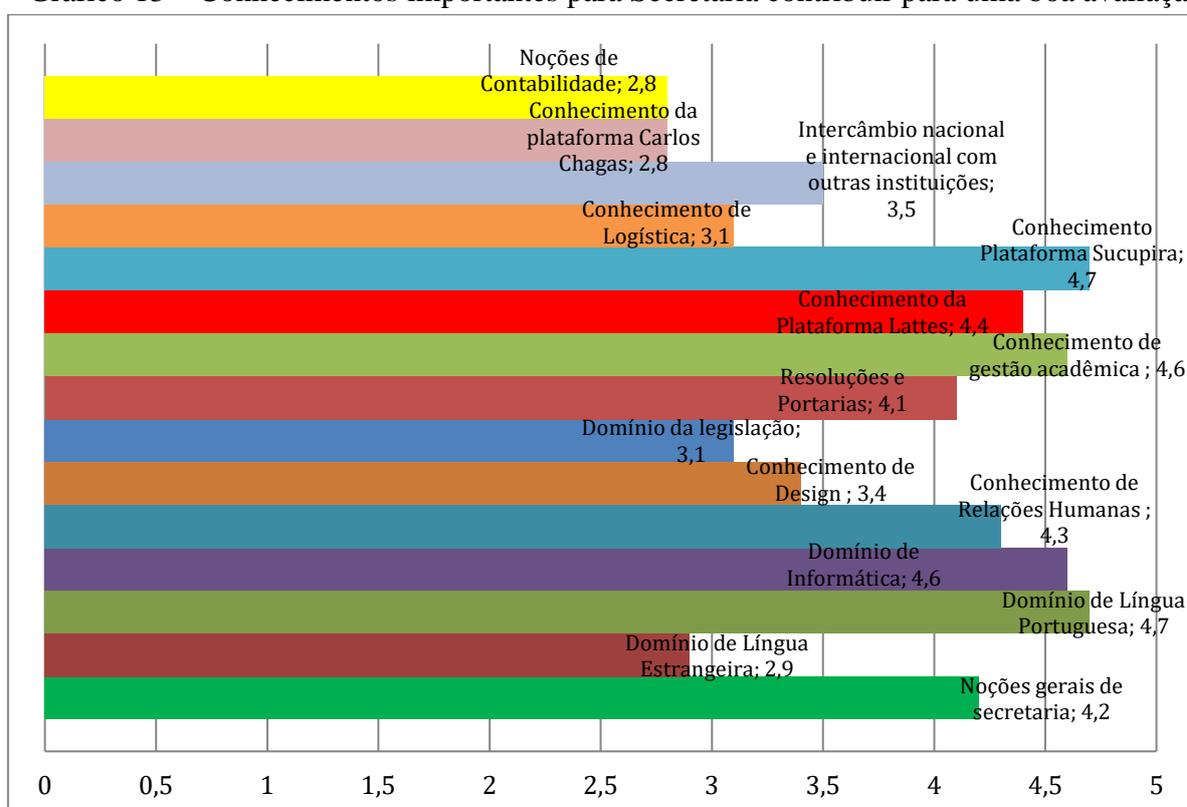
QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE SUJEITOS					RM
É necessária uma grande área de terra para entrar no negócio de Sementes de soja?	1	2	3	4	5	
		3	2	1		2,7

Conhecimento da Plataforma Sucupira	5		3	8	68	4,7
Conhecimento de Logística	15	8	27	16	17	3,1
Conhecimento a partir de intercâmbio nacional e internacional com outras instituições	9	9	22	16	27	3,5
Conhecimento da plataforma Carlos Chagas	23	11	16	19	14	2,8

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Para melhor visualizar a diferença entre as médias obtidas foi organizado um gráfico, que pode ser observado a seguir:

Gráfico 13 – Conhecimentos importantes para Secretaria contribuir para uma boa avaliação



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Ao observar o RM das respostas dadas pode-se inferir que as médias abaixo de 3 significam que os Conhecimentos não são importantes considerando os quesitos da Plataforma Sucupira e os critérios de Avaliação da CAPES para contribuir para uma boa avaliação do PPG, na opinião das secretárias. As respostas com média menor que 3, obtidas pelo Domínio da Língua Estrangeiras, Noções de Contabilidade e Conhecimento da Plataforma Carlos Chagas. Com nota acima de 3, significando que é relevante para contribuir para avaliação da Capes temos: Conhecimento a partir de intercâmbio nacional e internacional com outras instituições

(3,5), Conhecimento de Logística e Domínio de Legislação (3,1) e Conhecimento de Design (3,4). Os demais conhecimentos tiveram nota superior a 4, que indica que é muito relevante, significa que são atividades realizadas pelas secretárias que contribuem bastante com critérios de Avaliação da CAPES, quais sejam: Resoluções e Portarias (4,1), Noções Gerais de Secretaria (4,2), Conhecimento de Relações Humanas (4,3), Conhecimento da Plataforma Lattes (4,4), Conhecimento de Gestão Acadêmica e Domínio de Informática (4,6), Domínio da Língua Portuguesa e Conhecimento da Plataforma Sucupira (4,7). Destaca-se aqui que o mais relevante entre todas as atividades desenvolvidas pelas secretárias, com média 4,7 foi o Domínio da Língua Portuguesa e o Conhecimento da Plataforma Sucupira, estão são as atividades mais importantes e contribuem mais para que o Programa tenha uma boa avaliação da Capes.

Este resultado também demonstra a preocupação com a escrita quando a secretaria redige documentos e a preocupação em conhecer a Plataforma Sucupira porque em muitos Programas são as secretárias que fazem o preenchimento desta e sendo este o item mais importante para a avaliação do *stricto sensu* perante a CAPES.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 185), a conceituação de competência é pensada “como conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes** (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. Melhor dizendo, a “competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém”. Apesar de que o foco de análise é o indivíduo, “a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações” (grifo nosso).

A questão de número 12: assinale apenas as atividades que você realiza, será analisada a seguir:

Quadro 11 – Atividades que você realiza

ATIVIDADES	RESPOSTAS
1. Presta atendimento a clientes presencialmente e por telefone, dirimindo dúvidas e informando sobre procedimentos, regras e informações referente à área.	83
2. Cadastrar currículos, turmas, horários e professores das disciplinas do PPG.	82
3. Manter documentos e arquivos físicos e eletrônicos ordenados e organizados, com vistas à qualidade do trabalho.	82
4. Redigir ofícios, Circulares Internas solicitações e outros documentos referentes aos PPG.	81
5. Manter atualizado o site do Programa.	70

6. Cadastrar e Manter atualizado os dados referentes aos discentes e docentes dos Programas de Pós-graduação (PPG).	<b>75</b>
7. Cadastrar processo de seleção de discentes, receber documentação dos candidatos, organizar, encaminhar para os avaliadores.	<b>75</b>
8. Emitir, publicar lista de candidatos aprovados no site.	<b>73</b>
9. Receber, conferir com os registros acadêmicos e encaminhar solicitações de Exames de Qualificação, Defesa de Dissertação/Tese.	<b>75</b>
10. Redigir, arquivar atas de Exame de Qualificação e Defesa de Dissertação/Tese.	<b>73</b>
11. Contatar, confirmar, expedir documentos para realização de bancas de Qualificação e Defesa.	<b>75</b>
12. Secretariar reuniões do(s) Colegiado(s) do PPG e redigir as atas.	<b>71</b>
13. Organizar a agenda da área, marcar compromissos com envolvidos, confirmar presenças de participantes; convocar envolvidos para reuniões, informar sobre pauta, providenciar a organização de sala e materiais necessários.	<b>69</b>
14. Cadastrar avaliações dos candidatos do processo de seleção no sistema, gerar classificação dos candidatos.	<b>61</b>
15. Fazer matrículas dos candidatos aprovados - regulares.	<b>68</b>
16. Organizar o Processo de Seleção dos alunos especiais.	<b>67</b>
17. Fazer matrículas de alunos especiais.	<b>62</b>
18. Divulgar chamadas de periódicos e eventos científicos, com vistas ao aumento da produção intelectual de docentes e discentes.	<b>62</b>
19. Cadastrar aproveitamento de disciplinas dos alunos dos PPG.	<b>59</b>
20. Redigir e revisar textos, minutas, correspondências e documentos em geral; elaborar relatórios e apresentações, organizando e consolidando informações da área, visando subsidiar o processo decisório.	<b>59</b>
21. Elaborar, preencher relatório anual de dados referente ao PPG Educação para CAPES - Coleta de dados (Plataforma Sucupira).	<b>54</b>
22. Organizar eventos referentes ao PPG.	<b>54</b>
23. Organização de Eventos, desde a elaboração da proposta até a execução das tarefas.	<b>42</b>
24. Secretariar e subsidiar as reuniões da Comissão Interna de Bolsas CAPES na seleção de bolsistas.	<b>42</b>
25. Emitir, assinar atestados, históricos, planos de ensino dos PPG.	<b>48</b>
26. Emitir atas de notas finais das disciplinas dos PPG.	<b>39</b>
27. Auxiliar no preenchimento do APCN, referente a propostas de novos cursos.	<b>26</b>

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Conforme o quadro acima, foram relacionadas 27 atividades realizadas por mim dentro da secretaria em que atuo. Pedi às secretárias que assinalassem todas as atividades que realizavam, pelas respostas dadas tivemos quatro atividades realizadas por mais 80 secretárias igualmente. Depois, acima de 70 atividades realizadas igualmente, obtivemos oito respostas. Com mais de 60 pessoas realizando a mesma atividade tivemos 6 respostas.

As secretárias realizam muitas atividades no seu dia a dia, por isso podemos incorporar

a ideia de competência de Fleury e Fleury (2001) que aparece integrada a verbos como: agir, impulsionar recursos, agregar saberes importantes e múltiplos, aprender, envolver-se, ser responsável, ter visão estratégica. Para as organizações e Instituições, as competências devem agregar valor econômico, já para o indivíduo deve agregar o valor social.

Apesar da relação de 27 atividades já realizadas por nós, a questão seguinte, de número 13 era: Se ficou faltando alguma atividade que realiza e não consta na relação anterior, favor descrevê-la: Foram relacionadas mais 35 atividades realizadas pelas secretárias, além das 27 atividades realizadas por mim. Assim, é possível inferir que as secretárias relacionaram mais de 60 diferentes atividades, conforme podemos verificar no quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Atividade que realiza e não consta na relação anterior

Nº	Atividades
1	1. Elaborar e organizar documentação de solicitação de diárias e passagens e prestação de contas de convidados para bancas e eventos; 2. Gerenciar o sistema SCDP; 3. Gerenciar o trabalho dos estagiários.
2	4. Cuidar de toda parte de editais de bolsa, organização da documentação, alterações de inclusão, exclusão e substituição; 5. Fazer empenhos de manutenção dos equipamentos; 6. Auxiliar com o auditório e suas atividades eventuais.
3	7. Solicitar e acompanhar compras do Programa; 8. Organizar e acompanhar patrimônio do Programa.
4	9. Organização do processo de seleção docente interno e externo.
5	10. Apoio nas alterações de projeto dos cursos
6	11. Acompanhamento financeiro dos alunos, e realizar cobranças quando necessário.
7	12. Elaborar Projetos e relatórios de solicitação de financiamento junto a Agências de Fomento (CAPES, CNPq, Fundação Araucária)
8	13. Administrar a Plataforma Carolina Bori e Plataforma Everest da FAPEMIG; 14. Elaboração de Contratos.
9	15. Organizar o recebimento e envio dos livros/ficha referentes aos livros que serão avaliados pela Capes no quadriênio; 16. Confeccionar o processo de diploma.
10	17. Alimentação de dados acadêmicos no sistema SIGA; 18. Gerenciamento das bolsas no SCBA; 19. Controle e gerenciamento de recursos do PROEX.
11	20. Ajudo na função administrativa da gestão do recurso do PROAP.
12	21. Elaborar projetos de extensão junto com alunos.
13	22. Secretariar os projetos externos do PPGE (Capes, FAPESC, CNPq, Pibid, Residência Pedagógica) e Especializações quando vinculadas ao Programa.
14	23. Acompanhamento e conclusão do estágio de pesquisadores em Estágio Pós-doutoral com bolsa e sem bolsa; 24. Frequento reuniões com outras instancias da IES, tanto no papel de Secretária do PPG, quanto como representante da Coordenação; 25. Estou contribuindo para o processo de criação do Doutorado.
15	26. Fazer pedido de compras, locação de veículos, pagamento de notas fiscais, reembolso de passagens; 27. Solicitação de diárias (SCDP);

	28. Preparar materiais para divulgação dos eventos (cartazes e panfletos).
16	29. Organização de exame de proficiência em língua estrangeira 30. Organização do processo eleitoral de membros da CEPG (docentes e discentes) e coordenação
17	31. Recepcionar, designar, encaminhar documentos dos alunos estrangeiros de mestrado, doutorado e pós-doc.
18	32. Inserção de dados na SUCPIRA; 33. Proposição de pesquisas com egressos; 34. Partição em redes de pesquisa; 35. Líder de grupos de pesquisa.

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

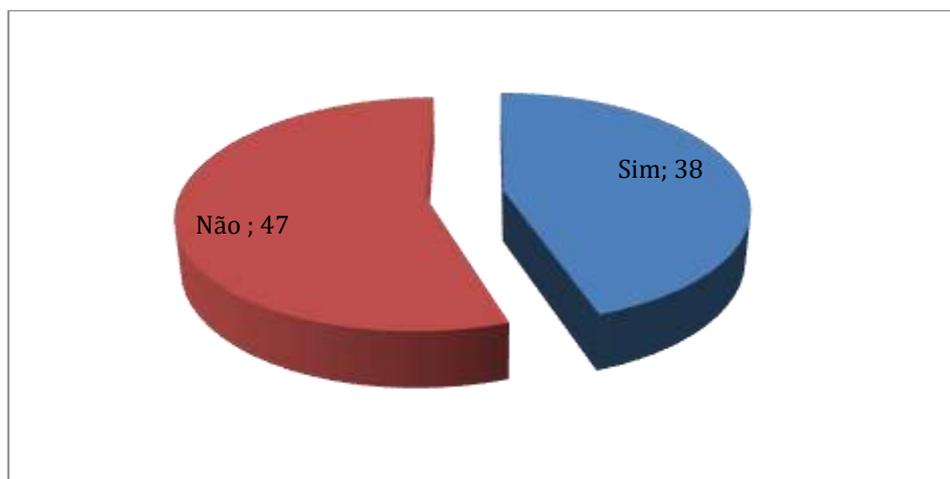
Como foi possível observar além das 27 atividades realizadas pela pesquisadora na sua experiência profissional como secretária de PPG, 18 colegas acrescentaram mais 35 atividades diferentes realizadas por elas, que não contavam na minha lista inicial. Ao observar a relação destas 35 novas atividades, percebi que muitas das tarefas relacionadas pelas colegas, eu também realizava, mas não inseri quando redigi a pergunta 12.

Ao sistematizar as informações das práticas das secretárias nos PPGs em educação, percebe-se que as secretárias são multitarefas e cada vez mais precisam se manter atualizadas e preparadas para assessorar na gestão do PPG através das 62 diferentes atividades de uma secretaria, listadas até este momento da pesquisa.

De acordo com Le Boterf (2003, p. 23) “a identidade do profissional é construída em relação a um projeto, a um produto, a um resultado esperado ou a um serviço para um cliente. O profissional é solicitado a contribuir para processos interofícios” e a não se limitar mais a uma função de trabalho, “mas intervir em processos e ser eficiente em interoperações”. Sendo assim, para que as secretárias consigam dar conta destas várias atividades que desempenham em seu dia a dia, e das novidades que sempre aparecem, elas devem buscar continuamente por qualificação profissional.

A questão seguinte: O Regimento de seu PPG prevê a existência de uma Secretaria exclusiva para o Programa de Pós-graduação em Educação? A resposta esta representada no gráfico 14, a seguir:

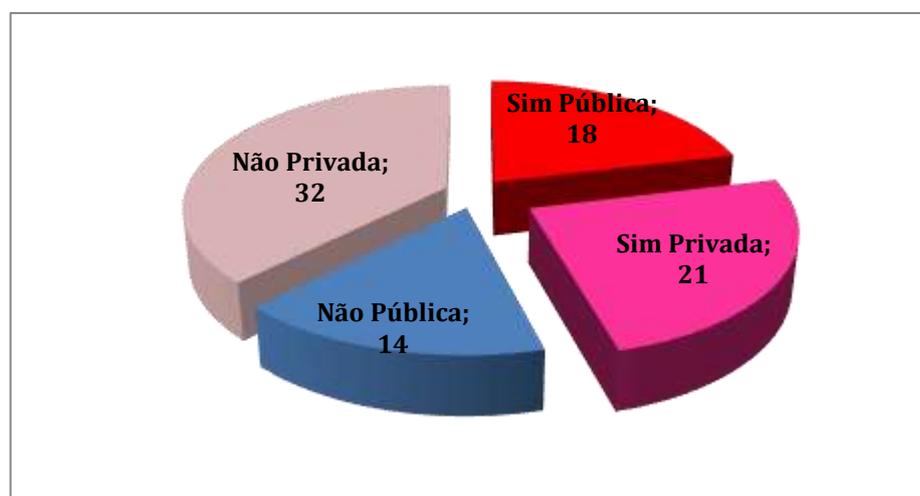
Gráfico 14 – O Regimento de seu PPG prevê a existência de uma Secretaria Exclusiva



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Apenas 38 Programas de Pós-graduação em Educação preveem em seu Regimento uma secretaria exclusiva e 47 regimentos de Programas não regulamentam as funções de sua Secretaria. Pode-se inferir destes dados que as instâncias diretivas das IES que aprovam os Regimentos e Regulamentos das IES mantenedoras de PPGs, não pensam ou não percebem a função estratégica das secretárias para a qualificação dos Programas. Nesse sentido, mais uma vez percebe-se a invisibilidade do trabalho das secretárias. O gráfico a seguir apresenta e compara essa situação nas Instituições Públicas e quantas Instituições Privadas preveem uma secretaria exclusiva para o seu Programa de Pós-graduação. Observando o gráfico 15, verifica-se que os regimentos dos PPGs das IES públicas reconhecem um pouco mais a função das secretárias (56%) dos Regimentos de PPGs em IES públicas do que nas privadas (40%).

Gráfico 15 – Secretaria Exclusiva em IES Pública e Privada



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

A questão de número 15 solicitava aos respondentes que descrevessem as atividades da Secretaria que constam no Regulamento do seu PPG. As respostas estão reproduzidas no quadro 13, a seguir:

Quadro 13 – Atividades da Secretaria que constam no Regulamento do seu PPG

Nº	IES/NOTA	Atividades da Secretaria
1	Pública	I. manter atualizados os assentamentos relativos ao pessoal docente, discente e administrativo; II. distribuir e arquivar documentos relativos às atividades acadêmicas e administrativas; III. informar, conforme demanda, as atividades desenvolvidas no Programa; IV. secretariar as reuniões do Conselho de Pós-Graduação, do Colegiado do Curso e da Comissão de Bolsas; V. expedir aos professores, aos alunos e, se for o caso, a outros destinatários as convocações para reuniões e informações de rotina; VI. providenciar a documentação necessária para as sessões de qualificação e de defesa das dissertações e teses; VII. dar encaminhamento às versões finais das dissertações e teses e providenciar o seu cadastramento junto ao banco de teses e dissertações da CAPES; VIII. divulgar as atividades acadêmicas oferecidas a cada semestre; IX. divulgar a lista dos orientadores e respectivos orientandos homologados pelo CPG; X. divulgar datas e procedimentos relativos ao exame de proficiência em língua estrangeira, bem como os seus resultados; XI. dar encaminhamento às solicitações dos acadêmicos no que se refere a procedimentos internos e processos administrativos; XII. preparar as prestações de contas e os relatórios solicitados pela Coordenação; XIII. organizar e manter atualizada a coleção de leis, portarias, circulares e outros documentos relativos ao funcionamento do Programa e da pós-graduação brasileira; XIV. acompanhar e manter o Colegiado informado acerca da abertura de editais para busca de recursos financeiros junto a instituições de fomento ao ensino e à pesquisa; XV. manter atualizado o cadastro de discentes instituído pela CAPES.
2	Pública	Prevê a existência da secretaria, mas atividades não são descritas.
3	Privada	Estas informações estão apenas do regimento geral da Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> . I - organizar e manter atualizada as leis, portarias, circulares e outros instrumentos legais, que possam interessar aos programas de PPGs; II - elaborar os orçamentos anuais, planilhas de custo e prestação de contas dos programas de PPGs; III - dar suporte aos coordenadores de PPGs no registro de informações no sistema de coleta de dados da CAPES e na elaboração do projeto e relatório final de cada turma; IV - fazer a emissão e registro dos diplomas; V - manter devidamente resguardada a documentação necessária à emissão do diploma; VI - dar suporte à Comissão de elaboração de projetos de cursos novos, no preenchimento do aplicativo CAPES e outros trâmites institucionais; VII - organizar os documentos necessários para a elaboração dos projetos de captação e acompanhar os processos de manutenção de bolsa dos órgãos de fomento; VIII - elaborar e atualizar os formulários administrativos de suporte aos Programas; IX - secretariar as reuniões do colegiado do programa e outras para as quais for indicado; X - secretariar as sessões destinadas à defesa do trabalho final; XI - expedir aos professores e alunos os avisos de rotina; XII - executar tarefas próprias da rotina administrativa conforme consta na Descrição de Cargos, homologado no Comitê de Recursos Humanos da instituição e outras que lhe sejam atribuídas pelo Coordenador do Programa. Parágrafo único: A Secretaria dos PPGs será coordenada por um profissional designado pela PRPPG e composta por corpo técnico-administrativo de diferentes níveis.
4	Privada	I. Manter atualizados e organizados os documentos do Programa, bem como o Registro e Controle Acadêmico. II. Secretariar as reuniões dos Colegiados. III. Secretariar as sessões destinadas à defesa de dissertação de mestrado e tese de doutorado. IV. Exercer tarefas de rotina administrativa e outras que lhe sejam atribuídas pelo Coordenador. Parágrafo único - A secretária poderá delegar a seus auxiliares o cumprimento de tarefas sob sua responsabilidade. V. Registrar conceitos, e créditos obtidos pelos discentes para fins de certificados, atestado e diplomas. VI. Efetuar as inscrições dos candidatos e

		matrículas dos alunos. VII. Organizar e manter atualizada a coleção de leis, portarias, circulares e outros que dizem respeito ao Programa de Pós-Graduação. VIII. Elaborar Relatórios com dados sobre o corpo docente e discente e sobre o funcionamento geral do Programa a serem encaminhados para as agências e órgão solicitantes.
5	Pública	1) A Secretaria do Programa será a Secretaria de Pós-Graduação em Educação. Administrativamente, o Programa e sua Secretaria estarão vinculados ao Instituto de Ciências Humanas e Sociais e à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP). 2) Os registros dos atos administrativos e acadêmicos referentes ao Programa constituem o Arquivo do Programa, devendo ser objeto de gestão documental apropriada, sob a responsabilidade da Secretaria do Programa supervisionada pelo Coordenador que se responsabilizará, também, pela conservação e preservação dos documentos de valor permanente.
6	Privada	Compete à secretaria: a) atender regular e permanentemente às demandas do corpo discente, docente e do público externo; b) manter em dia os registros acadêmicos do corpo docente e discente; c) assessorar a Coordenação, o Colegiado do Programa, a Comissão de Bolsas, a Comissão de Seleção, a atividade de qualificação, de apresentação pública da dissertação e de defesa da tese, bem como outras atividades promovidas pelo Programa; d) efetuar a matrícula dos discentes; e) gerenciar e arquivar os documentos relativos à atividade administrativa do Programa; f) organizar e manter atualizada a coleção de leis, portarias, circulares e outros documentos que regulamentem o Programa; g) realizar as tarefas que lhe forem solicitadas pela coordenação do Programa; h) apoiar e viabilizar a execução das atividades acadêmicas dos discentes e docentes do Programa.
7	Pública	No Regimento atual não constam as informações referentes às atribuições da Secretaria.
8	Privada	No Regulamento do PPGE, não há menção quanto às atividades a serem desenvolvidas pela secretária.
9	Privada	V DA SECRETARIA Art. 10º À Secretaria do Programa, órgão executor dos serviços administrativos, tem por incumbência: I - Manter organizada a documentação relativa ao pessoal docente, discente e administrativo; II - Informar e processar todos os requerimentos de estudantes matriculados e candidatos à matrícula; III - Registrar conceitos e créditos obtidos pelos alunos para fins de certificados, atestados e diplomas; IV - Efetuar as inscrições dos candidatos e matrículas dos alunos; V - Distribuir e arquivar todos os documentos relativos às atividades didáticas e administrativas; VI – Assessorar a prestação de contas e relatórios; VII – Organizar, divulgar e manter atualizadas a legislação e as normas que regulamentam o PPGEDU; VIII - Divulgar para os alunos e professores, por ocasião das matrículas, a cada semestre, informações pertinentes a vida acadêmica; IX - Executar os serviços referentes aos registros escriturais, registros de recursos próprios, e permanente atualização de saldos de recursos provenientes das agências de financiamento. X- Secretariar as reuniões do Colegiado, reuniões gerais com os docentes e com os discentes mantendo o registro de suas decisões, pareceres e resoluções e coordenar e supervisionar os serviços de Atas. XI – Apoiar a coordenação do programa no preenchimento da Plataforma Sucupira ao longo do ano letivo. XII – Atualizar regularmente a página do Programa.
10	Privada	Manter atualizados os registros relativos ao corpo discente; II. Realizar matrículas, receber requerimentos de candidatos, corpo discente e egressos e emitir documentos relativos ao Programa; III. Atualizar, distribuir e arquivar documentos relativos às atividades dos Programas; IV. Auxiliar os Coordenadores dos Programas na elaboração de relatórios; V. Organizar e atualizar o acervo de Leis, Portarias, Resoluções, Circulares e documentos afins emanados dos Órgãos Federais Competentes, Reitoria e pelos Programas; e VI. Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Programas, registrando em Ata suas discussões e decisões, e distribuindo-a, posteriormente, aos seus membros. VII. Organizar documentação, subsidiar e assessorar a Coordenação do Programa na elaboração dos relatórios de avaliação da CAPES.
11	Pública	Acompanhar a execução de procedimentos acadêmicos, garantindo os registros da frequência, conceitos, notas, etc., obtidos pelos discentes; b) O gerenciamento do registro e cadastro de discentes em órgãos afins (CNPQ/Capes, ANPAE, ANPED, etc.); c) O levantamento das disciplinas que serão oferecidas por semestre e a organização prévia

		<p>do quadro de horários para a apresentação à Coordenação do Programa. d) A execução e o acompanhamento dos procedimentos acadêmicos relativos aos diários de classe de professores (diários de registros); e) O acompanhamento e supervisão dos processos seletivos para o ingresso de alunos regulares e especiais; f) A execução da matrícula para alunos regulares e especiais; g) A articulação com os setores da [REDACTED] que fazem interface com atribuições de matrícula, diplomas, etc.; h) O registro, recebimento, instrução e distribuição dos processos acadêmicos para apreciação pelos professores ou Coordenação do Programa, conforme o caso; i) O agendamento das bancas examinadoras (modalidade Banca de Qualificação e Banca de Defesa) bem como a organização dos documentos correspondentes (atas, certificados, etc.), entregando-os em tempo hábil, ao professor-orientador; j) A elaboração de relatórios semestrais por turma/ano de ingresso, relativos a situação dos discentes, discriminados por nome, datas de realização de Banca de Qualificação e Banca de Defesa, título do trabalho de conclusão segundo membros (orientador/demais examinadores) e instituição correspondente; k) O recebimento e a distribuição de trabalhos acadêmicos encaminhados por docentes ou discentes; l) O gerenciamento dos equipamentos e material didático, responsabilizando-se por sua entrega e devolução, observadas a ordem ou escala das solicitações encaminhadas por professores e/ou discentes; m) A notificação aos professores, discentes ou Coordenação do Programa, conforme o caso, dos problemas detectados a partir do monitoramento do uso dos equipamentos e material didático do Programa; n) A notificação aos professores ou Coordenação do Programa, conforme o caso, dos problemas detectados a partir do monitoramento dos diários de classe que indiquem falhas nos registros correspondentes; o) A publicação dos atos correspondentes aos resultados acadêmicos das avaliações dos discentes nas disciplinas e atividades do currículo do Programa; p) O fornecimento das informações relativas aos discentes-bolsistas, auxiliando o professor e/ ou comissão responsável designada pelo acompanhamento dos mesmos; q) O encaminhamento, à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação-PPG, da relação dos discentes matriculados, disciplinas, bolsistas, e demais informações solicitadas, observando os prazos definidos para cada período letivo; s) A instrução de processos, distribuição e arquivamento de documentos relativos às atividades acadêmicas; t) A divulgação e comunicação aos discentes da realização de eventos, seminários e atividades do Programa; u) O exercício de outras funções de natureza similar, que lhes sejam atribuídas pela Coordenação do Programa.</p>
12	Pública	<p>Secretariar as reuniões de Colegiado do curso; II. Organizar e manter atualizado o conjunto de leis, portarias, memorandos, ofícios circulares, e outros documentos que regulamentam o Programa de Pós-Graduação; III. Oferecer apoio e assessoramento administrativo à Coordenação do Programa de Pós-Graduação; IV. Prestar atendimento ao público interno e externo; V. Alimentar e atualizar a página de internet do Programa; VI. Receber e enviar e-mails; VII. Redigir documentos de rotina tais como memorandos, instruções, entre outros; VIII. Auxiliar na elaboração de documentos, tais como editais, regulamentos, normativas, entre outros; IX. Assessorar a coordenação dos eventos propostos pelo Programa; X. Auxiliar os professores e instruí-los, quando necessário, quanto às informações referentes ao desempenho das atividades acadêmicas, tais como local de aula, chaves de salas, equipamentos, acesso à internet, entre outras; XI. Reservar salas, auditórios, laboratórios e equipamentos para atividades conforme surgirem demandas do Programa; XII. Oferecer informações sobre o Curso à Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação, à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e a outras unidades administrativas; XIII. Auxiliar a coordenação geral do Programa na elaboração do calendário acadêmico do curso; XIV. Solicitar materiais de almoxarifado para a secretaria; XV. Encaminhar e receber documentos físicos referentes ao Programa; XVI. Organizar e dar a devida manutenção aos arquivos de secretaria; XVII. Executar serviços típicos de secretaria, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico; XVIII. Auxiliar a coordenação no preenchimento e na atualização da plataforma Sucupira; XIX. Oferecer suporte e prestar informações aos discentes do Programa, ao público externo interessado, aos docentes e à coordenação; XX. Desempenhar outras atividades pertinentes à função.</p>
13	Pública	<p>I – divulgar editais de abertura e seleção de vagas e receber a inscrição dos candidatos ao exame de seleção; II – providenciar editais de convocação das reuniões do conselho</p>

		acadêmico do PPE; III – receber a matrícula dos alunos; IV – receber a inscrição dos alunos em disciplinas; V – secretariar, organizar e manter o cadastro de reuniões do Conselho Acadêmico; VI – manter em dia o registro das atas; VII – manter os corpos discentes e docentes informados sobre prazos, procedimentos, resoluções e normas inerentes à pós-graduação; VIII - manter atualizada e manter disponível; aos docentes do PPE a documentação contábil referente às finanças do programa; IX – enviar ao órgão de controle acadêmico toda a documentação necessária requerida, assim como as informações referentes ao programa que surgirem durante a vida acadêmica do pós-graduando, nos prazos devidos e sempre que solicitado; X – tomar as providências administrativas relativas aos exames de qualificação, defesas de dissertações de mestrado e teses de doutorado; XI – tomar providências para aquisição de bens e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades do PPE; XII – contribuir para a elaboração de relatórios exigidos pelos órgãos oficiais.
14	Pública	I. Auxiliar os trabalhos da Coordenação; II. Manter atualizados os dados relativos ao corpo docente e discente, à administração e demais atividades do Programa; III. Providenciar relatórios e documentos de discentes e docentes relativo às atividades do Programa; IV. Manter atualizada a documentação legal e demais atos oficiais que regulamentam o programa; V. Manter em dia os equipamentos e materiais do Programa, com seus respectivos inventários; VI. Preparar e encaminhar os processos de solicitação e expedição de diplomas; VII. Secretariar reuniões de Colegiado e outras que forem solicitadas; VIII. Prestar atendimento ao corpo docente e discente do Programa; IX. Executar as demais atividades administrativas, julgadas necessárias para o bom funcionamento e pertinentes ao curso, bem como as que o Coordenador lhe atribuir.
15	Pública	I– Manter atualizados os dados relativos ao corpo docente e discente, à administração e às demais atividades do Programa; II – Informar e processar requerimentos dirigidos ao Programa; III – Distribuir e arquivar todos os documentos referentes à vida acadêmica e administrativa do Programa; IV – Coletar e manter atualizada a documentação legal e demais atos oficiais que regulamentam o Programa; V – Auxiliar a Coordenação nas atividades de coleta de informações que subsidiarão os relatórios orçamentários e acadêmicos do Programa; VI – Secretariar as reuniões do CPPGE e outras para as quais for indicada; VII – Prestar atendimento administrativo ao corpo docente e discente do Programa; VIII – Dar suporte administrativo aos processos de seleção do Programa em cumprimento aos editais aprovados pelo CPPGE.
16	Pública	Art. 12. A Secretaria, composta por um TAE, órgão administrativo e executor dos serviços administrativos e técnicos estará incumbida de: I - Administrar os serviços rotineiros do Programa e outros que lhes sejam atribuídos pelo Coordenador; II - Manter atualizados os registros acadêmicos e cadastrais referentes ao corpo discente e docente; III - Receber e processar os pedidos de inscrições e matrícula; IV - Processar e informar ao Coordenador sobre todos os requerimentos de estudantes matriculados; V - Distribuir e arquivar documentos relativos às atividades didáticas e administrativas; VI - Manter atualizada a Coleção de Leis, Decretos, Portarias, Circulares entre outras que regulamentam os Cursos de Pós-graduação; VII - Manter atualizado inventário do equipamento e material do Programa; VIII - Preparar, assinando com o Coordenador do Programa, documentos relativos ao Histórico Escolar dos alunos; IX - Secretariar as reuniões do Colegiado do Programa e as Reuniões Gerais do Programa; X - Secretariar as sessões destinadas à defesa de dissertações redigir as respectivas Atas; XI - Expedir aos professores e alunos em tempo hábil, as convocações para reuniões e os avisos de rotina; XII - Preparar, em tempo hábil, o material didático solicitado pelos professores do Programa; XIII - Manter atualizados os saldos de recursos provenientes das agências de fomento, para fins de apoio institucional; XIV - Implementar as bolsas de estudo, bem como manter atualizados os registros para a elaboração dos Relatórios do Programa para as agências de fomento; XV - Elaborar relatórios com dados relativos ao corpo docente e discente e ao funcionamento geral do Programa, a serem encaminhados periodicamente às agências financiadoras ou aos órgãos da administração central da [REDACTED] responsáveis pela pesquisa e Pós-graduação; XVI - Receber os diários de classes, entregues pelos docentes ao término de cada disciplina; XVII - Zelar pela melhoria e atualização permanente dos meios de divulgação do Programa.

17	Privada	<p>Não constam no Regimento as atividades da Secretária do PPGE. Constam as atribuições do Coordenador do Programa, as quais são executadas pela Secretaria do mesmo (detalhes abaixo): "Art. 9º. São atribuições do Coordenador do Programa: I - Convocar e presidir o Colegiado do Programa; II - Executar e fazer executar as decisões do Colegiado do Programa e as normas emanadas dos Órgãos Superiores; III - Exercer as atribuições de acompanhamento pedagógico e supervisão didática do Programa; IV - Organizar a oferta das disciplinas do Programa sob sua responsabilidade em cada período letivo, observado o currículo; V - Encaminhar ao Chefe do Departamento a solicitação de providências nos âmbitos pedagógico e disciplinar envolvendo professores e estudantes do Programa; VI - Deferir requerimentos de vaga, aproveitamento de estudos e demais demandas de estudantes que dizem respeito ao Programa; VII - Realizar o atendimento e orientações aos estudantes do Programa; VIII - Participar dos processos de matrículas e rematrículas do Programa; IX - Participar de reuniões quando convocado; X - Nomear os orientadores de dissertações e de teses; XI- Nomear, após indicação do professor orientador, os professores para comporem as bancas de defesa de dissertações e de teses; XII - Organizar e coordenar os processos de avaliação do Programa;</p>
18	Privada	<p>Art. 13º A Secretaria é o órgão executor dos serviços administrativos e técnicos, exercida por um(a) funcionário(a), subordinada(a) à Coordenação do Programa de Pós-Graduação, a quem compete: I - Responsabilizar-se pelos serviços rotineiros do Programa de Pós-graduação em Educação e outros que lhes sejam atribuídos pelo(a) Coordenador(a); II – Organizar e manter atualizado o cadastro dos discentes; III – Auxiliar os docentes no preenchimento dos diários de classe das disciplinas; IV - Receber e registrar os pedidos de inscrições de seleção e matrícula dos discentes; V - Orientar processos de matrícula dos estudantes; VI - Organizar processos a serem submetidos ao colegiado; VII - Organizar programação de defesas de dissertações; VIII- Elaborar relatórios, editais e convocações; IX - Informar ao (à) Coordenador (a) sobre todos os requerimentos dos discentes matriculados; X - Distribuir e arquivar documentos relativos às atividades pedagógicas, acadêmicas e administrativas; XI - Manter atualizado o arquivo de Leis, Decretos, Portarias, Circulares e outros, que regulamentam os Cursos de Pós-Graduação; XII - Ter sob sua guarda atas, pareceres, dados de estudantes, correspondência recebida e expedida e todo o material de expediente relativo à Secretaria, de acordo as regras institucionais e as regras da CAPES/MEC; XIII - Encaminhar aos setores competentes versões eletrônicas de dissertações e teses. XIV – Controlar a programação de troca de bolsistas, das cotas disponíveis para o curso, e indicar à Pró-Reitoria responsável o nome do bolsista e os dados bancários para inclusão e homologação no sistema da CAPES; XV - Preparar documentos relativos ao Histórico Escolar dos(as) alunos(as) com vistas à Integralização Curricular e encaminhamento à Secretaria Geral de Ensino; XVI - Secretariar e redigir atas das reuniões do colegiado a serem lavradas em livro próprio; XVII - Remeter aos docentes e aos discentes, em tempo hábil, as convocações para reuniões e os avisos de rotina; XVIII - Preparar, em tempo hábil, o material didático solicitado pelo (a) docente do Programa; XIX – Receber os requerimentos de solicitação de defesa de Dissertação dos(as) alunos(as) e encaminhá-los à Coordenação do Programa; XX – Solicitar à Secretaria Geral de Ensino informações referentes à integralização curricular dos discentes; XXI – Receber e encaminhar, após ciência da Coordenação do Programa de Pós-graduação em Educação e do orientador, os exemplares dos textos de qualificação e defesa à Banca Examinadora; XXII – Auxiliar na elaboração de relatórios, principalmente, no fornecimento de dados relativos ao Programa; XXIII – Publicar a documentação de natureza administrativa e pedagógica pertinente à publicidade das atividades do Programa, com a supervisão da Coordenação do Programa de Pós-graduação em Educação; XXIV – Participar com a Coordenação do Programa na elaboração do Calendário Acadêmico Anual; XXV – Exercer outras atribuições inerentes à área de atuação.</p>
19	Privada	<p>O Programa de mestrado contará com uma Secretaria que funcionará como setor de apoio administrativo, dirigido por um(a) secretário(a), subordinada à coordenação do Programa. Art. 11º Serão atribuições do(a) Secretário(a): I – Zelar pela infraestrutura administrativa, prestando os serviços de secretaria do Programa, solicitados pela Coordenação; II – Manter atualizados e devidamente arquivados os registros oficiais do Programa, especialmente a documentação dos docentes e discentes e os currículos</p>

		escolares dos estudantes; III – Manter arquivada a produção intelectual dos docentes; IV – Manter atualizada e organizada toda a documentação relativa ao Programa, especialmente as portarias, resoluções, decretos, leis, atas do Colegiado e outras; V – Emitir documentos relativos ao histórico escolar dos estudantes e demais declarações; VI – Secretariar as reuniões do Colegiado, produzindo as respectivas atas; VII – Preparar a documentação oficial relacionada com as sessões de qualificação e defesa final das dissertações de mestrado; VIII – Enviar aos docentes e discentes as convocações para as reuniões do Colegiado e demais avisos e informações administrativas pertinentes; IX - Preencher os formulários de avaliação e relatórios exigidos pelo Ministério da Educação, pelo Conselho Nacional de Educação, pela CAPES e pelo Conselho Estadual de Educação, dentro dos prazos regulamentares.
20	Pública	I – Assistir o Coordenador e o Subcoordenador na realização das atividades administrativas, acadêmicas, burocráticas e de fornecimento da informação; II – Assistir o Coordenador e o Subcoordenador no preenchimento do Relatório Anual de Atividades para fins de avaliação institucional do Programa junto à CAPES; III – Receber e organizar a documentação de processo seletivo de candidatos à pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> ; IV - Realizar a matrícula institucional dos pós-graduandos do Programa e informar sobre a matrícula curricular; V – Receber e organizar a documentação de processo seletivo de candidatos à Bolsa CAPES ou de outras instituições de fomento e encaminhar a Comissão de Seleção de Bolsas; VI – Receber correspondências, responder com anuência do Coordenador, e enviar a outros setores da [REDACTED] e a órgãos externos; VII – Controlar e organizar a documentação administrativa e acadêmica do PPGEd e dos discentes; VIII – Verificar os créditos cursados pelos discentes ao final de cada período, com base nos dados das turmas ofertadas no PPGEd e monitorar os prazos de qualificação e defesa de Dissertação/Tese e a entrega do material exigido para a obtenção do grau acadêmico; IX – Divulgar amplamente no sítio e na página do PPGEd: o calendário acadêmico, a oferta de disciplinas, a distribuição das salas de aula para cada disciplina/atividade antes do início de cada período letivo, as bancas de qualificação e defesa de dissertações e teses; X – Providenciar a solicitação de expedição de certificados, diplomas, atestados, declarações e demais documentos; XI – Manter atualizado o cadastro dos docentes e dos discentes do Programa; XII – Secretariar as reuniões do Colegiado, da Coordenação e apoiar administrativamente os exames de qualificação e as defesas de Dissertação ou Tese; XIII – Manter em arquivo a documentação pessoal e acadêmica dos alunos e uma cópia das Dissertações ou Teses; XIV – Manter atualizada a página do PPGEd no sítio da [REDACTED]; XV – Dar cumprimento às atribuições de sua competência administrativa e acadêmica necessárias ao funcionamento do Programa.
21	Pública	Zelar pela documentação e pelos arquivos b. providenciar material permanente e de consumo para o bom funcionamento da Coordenação do Programa; c. responsabilizar-se pelas inscrições, digitação e preenchimento de relatórios do processo seletivo de candidatos ao Programa; d. responsabilizar-se pela matrícula e o controle acadêmico, assim como pela emissão de atestados e históricos escolares dos alunos do Programa; e. executar as atividades pertinentes à Secretaria do Programa; f. assessorar a Coordenação e o Colegiado do Programa na convocação dos participantes para as reuniões; g. viabilizar administrativamente as defesas e os eventos do Programa; h. produzir relatórios e estudos sobre o Programa, sob a orientação da Coordenação; i. produzir e desenvolver projetos concernentes ao desenvolvimento administrativo do Programa, pleiteando ou não recursos financeiros; j. informar anualmente a relação atualizada dos docentes à PROPG.
22	Pública	I – Encaminhar, no âmbito de suas competências, a matrícula, a cada semestre; II - Organizar e manter atualizados prontuários dos alunos e demais arquivos do Curso; III - Secretariar e redigir atas das reuniões da Coordenadoria do Programa; IV - Organizar e divulgar os boletins de notas; V - Preparar e divulgar os trabalhos de realização de Exames de Qualificação e de Defesas de Dissertação/Tese, bem como dos eventos oficialmente organizados pela Coordenadoria do PPG; VI - Organizar o expediente da Coordenação e secretariar o Coordenador do Programa; VII – Organizar, no âmbito de suas competências, o processo para expedição e registro de diplomas de Mestrado e Doutorado; VIII - Encaminhar cópia deste regulamento para alunos ingressantes e professores recém credenciados; IX - Executar e fazer executar as deliberações da

		Coordenadoria do Programa, que lhe competem; X - Exercer atividades administrativas que lhe sejam atribuídas pelo Coordenador do Programa, no âmbito de suas competências.
23	Privada	I - secretariar as reuniões do Colegiado e as bancas de qualificação de projetos e de defesas de dissertação e tese; II - informar e processar requerimentos de estudantes matriculados e de candidatos à matrícula, para fins de certificados, atestados e diplomas; III - registrar, no sistema acadêmico, a frequência e os conceitos obtidos pelos alunos do Programa; IV - distribuir e arquivar todos os documentos relativos à atividade didática e administrativa; V - coletar os dados e preparar as prestações de contas e os relatórios; VI - organizar e manter atualizada a documentação referente a leis, portarias, circulares e outros documentos que regulamentam o programa de pós-graduação; VII - manter atualizado o inventário dos equipamentos e materiais do Programa; VIII - executar as tarefas que lhe forem atribuídas pela Coordenação, pelo Colegiado e pelas Comissões do Programa; IX - manter constante atenção aos programas de bolsas, de aperfeiçoamento de professores, entre outros, especialmente do CNPq, da CAPES, do INEP, da FAPERGS, e de órgãos afins, bem como de entidades estrangeiras, e divulgá-los entre os alunos e professores; e X - encaminhar relatórios e pareceres.
24	Pública	A Coordenação do Programa disporá de uma Secretaria própria para centralizar o expediente e os registros que se fizerem necessários à execução de atividades de Pós-Graduação.
25	Pública	Art 111. Compete à Secretaria do PGH: IX. Tratar da documentação referente à vida acadêmica de docentes e discentes junto ao PGH. X. Preparar relatórios, formulários e planilhas com dados da comunidade acadêmica do PGH. XI. Redigir e expedir documentos, tais como certificados e declarações de atividades internas do PGH. XII. Atender usuários na secretaria ou a distância, utilizando os meios de comunicação disponíveis, tais como telefone e internet. XIII. Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio, logística, orçamentária e financeira. XIV. Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços prestados pela instituição. XV. Secretariar as reuniões do PGH. XVI. Executar outras tarefas de mesma natureza e complexidade associadas ao ambiente de trabalho.
26	Privada	Secretariar as reuniões do CCD, lavrando as respectivas atas; zelar pela boa ordem da Secretaria; preparar e encaminhar a documentação necessária à defesa de dissertações, qualificações, tese, inclusive divulgação, correspondências e ata; preparar relatórios de acompanhamento das atividades do Programa; exercer outras atividades inerentes à sua condição funcional.
27	Privada	Instruir os requerimentos dos candidatos à inscrição e à matrícula; Manter em arquivo os documentos de inscrição dos candidatos e de matrícula dos alunos; Manter um arquivo das dissertações de mestrado, bem como dos respectivos projetos de pesquisa e de toda a documentação de interesse do Mestrado e Manter atualizado o cadastro dos corpos docente e discente; V - Secretariar reuniões do colegiado e as defesas de dissertações de mestrado.
28	Pública	Art. 22. São atribuições das secretárias da Secretaria Acadêmica: a) a execução e o acompanhamento dos procedimentos acadêmicos relativos aos registros da frequência, conceitos, etc., obtidos pelos discentes; b) o gerenciamento do Cadastro de Discentes da CAPES; c) o levantamento das disciplinas que serão oferecidas, por semestre, e a organização prévia do quadro de horários para a apresentação à Coordenação do Programa; d) a execução e o acompanhamento dos procedimentos acadêmicos relativos aos diários de classe de professores (cadernetas); e) o acompanhamento e a supervisão dos processos seletivos para o ingresso de alunos regulares e especiais; f) a execução da matrícula para alunos regulares e especiais; g) a articulação com os setores da [REDACTED] que fazem interface com as questões de matrícula, diplomas, etc.; h) o recebimento dos processos acadêmicos, a sua instrução e distribuição para apreciação pelos professores ou Coordenação do Programa, conforme o caso; i) o agendamento das bancas examinadoras (modalidade banca de qualificação e banca de defesa) bem como a organização dos documentos correspondentes (atas, certificados, etc.), entregando-o, em tempo hábil, ao professor-orientador; j) a elaboração de relatórios semestrais por turma/ano de ingresso, relativos a situação dos discentes, discriminados por nome, datas de realização de pré-banca e banca de defesa, título da dissertação e banca(s)

		<p>examinadora(s) detalhada segundo membros (orientador/demais examinadores) e instituição correspondente; k) o recebimento e a distribuição de trabalhos acadêmicos encaminhados por discentes ou professores; l) o gerenciamento dos equipamentos e material didático, responsabilizando-se por sua entrega e devolução, observadas a ordem ou escala das solicitações encaminhadas por professores e/ou discentes; m) a notificação aos professores, discentes ou Coordenação do Programa, conforme o caso, dos problemas detectados a partir do monitoramento do uso dos equipamentos e material didático do Programa; n) a notificação aos professores ou Coordenação do Programa, conforme o caso, dos problemas detectados a partir do monitoramento dos diários de classe (cadernetas) que indiquem falhas nos registros correspondentes; o) a publicação dos atos correspondentes aos resultados acadêmicos das avaliações dos discentes nas disciplinas e atividades do currículo do Programa; p) o fornecimento das informações relativas aos discentes-bolsistas, auxiliando o professor e/ou comissão responsável designada pelo acompanhamento dos mesmos; q) a manutenção atualizada dos assentamentos do pessoal docente e discente vinculados ao Programa; r) o encaminhamento, à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação-PPG, da relação dos discentes matriculados, disciplinas, bolsistas, e demais informações por ela solicitadas, observados os prazos definidos para cada período letivo; s) a instrução de processos, distribuição e arquivamento de documentos relativos às atividades acadêmicas; t) a divulgação de comunicação a discentes sobre a realização de seminários e atividades dos Grupos de Pesquisa, quando devidamente encaminhadas pelos respectivos Líderes de Grupo de Pesquisa; e, u) o exercício de outras funções, de natureza similar, que lhes sejam atribuídas pela Coordenação do Programa.</p>
29	Privada	<p>a) o exercício das funções de secretaria das reuniões do Colegiado e do Grupo Gestor do PPGEduc; b) o controle e a supervisão do sistema de protocolo do Programa; c) o controle e a supervisão do sistema de atendimento a público (interno e externo) via sistema de telefonia e internet; d) o exercício das funções de secretaria da Coordenação junto a discentes, professores e pesquisadores, conselhos superiores, pró-reitorias, departamentos e campi da [REDACTED], universidades estaduais da [REDACTED], programas de pós-graduação em Educação, redes de C&amp;T, CNPq e Diretório Nacional dos Grupos de Pesquisa do Brasil, CAPES, FORPRED, ANPED, [REDACTED] e demais órgãos e entidades que integrem a pauta de atividades da Coordenação; e, e) o exercício de outras funções, de natureza similar, que lhes sejam atribuídas pela Coordenação do Programa.</p>
30	Pública	<p>O Regulamento do Programa não menciona a sua Secretaria, entretanto, o Regimento Interno dispõe: "Art.37 Compete à Secretaria de Coordenação de Programa de Pós-Graduação: I. com relação ao Colegiado: a) secretariar e elaborar as atas das reuniões; b) realizar os serviços de editoração dos anteprojetos de resoluções, indicações, proposições e pareceres a serem apresentados; c) promover a publicação dos atos e decisões; d) organizar e manter atualizado o arquivo; e) expedir as convocações, depois de autorizadas pelo Coordenador, bem como convocar seus integrantes para as reuniões; f) manter o controle da frequência dos membros; g) preparar todo os demais expedientes necessários ao apoio administrativo; e h) executar outras atividades que lhe sejam atribuídas pelo Colegiado do Programa; II. com relação ao Coordenador: a) preparar sua agenda e controlar o seu cumprimento; b) expedir a correspondência, bem como providenciar a publicação e divulgação de atos oficiais; c) protocolar e arquivar a correspondência recebida; 19 d) registrar e controlar a tramitação de processos, a utilização de fundos e a execução de convênios; e) organizar e manter atualizados os arquivos referentes a correspondências, processos, fundos, convênios e atos oficiais; f) registrar e controlar a tramitação de requerimentos de alunos; g) coletar e organizar as informações e dados necessários à elaboração do Relatório Anual de Atividades do Programa; h) coletar e organizar as informações e dados necessários à elaboração dos relatórios a serem enviados às agências de fomento; i) coletar, organizar e encaminhar ao órgão competente, após aprovação do Coordenador, todas as informações sobre frequência, notas ou aproveitamento de estudos dos alunos; j) levantar a relação dos alunos aptos a obter titulação; k) organizar e preparar as sessões destinadas às defesas de teses e dissertações; l) colaborar na elaboração do horário de aulas; m) colaborar no processo de matrícula; n) realizar os serviços de editoração de documentos; o) auxiliar o Coordenador no encaminhamento e solução de assuntos relativos ao corpo discente; p)</p>

		executar outras atividades que lhe sejam atribuídas pelo Coordenador. Art. 38 A Secretaria de Coordenação de Programa de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> será exercida por um Técnico em Secretariado ou um Assistente Administrativo, nomeado pelo Reitor, por indicação do Coordenador. Parágrafo único. Compete ao Secretário coordenar as atividades da Secretaria.
--	--	--

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

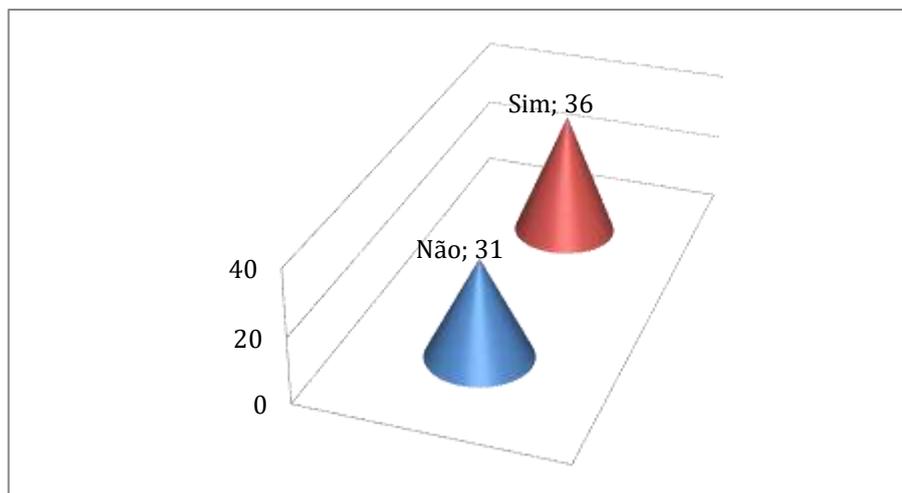
A reprodução das informações prestadas pelas secretárias acerca da normativa regimental sobre a Secretaria nesses programas demonstra a diversidade existente sobre a necessidade de como definir ou não esta função que, teoricamente, deveria ser muito semelhante entre os PPGs da área. Realizar a análise dessa diversidade não é viável em uma dissertação, posto que seria necessário consultar e comparar a omissão ou as diferentes previsões sobre a função da Secretaria nos 184 Regimentos dos Programas em Educação. Aqui, o fato foi registrado para uma eventual continuidade da pesquisa em nível de doutorado.

Das 38 secretárias que responderam que seu PPG prevê a existência de uma Secretaria exclusiva para o Programa de Pós-graduação em Educação, apenas 30 PPGs descrevem as atividades da Secretaria em seu Regulamento, como se constata nas respostas do quadro 13, acima. Destes 30 PPGs, 17 são mantidos por instituições públicas e 13 por privadas. Após a leitura das 30 respostas se observa que alguns PPGs descrevem muito bem as atividades da secretaria, já outros nem tanto. E se em todos consta-se uma descrição breve como, por exemplo, na resposta de número 24. Mesmo sendo breve, esta descrição já é uma maneira de tornar visível o trabalho das secretárias para a produção da pesquisa em educação no Brasil.

Verificou-se também que nos PPGs das respondentes: 1, 3, 10, 11, 12, 19, 20, 23, 28 e 30 consta que compete à secretaria “Assistir o Coordenador e o Subcoordenador no preenchimento do Relatório Anual de Atividades para fins de avaliação institucional do Programa junto à CAPES”. Nem todos com estas mesmas palavras, mas nestas respostas mencionadas subentende-se que é tarefa da secretária subsidiar os processos relativos ao preenchimento da Plataforma Sucupira. Desse modo, as secretárias influenciam a atividade de gestão estratégica do PPG que define sua posição no processo de avaliação da CAPES e, por consequência direta, no modo pelo qual são distribuídos os poucos recursos disponíveis para o financiamento federal da pesquisa em educação no país, seja pela negativa ou pela definição do número de bolsistas que a CAPES designa para cada PPG; influenciando também, de maneira mais indireta, na negativa ou concessão do financiamento de projetos de pesquisa submetidos pelos docentes de PPGs aos editais do CNPq. A invisibilidade do trabalho das secretárias em alguns Regimentos de PPGs, portanto, é contraproducente para a pesquisa em educação.

A pergunta de número 16 questionava: As atividades que constam no seu Regulamento estão de acordo com o que realmente você faz? Podemos averiguar no gráfico 16 as respostas das secretárias.

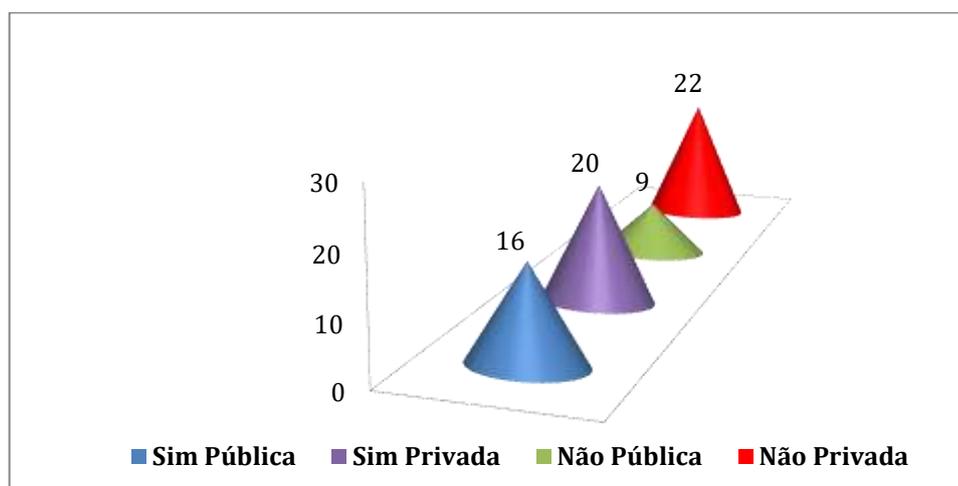
Gráfico 16 – Atividades do Regulamento do PPG estão de acordo com o que faz?



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Esta questão foi respondida por 67 secretárias, das **quais 36** responderam que **Sim**, que as suas atividades estavam de acordo com o previsto no respectivo Regulamento e **31** responderam que as atividades que desenvolvem **Não** estavam de acordo com o Regulamento. Ao distribuir estas respostas por IES pública e privada, tem-se o gráfico a seguir:

Gráfico 17 – Atividades que constam no Regulamento do PPG por IES Pública e Privada



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Ao observar com mais detalhe pode-se dizer que **das 36** secretarias que responderam

Sim, 16 são IES públicas e 20 são IES privadas. **Das 31** que responderam Não, 9 são Públicas e 22 são particulares. Observa-se que nas instituições privadas as secretárias estão desenvolvendo mais atividades do que aquelas previstas em seus respectivos regulamentos.

A próxima questão perguntava: Se Não diga por quê? Verifiquemos as resposta no quadro a seguir:

Quadro 14 – Se Não está de acordo diga por quê

Nº	IES, tempo de serviço e curso de formação permanente	Por quê?
1	Pública - 7 a 10 anos – Curso: sim	Por que faço muito além do que está descrito.
2	Privada – 7 a 10 anos – Curso: sim	Há diversas atividades diárias que fogem das atribuições que estão listadas no Regimento.
3	Privada – Mais de 20 anos – Curso: não	Antigamente existia a descrição de cargos e salários (2006), e esta bem desatualizada do que faço e exerço hoje.
4	Privada – Mais de 20 anos – Curso: sim	No Regulamento <i>Stricto Sensu</i> , não constam as atividades da Secretaria.
5	Privada – 1 a 3 anos – Curso: não	Não constam no regulamento do programa as funções da secretaria, por isso não tenho como averiguar.
6	Pública – 1 a 3 anos – Curso: sim	No Regimento atual não constam as informações referentes às atribuições da Secretaria.
7	Privada – 4 a 6 anos – Curso: não	O Regulamento do PPGE só normatiza as administrativas da coordenação, docentes e órgão colegiado, os direitos e deveres dos docentes e discentes.
8	Privada – 7 a 10 anos – Curso: sim	As atividades da Secretária não constam no Regulamento do Programa.
9	Privada – 7 a 10 anos – Curso: sim	Além de todas as atividades indicadas anteriormente, participamos de Comissões, Núcleos ou Grupos de Trabalhos quando nos é solicitado. Auxiliamos na organização de eventos e atividades do PPG.
10	Pública – 11 a 15 anos – Curso: sim	Não há descrição no Regulamento e PPC.
11	Privada – 1 a 3 anos – Curso: não	Estão descritas de forma geral.
12	Pública – 7 a 10 anos – Curso: não	A secretaria assume atividades que são de responsabilidade da coordenação.
13	Privada – 7 a 10 anos – Curso: sim	Porque não constam no Regimento as atividades da Secretaria, e tão somente as do Coordenador, as quais são executadas pela Secretaria. A responsabilidade é do Coordenador, mas a execução é feita pela Secretaria, pelas secretárias.
14	Privada – 7 a 10 anos – Curso: não	Não existe regulamentação da atividade no Regimento.
15	Privada – 7 a 10 anos – Curso: sim	Faço para além das atividades descritas;
16	Pública – 4 a 6 anos – Curso: não	Acabo também realizando algumas atividades de professores.
17	Pública – 7 a 10 anos – Curso: sim	Realizo mais atividades do que consta no Regimento, conforme pode ser comprovado pelas respostas das questões 12 e 15.
18	Pública – 4 a 6 anos – Curso: não	Porque nossas tarefas vão além do está no regimento.
19	Privada – 4 a 6 anos – Curso: sim	Estão descritas de forma geral, faço muito mais.

20	Privada – 11 a 15 anos – Curso: sim	Faço bem mais coisas do que a descrição oficial do que meu cargo diz.
21	Pública - 7 a 10 anos – Curso: sim	Muitas funções não estão descritas no Regulamento.
22	Privada - 11 a 15 anos – Curso: sim	Não faz mais parte das minhas atribuições o gerenciamento de equipamentos, pois foi criado um setor para esta função.
23	Pública – 11 a 15 anos – Curso: sim	Tenho que realizar atividades que não são minha função.
24	Privada – 1 a 3 anos – Curso: sim	Faço muito mais do que esta descrito.
25	Privada – 11 a 15 anos – Curso: sim	Faço muito além do que está descrito no Regulamento do <i>Stricto Sensu</i> .

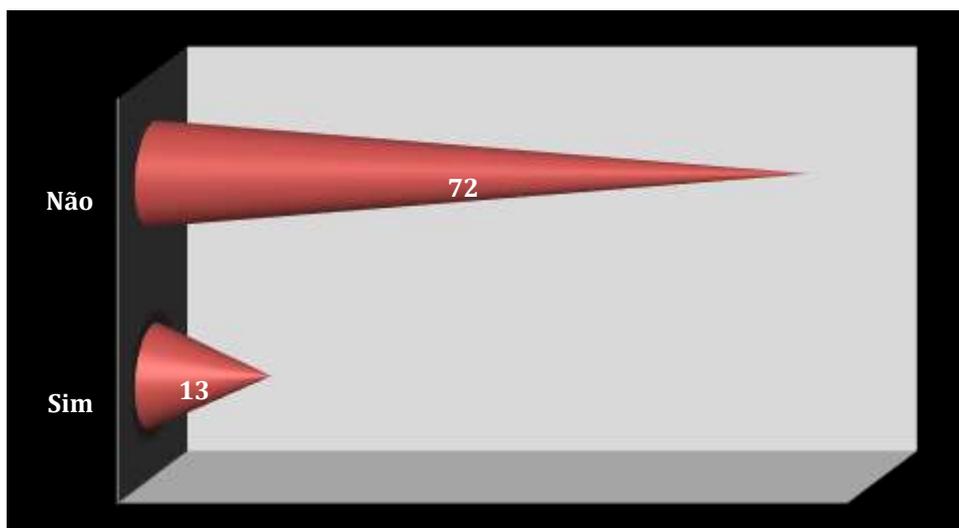
Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Nem todas as 30 secretárias que responderam que fazem mais do que o previsto no Regulamento, responderam a esta questão. As 25 secretárias que explicaram as razões para isso têm experiência profissional suficiente para fazer esta avaliação. Das 16 que atuam em IES privadas, 81% delas atuam há mais de quatro anos no PPG e 69% parecem qualificadas, pois participaram de cursos de formação permanente. As 9 secretárias vinculadas a IES públicas, também possuem experiência (89%) superior a quatro anos e 67% participaram de formações.

O tempo de experiência na função e o fato de fazer além do que está previsto em seu Regulamento, só comprova que as secretárias sabem o que estão fazendo e que os PPGs podem contar sempre com elas para fazerem o que for necessário para melhorar os cursos. Posso afirmar com base na minha experiência e no que tenho visto nas secretárias que participam do FORSEC e do ENSEC, que queremos o melhor para PPG, discentes e docentes, e vamos sempre trabalhar para que o curso cresça e suba de nota perante a CAPES.

A próxima pergunta a ser analisada foi: Na sua instituição existe plano de carreira específico para sua função?

Gráfico 18 – Na sua IES existe plano de carreira específico para sua função

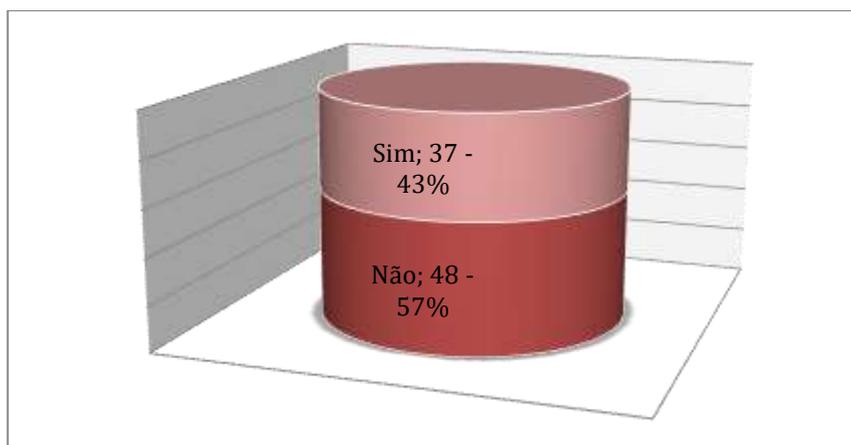


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Ao observar o gráfico 18 podemos dizer que das 85 respondentes, somente em 13 Instituições (15%) existe um plano de carreira específico para a função. Em 71 Instituições não existe este plano de carreira. Em conversa informal no III ENSEC percebi também que não existe uma descrição do cargo igual para todas. Para nossas atividades temos as seguintes denominações: assistente de secretaria, assistente administrativo, técnico administrativo, secretária, secretaria executiva, analista de secretaria, gerente de secretaria, assistente de coordenação, coordenador de secretaria. Um debate a ser desenvolvido no futuro pelo FORSEC e também pela pesquisa refere-se à necessidade de identificar, analisar e definir um perfil para o cargo e, além disso, adotar uma designação específica para nossa atividade profissional nos PPGs. Quem sabe este será um estudo para o doutorado? Quando nos perguntarem qual a nossa profissão? Poderemos responder: Sou Secretária de Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu*. Uma designação profissional que poderia servir para todas as áreas de Programa de Pós-graduação *stricto sensu*. Como antes de eu ser designada para secretaria do PPG, trabalhei na secretaria acadêmica posso dizer que no PPG fazemos tudo o que se faz em uma secretaria acadêmica da graduação acrescentando as especificidades da pós-graduação *stricto sensu*.

A questão a seguir dá continuidade à anterior: Você considera que o seu salário está de acordo com o mercado de trabalho? Vamos verificar o resultado no gráfico a seguir:

Gráfico 19 – Salário de acordo com o mercado de trabalho

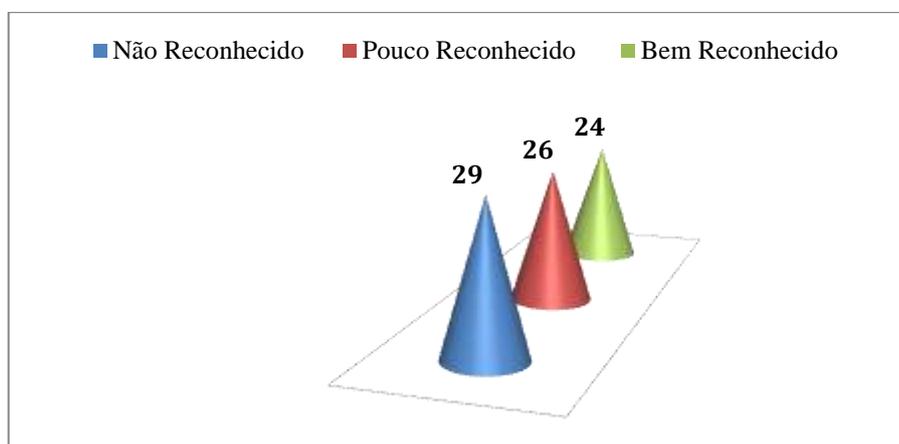


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 85 secretárias que responderam, 43% consideram que seu salário está de acordo com o mercado de trabalho e 57% avaliaram que seus salários não estavam compatíveis com o mercado de trabalho. Parece haver um relativo sentimento de insatisfação quanto ao salário. Uma das contribuições necessárias para enfrentar a questão do salário poderia ser a definição de uma nomenclatura mais específica para este cargo específico da pós-graduação brasileira.

A questão de número 20 perguntava: Considerando a importância do seu trabalho na Secretaria do PPG, você se considerada reconhecida pela: Plataforma Sucupira, ANPED, Colegiado do Programa, Coordenação do PPG, Corpo Discente, Gestores Institucionais da Pós-graduação e Pesquisa e Reitoria da Instituição. Para cada uma destas sete instâncias, as respondentes poderiam escolher uma de três opções: Não Reconhecido, Pouco Reconhecido e Bem Reconhecido. A seguir relacionamos as respostas:

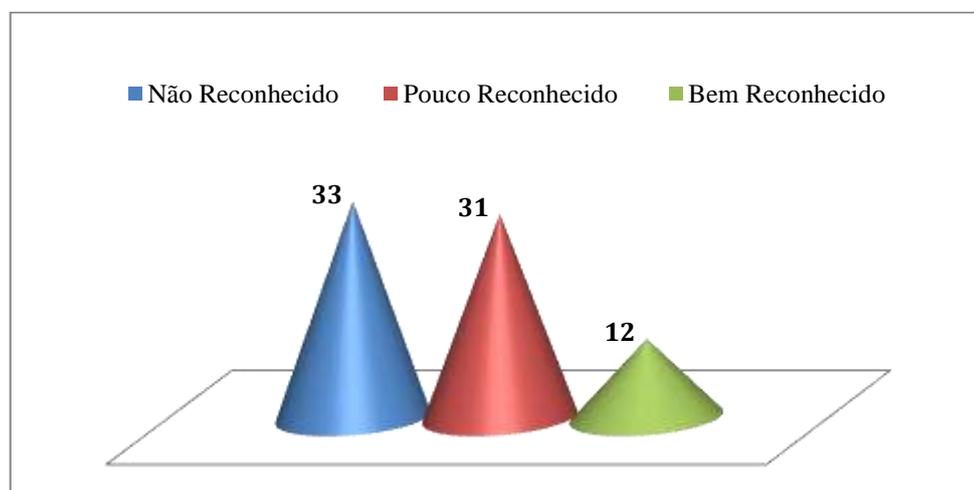
Gráfico 20 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela Plataforma Sucupira



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Para esta questão, 79 secretárias responderam do seguinte modo: 29 informaram que não são reconhecidas, 26 que são pouco reconhecidas e 24 que são bem reconhecidas. Confesso que fui surpreendida com esta resposta porque a Plataforma Sucupira não disponibiliza acesso às secretárias dos PPGs. Como já relatado, 54 secretárias (63% das 85 respondentes) informaram que preenchem relatório anual de dados referente ao PPG Educação na Plataforma Sucupira. Se tal informação procede, é óbvio que o fazem ou em conjunto com a Coordenação ou pelo uso da senha disponibilizada pelo(a) Coordenador(a). Essa inferência é reforçada pela observação das reuniões de secretárias na Anped/Sul e nas reuniões da Anped nacional, chegamos ao consenso que muitas secretárias ajudam no preenchimento da Plataforma, em alguns PPGs as secretárias fazem grande parte do preenchimento dos dados, portanto, parece plausível afirmar que esse trabalho não é reconhecido pela comunidade científica brasileira, caso o fosse, a Plataforma Sucupira já teria criado um acesso para as secretárias, além do acesso das Coordenações. Nesse sentido, de acordo com Soares e Pauly (2015, p. 408) é “necessário que a avaliação quadrienal da Capes reconheça como evidência da prática que os secretários são, de fato, responsáveis pelo preenchimento de muitas informações administrativas e quantitativas requeridas pela Plataforma Sucupira”.

Gráfico 21 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela ANPED

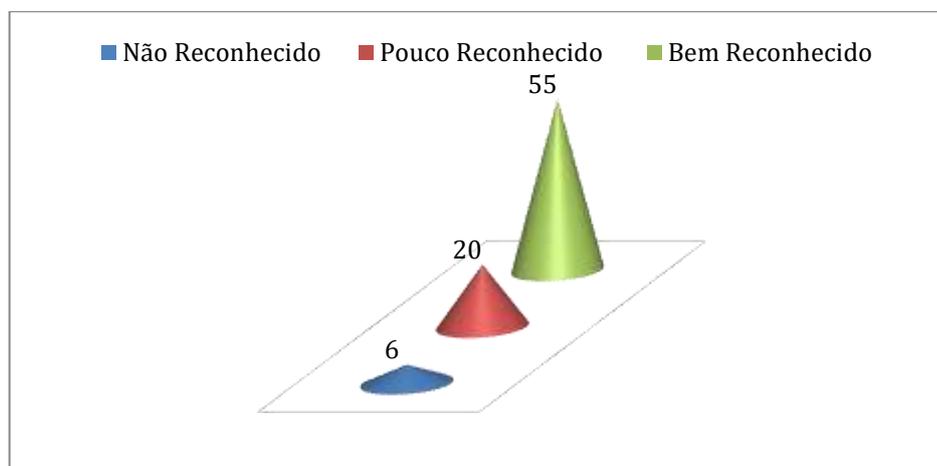


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Para este questionamento 76 secretárias responderam, 43% das secretárias acham que não são reconhecidas pela ANPED, 41% acham que são pouco reconhecidas e 16% das secretárias acham que são bem reconhecidas. Com estas respostas eu também me surpreendi,

talvez porque eu e as demais coordenadoras do FORSEC estamos envolvidas e somos reconhecidas pela ANPED. Aqui, talvez, a resposta seja influenciada pelo fato objetivo de Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação admitir como seus sócios apenas professores e estudantes dos programas e outros pesquisadores da área. Além disso, talvez, a maioria das secretárias não incorporou ao seu cotidiano o fato de que, pelo menos na região Sul, o FORSEC atua desde 2002, inicialmente com o apoio do FORPRED/Sul e depois a partir de 2015 com o apoio da diretoria da ANPED. Esse fato pode ser comprovado através da realização do III Encontro Nacional de Secretárias de Programa de Pós-graduação em Educação e também pela “Minuta de Colaboração entre a ANPED e o FORSEC” assinada pela presidente da ANPED, Andrea Barbosa Gouveia e a Coordenadora das Secretárias do Brasil. Penso que aquele evento e essa Minuta expressam o reconhecimento do trabalho das secretárias por parte da ANPED. Aqui também podemos deduzir que as respondentes em sua maioria não conhecem e nunca estiveram em nenhum encontro do FORSEC (Sul) ou do ENSEC (Nacional).

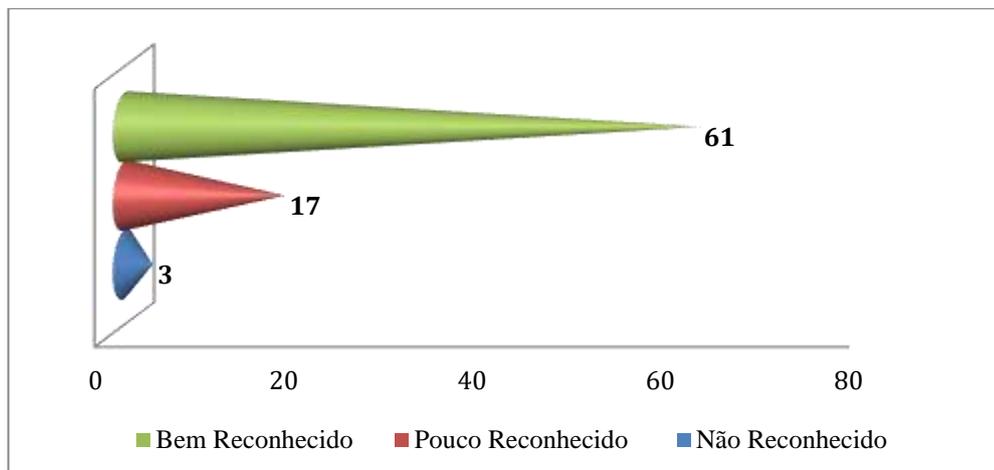
Gráfico 22 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pelo Colegiado do Programa



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 85 secretárias que participaram da pesquisa 81 responderam a este questionamento, 7% sentem-se não reconhecidas pelos Colegiados, 25% entendem que são pouco reconhecidas e 68% percebem-se como sendo bem reconhecidas pelo Colegiado do Programa. Este dado é instigante, pois é óbvio o convívio cotidiano das secretárias com o Colegiado sendo, portanto, razoável inferir que é alto o índice de um terço das secretárias sentir-se insatisfeitas com o órgão de gestão direta do PPG.

Gráfico 23 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela Coordenação do PPG

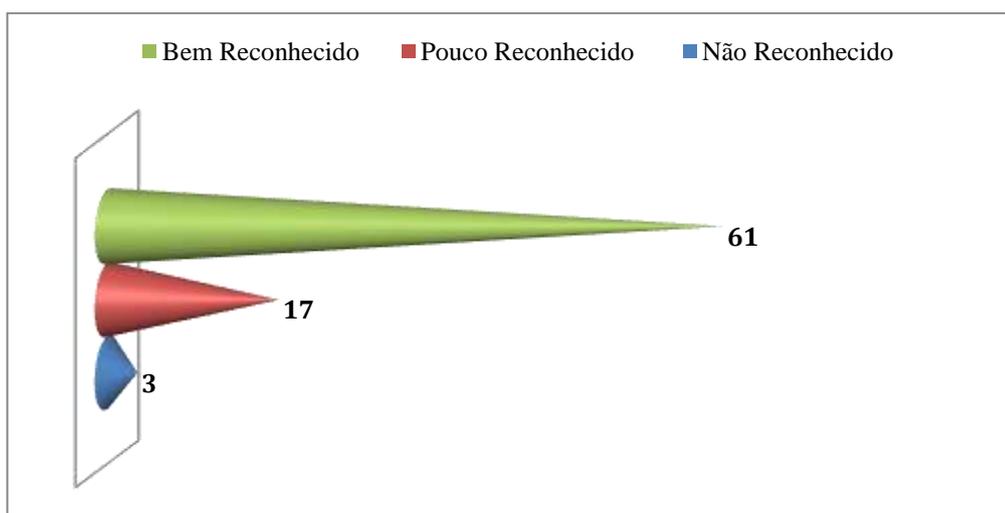


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Esse questionamento foi respondido também por 81 secretárias, 75% sentem-se bem reconhecidas, 21% responderam que são pouco reconhecidas e somente 4% responderam que não são reconhecidas pela Coordenação do PPG. O nível de satisfação das secretárias com a Coordenação aparenta ser o inverso do que elas sentem em relação ao Colegiado. Ainda é possível dizer que existe uma ótima relação entre coordenação e secretaria.

No gráfico 24, a seguir, reconhecimento pelo Corpo docente obtivemos o mesmo número de respondentes e a mesma quantidade de respostas, demonstrando também que o relacionamento entre discente e secretaria é ótimo.

Gráfico 24 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pelo Corpo Discente

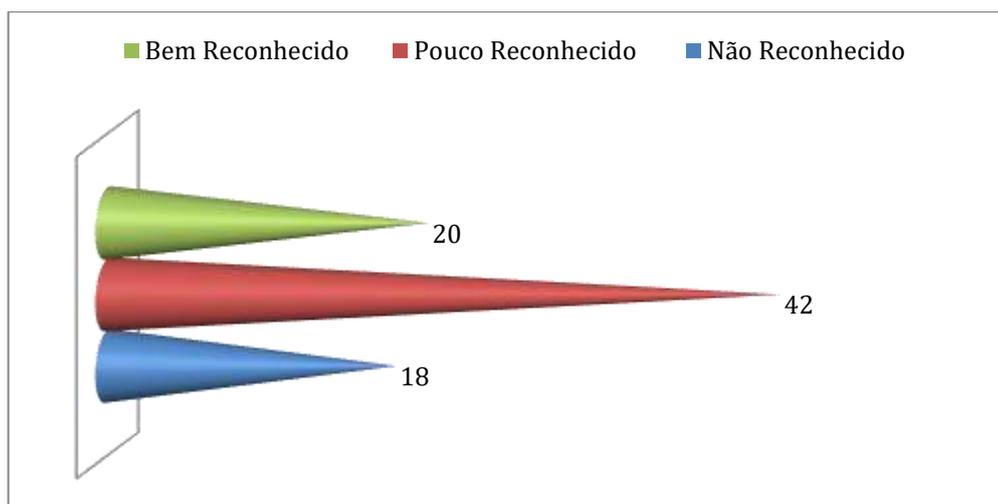


Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Conforme pesquisa realizada com secretárias de PPG em Educação na região Sul por

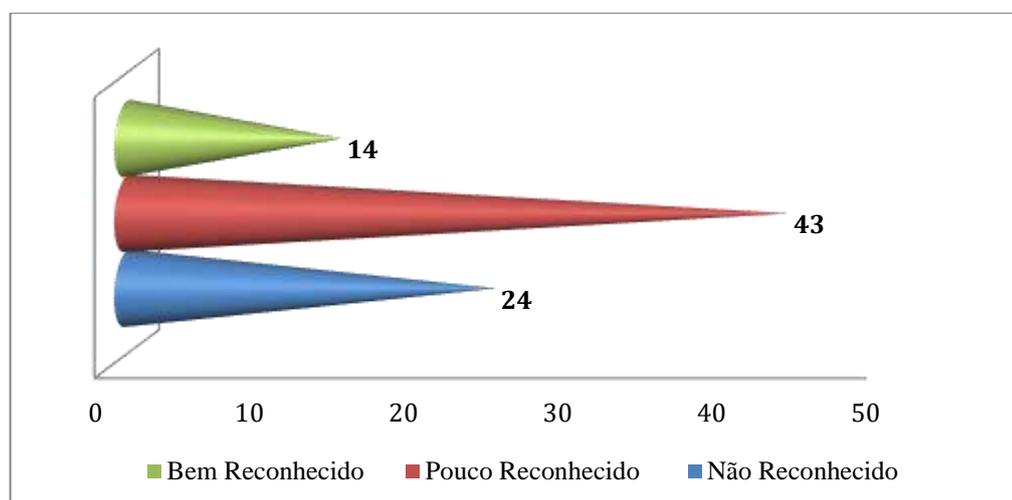
Soares e Pauly (2015, p. 407) “alguns dizem receber reconhecimento profissional dos discentes e docentes, mas a maioria ressenete-se da falta de reconhecimento por parte da instituição e de seus gestores”. Fato esse também se repete neta pesquisa, pois os gráficos a seguir, 25 e 26, demonstram o que pensam sobre o reconhecimento por parte dos Gestores e Reitores, onde a resposta que se destacou foi o sentimento de ser Pouco Reconhecido.

Gráfico 25 – Reconhecida pelos Gestores Institucionais da Pós-graduação e Pesquisa



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Gráfico 26 – Você (secretária/o) se considera reconhecida pela Reitoria da Instituição



Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Ainda, conforme Soares e Pauly (2015, p. 407-408) “há um sentimento difuso entre os secretários no sentido de que seu trabalho é reconhecido pelos discentes, docentes e coordenadores dos PPGs, mas não pelos demais gestores da IES na qual o PPG está inserido”.

O último questionamento feito às secretárias foi: Você gostaria de acrescentar mais alguma informação que demonstre a importância de sua atuação na Secretaria para que seu PPG atenda melhor aos quesitos da Plataforma Sucupira? Esta questão pedia uma resposta descritiva, das 85 Secretárias respondentes somente 17 responderam a esta questão. O Quadro 15 reproduz as respostas escritas pelas secretárias respondentes.

Quadro 15 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação que demonstre a importância de sua atuação na Secretaria para que seu PPG atenda melhor aos quesitos da Plataforma Sucupira

<b>Graduação</b>	<b>Curso de Formação</b>	<b>Anos de Experiência</b>	<b>Como se sente em relação à Plataforma Sucupira e Gestores/Reitor</b>
Não	Graduação Incompleto	Mais de 20 anos de experiência	É um cargo de confiança, que exige flexibilidade, domínio e conhecimento e acima de tudo bom relacionamento e respeito entre secretária-discente-docente.
Sim	Educação Física Mestrado em Educação	De 1 a 3 anos de experiência	Acredito ser importante criação de perfil específico de secretário para acesso à Plataforma Sucupira. O acesso atualmente se dá a partir do perfil do Coordenador e toda ação é realizada a partir de acesso com CPF e senha deste. Em minha opinião, existem questões legais que implicam em riscos para ambos (secretário e coordenador) no atual modelo, pois toda ação fica registrada no nome do coordenador e o secretário desta forma não é identificado na Plataforma. Além das questões legais, o perfil de secretário daria visibilidade às questões específicas atribuídas ao secretário, o que impediria o que muitas vezes acontece nos PPG's: os coordenadores repassando aos secretários tarefas que deveriam ser realizadas pela coordenação do Programa.
Sim	Técnico em secretariado e Administração	De 4 a 6 anos de experiência	Acredito que um ponto extremamente importante e relevante para a nossa formação seria a disponibilidade de cursos de idiomas, visando o atendimento do item relacionado à internacionalização.
Sim	Secretariado Executivo	De 4 a 6 anos de experiência	Acredito que o acompanhamento dos egressos tem sido fator importante hoje na atuação da Secretaria.
Sim	Mestrado em Bioética	De 7 a 10 anos de experiência	Inovação nos processos para contato e fidelização de egressos.
Sim	Ciências Econômicas  Mestrado em Administração  Doutorado em Sociologia	De 7 a 10 anos de experiência	Entendimento de como funciona um mestrado e um doutorado.
Sim	Graduação em Matemática  Especialização em Gestão Universitária	De 7 a 10 anos de experiência	Mais tempo para dedicação à Sucupira, sobretudo, dedicação exclusiva em tempo de finalização do relatório; - Maior comprometimento dos docentes ao serem convidados (por mim) para a conferência das informações de cada um que insiro na plataforma sucupira. - Definição, pela Diretoria de Avaliação, das produções dos discentes

			que realmente são relevantes para a avaliação da CAPES, para otimizarmos nosso tempo com de fato algo que traga resultado na avaliação do PPG. Por exemplo: artigos em jornais, trabalho em anais, são relevantes e são avaliados pelos diretores de avaliação? - Já solicitamos inúmeras vezes a possibilidade de importar a produção discente do lattes, e até agora não foi feito. Isto é urgente. E caso não for providenciada esta questão, tem que haver definição da Direção da Avaliação, do que pontua da produção dos discentes, para, novamente insisto em ressaltar, nos debruçarmos nas informações do relatório que tenham resultado.
Sim	Especialista	De 7 a 10 anos de experiência	Valorização da categoria.
Sim	Graduação em Matemática e Pedagogia	De 11 a 15 anos de experiência	Gosto de muito de trabalhar no Programa, a cada dia aprendo mais com as feras da educação... Trabalhar com professores que são referências na educação me faz sentir importante... Faço meu trabalho se tornar Imprescindível a cada dia. Nosso Programa é acolhedor, respeitoso e não troco esse lugar por outro... Sou feliz aqui!
Sim	Graduação Especialização Cursando Mestrado	De 11 a 15 anos de experiencial	Realização de Treinamentos.
Sim	Pedagogia	Mais de 20 anos de experiência	Nossa atividade é imprescindível para o desenvolvimento da tarefa de preenchimento da Plataforma Sucupira, é uma atividade de muita responsabilidade.
Sim	Doutorado em Educação	De 4 a 6 anos de experiência	Uma das propostas que já fizemos no nosso PPG é um Comitê de Gestão da Plataforma Sucupira, incluindo docentes, técnicos e discentes.
Sim	Comunicação Social e Relações Públicas	De 4 a 6 anos de experiência	Realização de treinamentos e cursos, principalmente língua estrangeira para poder auxiliar melhor a parte da internacionalização do PPG.
Sim	Graduação Letras Mestrado em Educação	De 4 a 6 anos de experiência	Somos essenciais no preenchimento da Plataforma Sucupira, a Capes precisa reconhecer que as secretárias ajudam muito nesta tarefa. Talvez criar um acesso em nome da Secretária do PPG.
Sim	Pós-graduação em Gestão Pública	De 15 a 20 anos de experiência	Na verdade são muitos!!!
Sim	Graduação em Direito	De 7 a 10 anos de experiência	A importância de um conhecimento específico no âmbito jurídico, devido os processos seletivos e respeito às normativas legais dos Editais.
Sim	Graduação em Pedagogia Especialista em Gestão de Empresas	De 11 a 15 anos de experiência	É imprescindível que a Capes crie um acesso para as secretarias acessarem e contribuïrem no preenchimento da Plataforma Sucupira, sem precisar usar o CPF e a senha do coordenador do Programa. Sabe-se que todas as secretárias ajudam no preenchimento da Sucupira, não é justo que não sejam reconhecidas.

Fonte: Produzido pela autora, 2019.

Das 17 secretárias respondentes somente uma não tem curso de graduação completo, porém esta mesma secretária tem mais de 20 anos de experiência na função. De forma diferenciada, mas fornecendo a mesma informação, três secretárias responderam que: “Acredito ser importante criação de perfil específico de secretário para acesso à Plataforma Sucupira”. Duas secretárias responderam que: “Acredito que um ponto extremamente importante e relevante para a nossa formação seria a disponibilidade de cursos de idiomas, visando o atendimento do item relacionado à internacionalização”.

Sobre os cursos de idiomas podemos concordar com artigo escrito por Soares, Pauly e Fossatti (2019, p, 19), quando dizem que precisamos que “as Instituições onde trabalhamos, voltem seus olhares para dentro das secretarias e invistam em formação, para estes que já fazem parte de seus quadros funcionais, preparando-os adequadamente para atender a estes visitantes estrangeiros”, por meio de cursos que consigam “suprir o que é necessário para esta demanda”. É de extrema importância que as secretárias se qualifiquem, aprendam um idioma para que possam assessorar melhor as coordenações com os trâmites administrativos e humanos com professores visitantes estrangeiros, bem como com estudantes em mobilidade acadêmica, sejam eles pós-graduandos brasileiros se deslocando para PPGs de outros países, seja recepcionando os estudantes estrangeiros no PPG. O domínio de uma língua estrangeira pela Secretária é uma competência derivada da necessidade de os PPGs atenderem às demandas pela internacionalização da pesquisa, item valorado pela Avaliação da CAPES através da Plataforma Sucupira.

Outras duas secretárias responderam: “Acredito que o acompanhamento dos egressos tem sido fator importante hoje na atuação da Secretaria”. Também de forma diferenciada, mas querendo dizer a mesma coisa, três secretárias responderam que: “Nossa atividade é imprescindível para o desenvolvimento da tarefa de preenchimento da Plataforma Sucupira, é uma atividade de muita responsabilidade”.

Aqui quero deixar bem claro que somos sim imprescindíveis, não só para a tarefa do preenchimento da Plataforma Sucupira, mas para todo o bom andamento das atividades relacionadas a gestão da secretaria da Pós-graduação *Stricto Sensu*.

Penso que as Coordenações deveriam deixar mais claro perante as suas lideranças que as secretárias têm papel importantíssimo dentro da secretaria do PPG, deixar bem claro que ajudamos muito em tudo que é preciso, que tomamos à frente em várias tarefas, que deveriam ser da coordenação e dos docentes, para ajudar o Programa a se sair bem na avaliação e todas

as Coordenações deveriam incentivar suas secretárias a participarem dos encontros do FORSEC, quando acontece na Região Sul e participar do ENSEC no âmbito nacional, pois é um evento pensado para ajudar as secretárias com suas atividades laborais e principalmente a entender como funciona a avaliação da Capes e de que maneira podemos auxiliar corretamente no preenchimento da Plataforma Sucupira, que através desta pesquisa ficou bem claro que é a maior preocupação das secretárias.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela natureza desta dissertação que se propôs a fazer um “levantamento tipo survey exploratório-descritivo”, muitas das conclusões já foram apresentadas após a exposição dos dados coletados, portanto, estas considerações finais serão breves. Em todo caso, neste tópico tentarei responder a questão e os objetivos levantados no início desta dissertação, quais sejam:

“Quais as concepções e opiniões das secretárias de PPGs em Educação sobre as funções que exercem em relação às competências administrativas e pedagógicas necessárias ao melhor atendimento das demandas da Plataforma Sucupira?”

A resposta mais sintética para esta pergunta se encontra no Quadro 10 – Conhecimentos mais importantes para a Secretaria contribuir para uma boa avaliação do Programa de Pós-graduação. Para as secretárias os seguintes itens foram eleitos como os mais importantes: Conhecimento de Gestão Acadêmica e Domínio de Informática, que ficou com média de 4,6 e Domínio da Língua Portuguesa e Conhecimento da Plataforma Sucupira com media 4,7. Destaco aqui que o mais relevante entre todas as atividades desenvolvidas pelas secretárias, com média 4,7 foi o Domínio da Língua Portuguesa, que garante uma boa redação em documentos importantes e o Conhecimento em si da Plataforma Sucupira, que vai garantir o preenchimento correto dos dados do Programa. Sendo assim, na opinião das secretárias estas competências bem desenvolvidas podem contribuir para que o Programa tenha uma boa avaliação perante a Capes.

Tendo por base este problema investigativo, a pesquisa realizada atingiu o objetivo geral de traçar um perfil e indicar as competências necessárias para a atuação das secretárias dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, na opinião delas mesmas e do confronto dessas opiniões com as definições assumidas pelo sistema de avaliação quadrienal da CAPES. A pesquisa foi realizada nas cinco regiões em que atuam os PPGs em Educação do país, mas o maior número de respondentes foi da região Sul, como já citado anteriormente, talvez pelo fato de que desde 2002, as secretárias de PPGs desta região participam do Fórum de Secretárias da região Sul (FORSEC). Nas demais regiões esse trabalho está iniciando com o apoio da Diretoria da ANPED, foram realizados três encontros nacionais de secretárias que aconteceram concomitantemente com as três últimas Reuniões Científicas Nacionais da ANPED (37<sup>a</sup>, 38<sup>a</sup> e 39<sup>a</sup>).

Ao findar a dissertação é possível esboçar um perfil destas profissionais. As secretárias que participaram da pesquisa, em sua maioria são do sexo feminino (68%), a idade que

predominou foi entre 30 a 39 anos com 28 secretárias (33%). O tempo de atuação na Secretaria do PPG mais frequente situa-se entre 4 e 6 anos com 28 secretárias; de 7 a 10 anos com 17 secretárias, de 11 a 15 anos temos nove secretárias; de 16 a 20 anos somente uma secretária e com mais de 20 anos temos quatro secretárias. Esse tempo de atuação também demonstra certa experiência na função. A formação predominante na graduação foi o Bacharelado em Administração. As secretárias aparentam disposição para a formação permanente, pois mais da metade das participantes da pesquisa buscam se atualizar e se qualificar para dar conta das exigências da sua atuação profissional. Em geral, as secretárias participam de treinamentos e capacitações, tanto através do fórum de secretárias, como através de cursos de aperfeiçoamento de suas competências. Por óbvio, essa disposição é estimulada pelas demandas geradas pelo sistema de avaliação quadrienal da CAPES.

Ao sistematizar as informações das práticas das secretárias nos PPGs em educação, percebe-se que são muitas as tarefas realizadas por elas, no total, foram listadas 62 atividades realizadas. Podemos ainda dizer que as secretárias são profissionais multitarefas e cada vez mais tem que se manterem atualizadas e preparadas para assessorar na gestão da secretaria, bem como assessorar a Coordenação no fornecimento de dados para o preenchimento da Plataforma Sucupira. Não podem, portanto, deixar de buscar formação permanente para complementar sua qualificação profissional para atender as demandas geradas pelo processo de avaliação da Capes e para isso as secretárias, de modo geral, necessitam do apoio das Coordenações dos PPGs e dos Gestores das Instituições de Ensino Superior que mantem os Programas. Em conformidade com essa necessidade, também de maneira geral, boa parte das secretárias se ressentem de um maior reconhecimento por parte das instituições e da própria CAPES, em função de um sentimento difuso acerca da invisibilidade a que seu trabalho lhes parece sofrer.

Em decorrência do objetivo geral desta pesquisa foram estabelecidos alguns objetivos específicos que, ao seu final, são retomados. A dissertação iniciou uma sistematização das informações e concepções fornecidas pelas secretárias sobre suas práticas nos PPGs em educação. Conforme acima, a dissertação esboçou um perfil profissional desta função necessária ao desenvolvimento da pesquisa em educação no Brasil. Uma das conclusões possíveis acerca desse perfil aponta para a necessidade de a comunidade científica da Educação dar maior visibilidade ao trabalho das secretárias, seja nos documentos normativos da área, seja no aperfeiçoamento permanente do sistema e dos instrumentos de Avaliação da PG, seja nas próprias Coordenações dos PPGs. Em futuras pesquisas será prudente buscar informações mais

específicas sobre a trajetória profissional e sobre a formação acadêmica das secretárias de PPGs. No estágio em que a pesquisa se encontra, a formação acadêmica é diversificada com algum acento no campo da Administração e a trajetória profissional tem início em outras funções administrativas das IES, parecendo que os próprios PPGs não atuam no sentido de formar suas secretárias. Também são promissoras as iniciativas de formação e de articulação política iniciadas pelo FORSEC. No âmbito da Região Sul e, mais recentemente, em âmbito nacional.

Outro objetivo específico desta dissertação era realizar uma pesquisa documental com base na literatura referente à avaliação da PG em educação; nas orientações da CAPES para o preenchimento da Sucupira. É imprescindível que os PPGs e o próprio FORSEC aprofunde e sistematize periodicamente estudos com foco na Secretaria das Orientações elaboradas pela CAPES por ocasião da formatação do APCN, que antecede o quadriênio da Avaliação e em razão do qual, a Coordenação da Área da Educação da CAPES fundamenta o Documento de Área, define a Ficha de Avaliação. Para a continuidade desta pesquisa, será necessário avaliar como as secretárias acessam, interpretam e operacionalizam em suas atividades as orientações derivadas desses documentos. Não foi possível triangular entre os modos de acesso, interpretação e operação desses documentos com os modos adotados pelas Coordenações dos PPGs e pela própria Coordenação de Área na CAPES. Essa triangulação parece ser uma necessidade estratégica, em especial, para o quadriênio 2017-2020 em que se dará acento à avaliação dos processos formativos desenvolvidos pelos PPGs.

A dissertação identificou algumas demandas administrativas e pedagógicas que estão sob a responsabilidade das secretarias dos PPGs em educação, como informado foram mapeadas 60 diferentes atividades desenvolvidas pelas secretárias. Não foi possível, no entanto, analisar esse mapa com detalhes capazes de dimensionar como esta diversidade laboral incide no processo de avaliação da CAPES. Esse estudo inicial foi capaz de, pelo menos, estabelecer algumas aproximações e distanciamentos entre as concepções das secretárias e os pressupostos teóricos que versam sobre as competências na área de conhecimento da Administração. Aqui será imprescindível pesquisar com mais cuidado o que significa em termos de competências específicas, a descrição de que as secretárias são profissionais multitarefas.

Em síntese, a dissertação realizou dois movimentos metodológicos que pareceram adequados. A pesquisa de campo utilizando um questionário virtual mostrou-se viável e eficiente para, em tempo breve, atingir o território nacional. Os dados fornecidos pelo questionário não foram analisados de forma exaustiva porque optou-se por priorizar o seu

registro para futuras análises e comparação temporal, considerando que a avaliação da PG se replica a cada quatro anos. A dissertação também realizou uma pesquisa documental com base na literatura referente à avaliação da PG em educação; na legislação sobre a avaliação da PG; no documento de área da educação 2017 baseado nas orientações da CAPES para o APCN 2017 e na Ficha de Avaliação 2013-2016 e a conclusão mais evidente foi a invisibilidade das secretárias. A análise demonstrou que em nenhum destes documentos não reconhece e muito menos descreve e prescreve acerca do trabalho de uma secretaria ou da secretária na função de subsidiar os assuntos atinentes à avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, mas mesmo assim, as próprias secretárias demonstram que assumem a tarefa de oferecer todo o apoio necessário para que os coordenadores, que são os responsáveis pelo preenchimento da Plataforma Sucupira, façam este preenchimento de forma adequada, pois estas informações determinam a nota do Programa e, portanto, a distribuição do financiamento da pesquisa em educação no país, fato que dá relevância ao trabalho das secretárias que não pode continuar sendo invisibilizado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. G. D. de. **O modelo de avaliação CAPES sob a perspectiva de pesquisadores da área de saúde coletiva.** 2013. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação do Instituto de Saúde Coletiva. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/12832/1/Diss.%20Leila%20Graziele%202013.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- ALMEIDA JUNIOR et al. Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965. **Rev. Bras. Educ.** n. 30. Rio de Janeiro: Sept./Dec. 2005.
- ANDRIETTA, J. M.; MIGUEL, P. A. C. Aplicação do programa Seis Sigma no Brasil: resultados de um levantamento tipo survey exploratório-descritivo e perspectivas para pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, v.14, nº. 2, p. 203-219, 2007.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA EM EDUCAÇÃO – ANPED. [**Correspondência**]. Destinatário: Representante do FORSEC Sul. Rio de Janeiro, 23 de março de 2016. Ofício ANPED nº 013/2016.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA EM EDUCAÇÃO – ANPED. [**Correspondência**]. Destinatário: Silvia Adriana da Silva Soares - Representante do FORSEC Sul. Rio de Janeiro, 29 de março de 2017. E-mail.
- AYRES, M. F. D. **Análise institucional do curso técnico de pesquisa em biologia parasitária do Instituto Oswaldo Cruz visando ao desenvolvimento de indicadores de avaliação.** 2007. Dissertação de mestrado. Instituição Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/4786>. Acesso em: 13 jan. 2019.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed., rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BECKER, Howard S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Hucitec, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Competências: A chave do desempenho.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional De Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017.** Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular, a ser respeitada obrigatoriamente ao longo das etapas e respectivas modalidades no âmbito da Educação Básica. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=79631-rcp002-17-pdf&category\\_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=79631-rcp002-17-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 20 abr. 2019.

CARAVANTES, G. R. **O ser total: talentos humanos para o novo milênio**. 2. ed.. Porto Alegre: AGE, 2002.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Nº. 24, Set/Out/Nov/Dez 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Relatório de Avaliação 2010-2012**. Trienal 2013. Disponível em: <http://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfHRyaWVuYWwtMjAxM3xneDo0ZmE1Njg0MDc4MjUwZjc3>. Acesso em: 10 mai. 2015.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Mestrados/Doutorados Reconhecidos**. 2014. Disponível em: <http://contendoweb.capes.gov.br/contendoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarRegiaoIes&codigoRegiao=4&descricaoRegiao=Sul#>. Acesso em: 09 abr. 2014.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **História e Missão**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>. Acesso em: 18 abr. 2014.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Educação Documento de Área e Comissão**. 2014. Disponível em: <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/documento-de-area-e-comissao>. Acesso em: 04 mai. 2014.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Caracterização do Sistema de avaliação da Pós-Graduação**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/cursos-recomendados/91-conteudo-estatico/avaliacao-capes/6871-caracterizacao-do-sistema-de-avaliacao-da-pos-graduacao>. Acesso em: 07 de set. 2014.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Documento de área – Educação**. 2016. Disponível em: [http://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos\\_de\\_area\\_2017/Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 04 nov. 2019.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Relatório da Avaliação Quadrienal 2017**. Educação. 2017. Disponível em: [http://capes.gov.br/images/documentos/Relatorios\\_quadrienal\\_2017/20122017-Educacao\\_relatorio-de-avaliacao-quadrienal-2017\\_final.pdf](http://capes.gov.br/images/documentos/Relatorios_quadrienal_2017/20122017-Educacao_relatorio-de-avaliacao-quadrienal-2017_final.pdf). Acesso em: 09 jan. 2019.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Cursos**

**Avaliados e Reconhecidos. 2018.** Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativosLes.jsf?areaAvaliacao=38&areaConhecimento=70800006>. Acesso em: 13 fev. 2019.

CORREA, N. V. **Avaliação das estratégias da gestão da Pós-Graduação a partir do Programa de Excelência Acadêmica (Proex)**. 2013. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde. Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/4835>. Acesso em: 13 jan. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURY, C. R. J. Quadragésimo ano do parecer CFE no 977/65. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 30, p. 7-20, Set /Out /Nov /Dez 2005.

DIAS, W. T.; EISENBERG, Z. A web como ferramenta investigativa em pesquisa sobre o plágio acadêmico. **Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 42, p. 185-202, 2019. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/download/2051/47965481>. Acesso em: 15 mar. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial 2001, p. 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe10.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCO, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n°3, 105-112, 2000.

FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS). **[Correspondência]**. Destinatário: Fórum Sul de Coordenadores de Programas de Pós-Graduação da Região Sul. Florianópolis, 29 de novembro de 2002. Carta.

FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS). **[Correspondência]**. Destinatário: Presidente da ANPED Nacional. Florianópolis, 28 de outubro de 2014. Carta.

FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS). **[Correspondência]**. Destinatário: Márcia Santos Ferreira – Coordenadora do FORPRED Nacional e Maria Margarida Machado – Presidenta da Anped Nacional. Florianópolis, 07 de outubro de 2015. Carta.

FÓRUM SUL DE SECRETÁRIAS(OS). **[Correspondência]**. Destinatário: Andrea Barbosa Gouveia – Presidente da Anped. 29 julho de 2016. E-mail.

GERDELIN, J. **Impacto das novas políticas de avaliação nos programas de Pós-graduação em psiquiatria no Brasil**. 2011. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Paulo.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDRA, J. G.; NUNES, J. B. C.; MARTINS, M. F. Fórum de Coordenadores de Programas de Pós-Graduação em Educação (FORPRED/ANPEd): história, configurações, desafios. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e 230044. Epub 26 de julho de 2018. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230044>. Acesso em: 15 mar. 2019.

GRAEBIN, C. M. G.; PENNA, R. M. Desvelando Memórias Sobre Escolas E Educação Lassalista Do Inácio Do Século XX. **Cadernos de História da Educação**, v. 12, n. 1, jan./jun. 2013, p. 109-125. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/che/article/view/22899>. Acesso em: 10 jul. 2018.

GUTERRES, C. R. J. A Faculdade Interamericana de Educação. **Cadernos de Educação Especial/Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Educação/ Departamento de Educação Especial/Laboratório de Pesquisa e Documentação – LAPEDOC**, v. 1, n. 19, 2002. - Santa Maria. Disponível em: <http://coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2002/01/a11.htm>. Acesso em: 18 abr. 2014.

INNOVIA. **Administração de empresas: entenda a diferença de organização e instituição**. 2020. Disponível em: <https://www.innovia.com.br/blog/business/administracao-de-empresas/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Resumo técnico: Censo da Educação Superior 2016**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2018. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2016.pdf). Acesso em: 13 mar. 2019.

LA SALLE, São João Batista de. Regras Comuns dos Irmãos das Escolas Cristãs. In: \_\_\_\_\_. **Obras completas de São João Batista de La Salle**. V. II-A. Canoas: UnilaSalle, 2012. p. 18-86.

LE BOTERF, G.. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

\_\_\_\_\_. Avaliar a competência de um profissional. Três dimensões a explorar. **Reflexão RH. Pessoal**, junho de 2006. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed., rev. ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, P. R. A. de. **Commodities**. 2008. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/commodities/928/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

LOMBAS, M. L. de S.. **Editorial**. RBPG – Revista Brasileira de Pós-graduação. Brasília, v. 12, n. 28, p. 299-303. 2015.

MACCARI, E. A. **Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro.** Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-172119/pt-br.php>. Acesso em: 13 jan. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, P. A.. **Qualificações, competências, desafios e perspectivas dos profissionais que atuam nas secretarias de programas de Pós-graduação em Educação.** 2012. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra). Caxias do Sul/RS, Brasil; Evento: VII Fórum de Secretários de Programas de Pós-Graduação em Educação; Inst. promotora/financiadora: Universidade Caxias do Sul.

MENEGAT, J.; COLOSSI, N.. **Gestão do capital humano em Instituições de Ensino Superior. Diálogo,** Canoas, n. 15, p. 73-88, jul/dez. de 2009.

MIORAZA, C. **Desenvolvimento e aplicação de modelo multidimensional para a avaliação da qualidade educacional no programa de Pós-graduação stricto sensu do IPEN.** 2009. Tese de doutorado. Doutorado em Ciências. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85134/tde-11042010-200118/en.php>. Acesso em: 13 jan. 2019.

MOREIRA, N. P. **Análise da eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo – 2008.** 2008. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Viçosa. Disponível em: <http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/1918/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jan. de 2019.

NISHIMURA, A. T. **Avaliação de programas de doutorado em Administração sob a perspectiva dos egressos.** 2015. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10082015-111824/pt-br.php>. Acesso em: 13 jan. 2019.

PAULA, A. L. L. de. Empreendedorismo. **Definição de gestão, administração e gerenciamento.** 2010. Disponível em: <http://webinsider.com.br/2010/04/03/definicao-de-gestao-administracao-e-gerenciamento/>. Acesso em: 17 abr. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2019.

PAULY, E. L.; CASAGRANDE, C. A.; CORBELLINI, M. A. Entre omissão,

desconhecimento e reconhecimento: João Batista de La Salle na pesquisa em educação no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230079. Epub 03 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230079>. Acesso em: 15 mar. 2018.

PORTAL ANPEDSUL. **Fórum de Secretários(as) de Programas de Pós-graduação em Educação da Região Sul**. Disponível em: <http://www.portalanpedsul.com.br/home.php?link=secretarios&sublink=secretarios>. Acesso em: 06 mai. 2014.

QUEIROZ, F. L. de. **Qualidade dos cursos de pós-graduação stricto sensu da Universidade Federal do Amazonas sob a ótica dos indicadores da Capes**. 2012. 165 p. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/3601>. Acesso em: 13 jan. 2019.

REA, Louis M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RIBEIRO, M. J. **Estudo sobre a implementação do curso de mestrado na Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas**. 2012. 82f. Dissertação de mestrado. Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10443/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Margareth%20Jacobi%20%28FGV%29%2020%20jan%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2019.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SANTO, M. C. E.. **A influência das práticas e da política de capacitação e qualificação docente na avaliação da pós-graduação: um estudo na Universidade Federal Fluminense**. 2015. Dissertação de mestrado. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/862>. Acesso em: 13 jan. 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de Know-how**. 2014. Disponível em: <https://www.significados.com.br/know-how/>. Acesso em: 08 jan. 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de Empowerment**. 2014. Disponível em: <http://www.significados.com.br/empowerment/>. Acesso em: 15 mai. 2014.

SIGNIFICADOS. **Significado de CEO**. 2014. Disponível em: <http://www.significados.com.br/ceo/>. Acesso em: 15 mai. 2014.

SILVA, A. A. da.; OLIVEIRA, E. C. W. L. **Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Sobre os Programas de Incentivos nas Organizações**. **Revista Multidisciplinar da UNIESP**. Saber Acadêmico, Presidente Prudente, nº 7, Jun. 2009.

SILVA, J. J. C.. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 49-59, jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF>. Acesso em: 05 mai. 2015.

SILVA, R. A. C. da. **Uma abordagem contingencial de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de uma ferramenta de apoio à gestão da pós-graduação stricto sensu**. 2016. 166 f. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1490>. Acesso em: 14 jan. 2019.

SOARES, S. A. da S.; PAULY, E. L. Profissionais em Gestão da Pós-Graduação: perfil, competências e atividades na percepção dos secretários dos programas de pós-graduação em Educação. **RBPG**, Brasília, v. 12, n. 28, p. 387-410, agosto de 2015. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/768/pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

SOARES, S. A. S.; PAULY, E. L.; FOSSATTI, P.. As/os secretárias/os de programas de pós-graduação stricto e sua relação com a internacionalização. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 6, p. 1-21, 2019.

STRIPOLI, G. Pela primeira vez, tecnologia é "força externa mais importante" para CEOs, aponta estudo. **TI Inside Online**, 15 de agosto de 2012. Disponível em: <http://convergecom.com.br/tiinside/15/08/2012/pela-primeira-vez-tecnologia-e-forca-externa-mais-importante-para-ceos-aponta-estudo/#.VVC9cvDUeKI>. Acesso em: 31 de jan. de 2015.

SUCUPIRA, N. (Relator). Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 30, p. 162-173, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n30/a14n30.pdf>. Acesso em: 20 de jan. de 2015.

SZYMANSKI, H. (Org.). **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva**. Brasília: Liber Livro, 2004.

TRIGO, F. R. **Mestrado Profissional em Saúde: Interações Estabelecidas Entre Centro de Pesquisa e Unidades de Trabalho**. 2017. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto.

UNILASALLE. **Plano De Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2025**.

VALERIANO, D. L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VATICAN. Congregação para a Doutrina da Fé; Dicastério para o Serviço do Desenvolvimento Humano Integral. **Oeconomicae et pecuniariae quaestiones: Considerações para um discernimento ético sobre alguns aspectos do atual sistema econômico-financeiro**. Roma, 6 de janeiro de 2018. Disponível em: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/cfaith/documents/rc\\_con\\_cfaith\\_doc\\_2018\\_0106\\_oeconomicae-et-pecuniariae\\_po.html](http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_2018_0106_oeconomicae-et-pecuniariae_po.html). Acesso em: 31 out. 2019.

VIANA, W. F. **Sistema CAPES de avaliação da pós-graduação Stricto sensu: um estudo de**

caso da área de Administração pública no Brasil. 2018. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração Pública. Universidade de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/32271>. Acesso em: 13 jan. 2019.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

WERLE, F. O. C. Escolas Normais Rurais no Sul do Brasil: Mobilizando Para o Mundo Rural e Valores Religiosos. *In: Congresso Luso-Brasileiro De História Da Educação*, 6, 2006, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2006, p. 116-128. Disponível em: [http://www.academia.edu/download/38257286/Escolas\\_Normais\\_Rurais\\_-\\_30a.\\_ANPED.pdf](http://www.academia.edu/download/38257286/Escolas_Normais_Rurais_-_30a._ANPED.pdf). Acesso em: 15 mar. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Booman, 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. 1. ed. – 5º reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sr(a) \_\_\_\_\_ foi selecionado(a) e está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada:

**Perfil e Competências de Secretárias/os de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação no Brasil: Um Aspecto Pouco Pesquisado de Sua Gestão**, que tem como objetivo: **analisar o perfil e as competências das/os secretárias/os dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, em relação às demandas geradas pelo sistema de avaliação quadrienal da CAPES visando à qualificação dos processos e práticas gestoras destas colaboradoras para o melhor desempenho das coordenações, do corpo docente e discente no que se refere às questões administrativa-pedagógicas demandadas pelo processo de avaliação da pós-graduação brasileira estruturado pela Plataforma Sucupira.** Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você pode recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição que forneceu os seus dados. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de questionário.

Sr(a) \_\_\_\_\_ não terá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras. Não haverá riscos de qualquer natureza relacionados à sua participação. O benefício relacionado à sua participação será de aumentar o conhecimento científico para a área da Gestão da Pós-graduação *Stricto Sensu*.

Sr(a) \_\_\_\_\_ receberá uma cópia deste termo onde consta o celular/e-mail do pesquisador responsável, podendo tirar as suas dúvidas sobre o trabalho e sua participação, agora ou a qualquer momento. Desde já agradecemos.

Pesquisador responsável: Silvia Adriana da Silva Soares (silvia.soares@unilasalle.edu.br)

Orientador: Evaldo Luis Pauly (evaldo.pauly@unilasalle.edu.br)

Avenida Victor Barreto, 2.288, sala 11 prédio 8, município de Canoas, RS.

Telefone: (51) 34768490

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Sujeito da Pesquisa: \_\_\_\_\_  
(assinatura)

Pesquisadora: \_\_\_\_\_  
(assinatura)

Orientador da Pesquisa: \_\_\_\_\_  
(assinatura)

## APÊNDICE B – Questionário Perfil dos Secretários

### QUESTIONÁRIO PERFIL DOS SECRETÁRIOS

#### **Pesquisa: Perfil e Competências de Secretárias/os de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação no Brasil**

**Pesquisadora:** Silvia Adriana da Silva Soares

**Orientador:** Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly

Estou realizando uma pesquisa sobre a Gestão da Pós-Graduação *Stricto Sensu*, fazendo um recorte para Perfil e competências de Secretárias(os) que nela atuam. Sua colaboração é fundamental para que os resultados obtidos orientem e apoiem com sucesso novos olhares sobre o processo de qualificação da ação gestora de Secretárias(os) de Pós-Graduação em Educação no Brasil. Para sua completa tranquilidade, o questionário é anônimo e os dados aportados serão usados com fins de pesquisa sem que se possa identificar o autor. Os resultados finais serão apresentados no III ENSEC que será realizado durante a 39ª Reunião da ANPEd, de 20 a 24 de outubro de 2019 em Niterói/RJ, na Universidade Federal Fluminense. Ajude a divulgar o trabalho das secretárias(os) de PPG's em Educação.

#### **1 Gênero:**

( ) Masculino.

( ) Feminino.

---

#### **2 Em qual região está situado seu PPG:**

( ) Sul

( ) Sudeste

( ) Centro-oeste

( ) Norte

( ) Nordeste

---

#### **3 Qual a sua faixa etária:**

( ) Até 24 anos.

( ) De 25 a 29 anos.

( ) De 30 a 39 anos.

( ) De 40 a 49 anos.

( ) 50 anos ou mais

---

#### **4 Formação acadêmica: informe o(s) curso(s) que você possui.**

---

---

**5 Você participou de atividade de formação continuada (Atualização, Treinamento, Capacitação) nos últimos dois anos?**

( ) Sim

( ) Não

**6 Caso sim, indique qual foi esta atividade?**

---



---

**7 Você já participou de alguma edição do Fórum de Secretários(as), Regional ou Nacional?**

( ) Sim

( ) Não

---

**8 Se participou, o que você considera mais relevante no Fórum de Secretários(as) para o seu trabalho?**

---



---

**9 Há quanto tempo atua como secretário da pós-graduação?**

( ) Há menos de 1 ano.

( ) De 1 a 3 anos.

( ) De 4 a 6 anos.

( ) De 7 a 10 anos.

( ) De 11 a 15 anos.

( ) De 16 a 20 anos.

( ) Há mais de 20 anos.

---

**10 Você pode narrar sua trajetória profissional dentro da Instituição até chegar ao cargo de secretário(a) de PPG em educação:**

---



---

**11 Considerando os quesitos da Plataforma Sucupira e os critérios de Avaliação da CAPES, quais os conhecimentos que você acha mais importantes para a Secretaria contribuir para uma boa avaliação do PPG? Assinale por grau de relevância, considerando 1 para a menor relevância e 5 para a maior relevância:**

CONHECIMENTOS	1	2	3	4	5
---------------	---	---	---	---	---

Noções gerais de Secretaria (redação de atas, de correspondência técnica, organização de arquivos, etc.)					
Domínio de Língua Estrangeira					
Domínio da Língua Portuguesa					
Domínio de Informática (Word, Excel, sistema de gestão, manutenção de site do PPG, etc.)					
Conhecimento de Relações Humanas (Orientação pedagógica de discentes e docentes, administração de conflitos, orientação a candidatos, orientação a bolsistas, etc.)					
Conhecimento de Relações Humanas (Orientação pedagógica de discentes e docentes, administração de conflitos, orientação a candidatos, orientação a bolsistas, etc.)					
Conhecimento de Design (organização do espaço laboral, organização do espaço de bancas, etc.)					
Domínio da legislação (LDB, Plano Nacional de Pós-Graduação, CLT, etc.)					
Resoluções e Portarias (MEC, CAPES, CNPq, Agência de fomento estadual, etc.)					
Noções de Contabilidade					
Conhecimento de gestão acadêmica (controle e registro de matrícula, registro de notas, expedição de certificados e históricos, controle dos prazos de defesa, etc.)					
Conhecimento da Plataforma Lattes					
Conhecimento da Plataforma Sucupira					
Conhecimento de Logística					
Conhecimento a partir de intercâmbio nacional e internacional com outras instituições					
Conhecimento da plataforma Carlos Chagas					

**12 Assinale todas as atividades que você realiza:**

- ( ) Presta atendimento a clientes presencialmente e por telefone, dirimindo dúvidas e informando sobre procedimentos, regras e informações referente à área.
- ( ) Mantém atualizado o site do Programa.
- ( ) Cadastrar e Manter atualizado os dados referentes aos discentes e docentes dos Programas de Pós-graduação (PPG).

- Cadastrar currículos, turmas, horários e professores das disciplinas do PPG.
- Manter documentos e arquivos físicos e eletrônicos ordenados e organizados, com vistas à qualidade do trabalho.
- Cadastrar aproveitamento de disciplinas dos alunos dos PPG.
- Organizar a agenda da área, marcar compromissos com envolvidos, confirmar presenças de participantes; convocar envolvidos para reuniões, informar sobre pauta, providenciar a organização de sala e materiais necessários.
- Redigir ofícios, Circulares Internas solicitações e outros documentos referentes aos PPG.
- Cadastrar processo de seleção de discentes, receber documentação dos candidatos, organizar, encaminhar para os avaliadores.
- Cadastrar avaliações dos candidatos do processo de seleção no sistema, gerar classificação dos candidatos.
- Emitir, publicar lista de candidatos aprovados no site.
- Fazer matrículas dos candidatos aprovados.
- Redigir e revisar textos, minutas, correspondências e documentos em geral; elaborar relatórios e apresentações, organizando e consolidando informações da área, visando subsidiar o processo decisório.
- Elaborar, preencher relatório anual de dados referente ao PPG Educação para CAPES - Coleta de dados (Plataforma Sucupira).
- Secretariar reuniões do(s) Colegiado(s) do PPG e redigir as atas.
- Organizar o Processo de Seleção dos alunos especiais.
- Fazer matrículas de alunos especiais.
- Receber, conferir com os registros acadêmicos e encaminhar solicitações de Exames de Qualificação, Defesa de Dissertação/Tese.
- Organizar eventos referentes ao PPG.
- Redigir, arquivar atas de Exame de Qualificação e Defesa de Dissertação/Tese.
- Contatar, confirmar, expedir documentos para realização de bancas de Qualificação e Defesa.
- Divulgar chamadas de periódicos e eventos científicos, com vistas ao aumento da produção intelectual de docentes e discentes.
- Auxiliar no preenchimento do APCN, referente a propostas de novos cursos.
- Organização de Eventos, desde a elaboração da proposta até a execução das tarefas.
- Secretariar e subsidiar as reuniões da Comissão Interna de Bolsas CAPES na seleção de bolsistas.

---

**13 Se ficou faltando alguma atividade que realiza e não consta nesta relação anterior, favor descrevê-la:**

---

---

---

**14 O Regimento de seu PPG prevê a existência de uma secretaria exclusiva para o programa de pós-graduação em educação?**

- Sim

( ) Não

---

**15 Descreva as atividades que constam no Regulamento do seu PPG**

---

**16 As atividades que constam no seu Regulamento estão de acordo com o que realmente você faz?**

( ) Sim

( ) Não

---

**17 Se não diga porque?**

---

**18 Na sua instituição existe plano de carreira específico para sua função?**

( ) Sim

( ) Não

---

**19 Você considera que o seu salário está de acordo com o mercado de trabalho?**

( ) Sim

( ) Não

---

**20 Considerando a Importância do seu trabalho na Secretaria do PPG, você se considerada reconhecida pela:**

**Plataforma Sucupira**

( ) Não reconhecida

( ) Pouco reconhecida

( ) Bem reconhecida

**ANPED**

( ) Não reconhecida

( ) Pouco reconhecida

( ) Bem reconhecida

**COLEGIADO DO PROGRAMA**

( ) Não reconhecida

( ) Pouco reconhecida

( ) Bem reconhecida

**COORDENAÇÃO DO PPG**

( ) Não reconhecida

( ) Pouco reconhecida

( ) Bem reconhecida

**CORPO DISCENTE**

- Não reconhecida
- Pouco reconhecida
- Bem reconhecida

**GESTORES INSTITUCIONAIS DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

- Não reconhecida
- Pouco reconhecida
- Bem reconhecida

**REITORIA DA INSTITUIÇÃO**

- Não reconhecida
- Pouco reconhecida
- Bem reconhecida

---

**21 Você gostaria de acrescentar mais alguma informação que demonstre a importância de sua atuação na Secretaria para que seu PPG atenda melhor aos quesitos da Plataforma Sucupira?**

---

---