

ANÁLISE DA GESTÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO À LUZ DE COORDENADORES E SECRETÁRIOS

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF POSTGRADUATE PROGRAMS IN THE LIGHT OF COORDINATORS AND SECRETARIES

ANÁLISIS DE GESTIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO A LA LUZ DE COORDINADORES Y SECRETARIAS

MILCA INÁCIO DE OLIVEIRA PASCOAL

Mestre em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) – Santos – SP.

milca.oliveira@unifesp.br

<https://orcid.org/0009-0001-6603-3521>

NILDES RAIMUNDA PITOMBO LEITE

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professora da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) – Osasco – SP.

nildes.pitombo@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0003-0802-9628>

ROSANA APARECIDA SALVADOR ROSSIT

Doutora em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
Professora da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) – Santos – SP.

rosana.rossit@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0002-0563-7188>

Recebido em: 04/12/2024

Aceito em: 13/08/2025

Publicado em: 25/11/2025

Resumo

Refletir acerca de uma universidade pública possibilita que se compreenda sua complexa estrutura, incluindo a pós-graduação *stricto sensu*, notadamente fortalecida pela CAPES, órgão superior que exerce papel fundamental na expansão da pós-graduação brasileira. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a organização acadêmico-administrativa da pós-graduação na perspectiva de secretários e coordenadores de programas de pós-graduação na área da saúde. Trata-se de pesquisa exploratória-descritiva com abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso. Contou com 16 programas de pós-graduação da área de avaliação Ciências da Saúde. Participaram das entrevistas 16 secretários e 13 coordenadores. A coleta de dados, realizada por meio de triangulação de fontes de evidência, utilizou análise de conteúdo e método fenomenológico. Os resultados mostraram que os entrevistados conhecem a sua realidade de trabalho e enfrentam diversos desafios para realizar suas atividades. A dificuldade é evidenciada pelas limitações da universidade em relação à infraestrutura operacional, que transformam o dia a dia em uma constante luta para atender às demandas de públicos interno, externo

e exigências da CAPES. Como contribuição, o estudo trouxe, na voz dos entrevistados, reflexões e perspectivas de melhorias no que se refere ao crescimento e fortalecimento da pós-graduação *stricto sensu* na universidade.

Palavras-chave: Avaliação educacional; Pós-Graduação; Gestão em saúde.

Abstract

Reflecting on a public university allows us to understand its complex structure, including *stricto sensu* postgraduate programs, notably strengthened by CAPES, a higher authority that plays a fundamental role in the expansion of Brazilian postgraduate programs. This research aimed to analyze the academic-administrative organization of postgraduate programs, from the perspective of secretaries and coordinators of postgraduate programs in the health area. This is an exploratory-descriptive research with a qualitative approach, characterized as a case study. It included 16 postgraduate programs in the “Health Sciences” evaluation area of CAPES. Sixteen secretaries and 13 coordinators participated in the interviews. Data collection, carried out through triangulation of sources of evidence, used content analysis and the phenomenological method. The results showed that the interviewees know their work reality and face several challenges to carry out their activities. The difficulty is evidenced by the university's limitations regarding operational infrastructure, which transform the day-to-day into a constant struggle to meet the demands of internal and external audiences and CAPES requirements. As a contribution, the study brought, in the voices of the interviewees, reflections and perspectives for improvements regarding the growth and strengthening of *stricto sensu* postgraduate programs at the university.

Keywords: Educational assessment; Post graduation; Health management.

Resumen

Reflexionar sobre la universidad pública permite comprender su compleja estructura, incluyendo los estudios de posgrado *stricto sensu*, notablemente fortalecidos por la CAPES, órgano superior que cumple un papel fundamental en la expansión del posgrado brasileño. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la organización académico-administrativa del estudios de posgrado, desde la perspectiva de los secretarios y coordinadores de programas de posgrado en el área de la salud. Se trata de una investigación exploratorio-descriptiva con enfoque cualitativo, caracterizada como estudio de caso. Contaba con 16 Programas de Posgrado en el área de evaluación “Ciencias de la Salud” de CAPES. En las entrevistas participaron 16 secretarias y 13 coordinadores. La recolección de datos, realizada a través de triangulación de fuentes de evidencia, utilizó el análisis de contenido y el método fenomenológico. Los resultados mostraron que los entrevistados son conscientes de su realidad laboral y enfrentan diversos desafíos en el desempeño de sus actividades. La dificultad se ve resaltada por las limitaciones de la universidad en relación a la infraestructura operativa, que transforman el día a día en una lucha constante para atender las demandas de los públicos internos y externos y los requisitos de la CAPES. Como contribución, el estudio trajo, en voz de los entrevistados, reflexiones y perspectivas de mejoras respecto al crecimiento y fortalecimiento del estudios de posgrado *stricto sensu* en la universidad.

Palabras clave: Evaluación educativa; Graduado; Gestión sanitaria.

1 Introdução

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ligada ao Ministério da Educação (MEC), exerce um papel fundamental na expansão e consolidação

da Pós-Graduação (PG) *stricto sensu* no Brasil. O artigo 2º da Resolução nº 7 especificou que cabe à CAPES todos os procedimentos avaliativos dos cursos *stricto sensu* no país (Brasil, 2017b).

A quantidade de Programas de Pós-Graduação (PPG) no Brasil tem aumentado exponencialmente. No que se refere à PG *stricto sensu* (mestrado e doutorado), em 2018 havia um total de 4.363 programas e em 2023 o número subiu para 4.659 (Brasil, 2014).

Para que a avaliação dos PPG seja realizada de modo a refletir a qualidade do curso e possibilitar a atribuição da nota a cada quadriênio, cabe aos coordenadores dos programas a tarefa de alimentar o sistema da CAPES com informações sobre as atividades do curso, tais como: infraestrutura, corpo docente e discente, disciplinas ofertadas, projetos de pesquisa, produção intelectual, dissertações e teses defendidas, entre outras (CAPES, 2014).

A ferramenta informatizada, capaz de coletar virtualmente os dados acadêmico-científicos produzidos por cada PPG, é denominada Plataforma Sucupira, nome dado em homenagem a Newton Sucupira, professor que “conceituou, formatou e institucionalizou a Pós-Graduação brasileira nos moldes como é até os dias de hoje” (Brasil, 2017b).

A plataforma é a base de referência do Sistema Nacional de Pós-graduação (SNPG) para a CAPES (2023) e possibilitou maior transparência dos dados, redução de tempo e de imprecisões, além de controle gerencial mais eficiente. Para as instituições de ensino, a ferramenta proporcionou melhores condições para elaboração de metas, planos de ação e políticas institucionais.

A universidade, por ser uma das maiores geradoras de conhecimento, é chamada a liderar, em grande parte, os processos de transformação e desenvolvimento da sociedade. Montoya Suárez (2009) acrescenta que é também uma instituição criativa que preserva, transmite e divulga conhecimentos e cultura, bem como participa de maneira ativa na criação de soluções viáveis para problemas que afligem a população.

Diante de tal complexidade e muitos desafios, a gestão tem papel fundamental na condução precisa e responsável da universidade pública brasileira. A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu art. 56, expõe que as instituições de educação superior obedecem ao “princípio da gestão democrática” (Brasil, 1996).

Conforme refletido por Ribeiro (2017, p. 167), o progresso da gestão democrática depende da “capacidade de liderança e do compromisso dos gestores com a implementação de

um modelo de governança alinhado aos princípios da democracia, coerente com a missão, valores, objetivos e finalidades institucionais”.

A gestão universitária “pode ser definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos” (Schlickmann; Oliveira; Melo, 2014, p. 165).

De um modo geral, à frente da gestão das universidades estão o reitor, pró-reitores, diretores, chefias de departamentos e coordenadores de PPG e cursos de graduação. Esses gestores, em sua maioria docentes com dedicação integral, têm a tarefa de administrar seguindo diretrizes estabelecidas em documentos tais como o estatuto, o regimento geral e o plano de desenvolvimento institucional. Indubitavelmente, a complexidade da administração das universidades sobrepuja as diretrizes e documentos norteadores da atividade.

Santos e Bronnemann (2013), a partir da análise dos desafios da gestão na percepção de diretores de uma instituição de ensino superior pública, elencaram alguns desafios: tempo para realização das atividades, a partir da conciliação de outras tarefas com a gestão; conhecimentos e habilidades para a gestão; gestão de divergências, que se trata de gerenciar conflitos e diferenças entre pessoas e grupos; burocracia e centralização apresentadas como o modelo de gestão política; nomeação de docentes sem capacidade para exercer a função de gestores; lidar com o envolvimento e comprometimento das pessoas; e, finalmente, a ética, respaldada na justiça, igualdade, democracia, solidariedade, responsabilidade e transparência.

O Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, em seu art. 3º, estabelece que cabem ao pessoal docente as atividades acadêmicas relacionadas “ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente” (Brasil, 1987).

No caso da PG, o coordenador de um programa é um docente permanente. Fonseca e Fonseca (2016, p. 153) consideraram que essa complexa função, independentemente do curso de pós-graduação, é “tridimensional de coordenador, professor-pesquisador e gestor”.

Sobre a impossibilidade de exigir do docente que ele tenha competências necessárias para desempenhar o papel de gestor, Fleck e Pereira (2011, p. 286) indicam que “muitos acabam assumindo o cargo com pouco conhecimento gerencial do que devem fazer e das suas funções, e aprendem na prática a gerenciar”.

Ao exercer a função de coordenador, o docente não deixa de prosseguir com as demais atividades acadêmicas, o que gera uma sobrecarga de trabalho. Barbosa e Mendonça (2016, p. 66) corroboraram afirmando que “o papel de gestor se caracteriza pelas múltiplas tarefas de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, e ao mesmo tempo, desenvolver as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão”.

A CAPES não define os requisitos desejáveis de um coordenador, mas a ele é atribuída a responsabilidade de registrar e acompanhar na Plataforma Sucupira os dados referentes ao PPG que coordena, mediante acesso ao sistema com número do Cadastro de Pessoa Física (CPF) e senha pessoal. Além da manutenção constante do sistema, há outras ações necessárias, tais como: garantir o cumprimento do que foi inserido na Avaliação de Propostas para Cursos Novos (APCN) referente à(s) área(s) de concentração, linhas de pesquisas e demais itens; cumprir o regimento do PPG, bem como o regimento geral da universidade; distribuir a verba destinada ao Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) com responsabilidade entre o corpo docente e discente; assegurar que os discentes cumpram os prazos de finalização do curso; atuar na resolução de conflitos que possam surgir entre orientadores e orientandos; fazer cumprir os critérios de distribuição de bolsa aprovados pelo programa; asseverar a integridade das informações para a CAPES; liderar e incentivar mudanças visando à melhoria do PPG; estimular a participação crítica do corpo docente; detectar fragilidades e pontos a serem melhorados, entre outras.

Nos PPG há também a figura do secretário como o principal responsável pela organização administrativa. É escassa a literatura que aborda o papel do secretário no âmbito da PG *stricto sensu*. De um modo geral, as publicações estão relacionadas ao secretário executivo ou técnico em secretariado, cargos que, à primeira vista, podem apresentar funções similares às desempenhadas pelo secretário de PPG.

A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, regula o exercício da profissão e sistematiza no art. 4º as atribuições do secretário executivo e no art. 5º as do técnico em secretariado. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao MEC, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, também traz as atribuições do secretário executivo.

Algumas das atribuições mencionadas nos documentos fazem parte da rotina do secretário de PG, porém há várias outras a serem acrescentadas, como: organização do

processo de seleção de entrada de discentes; atendimento a docentes e discentes; organização, juntamente com o coordenador, dos documentos pertinentes aos credenciamentos, recredenciamentos e/ou descredenciamentos de docentes; recebimento de documentos relativos às matrículas dos discentes; acompanhamento constante das bolsas de estudos; organização, juntamente com docente responsável, das disciplinas a serem ministradas; acompanhamento dos prazos dos discentes para que exames e defesas da dissertação ou tese ocorram no período estabelecido pelo regimento do PPG; auxílios pertinentes à defesa e conclusão discente; assessoria nas reuniões do programa; e confecção de atas.

Soares e Pauly (2015) discutem a atuação de secretários de PPG aos olhos dos próprios secretários participantes do estudo, elencando conhecimentos que são fundamentais para o desempenho de suas funções, como: domínio da língua portuguesa; conhecimento da Plataforma Sucupira e da Plataforma Lattes; domínio de ferramentas de informática, como os editores de textos e planilhas; demandas da secretaria acadêmica; entendimento das resoluções e portarias da CAPES, entre outros.

Souza e Brum (2016, p. 1) afirmam que o trabalho desenvolvido por secretários de PG resulta “em um trabalho híbrido que engloba responsabilidades, capacidades administrativas e gerenciais, essenciais para o bom funcionamento das secretarias e da própria instituição”.

Esta pesquisa foi guiada pelas seguintes perguntas:

- a) Como secretários e coordenadores de PPG *stricto sensu* na área da Saúde descrevem a organização acadêmico-administrativa da pós-graduação?
- b) Na perspectiva de secretários e coordenadores, quais dinâmicas cotidianas caracterizam as demandas institucionais e da CAPES nos PPG *stricto sensu* na área da Saúde?

A pesquisa visa analisar a organização acadêmico-administrativa da PG na perspectiva de secretários e coordenadores de PPG na área da saúde. Um dos objetivos específicos foi compreender a dinâmica do trabalho de coordenadores/gestores e secretários ligados à PG no que se refere às demandas do cotidiano e às exigências da CAPES.

2 Aspectos metodológicos da pesquisa

Trata-se de estudo de caráter exploratório-descritivo e com abordagem qualitativa (Gil, 2019; Rossman, Rallis, 2012; Triviños, 2013; Yin, 2016).

Em uma pesquisa científica, aspectos metodológicos e técnicas utilizadas não são escolhidos aleatoriamente. Na visão de Marconi e Lakatos (2017), as escolhas dependem do tipo de objeto e devem adequar-se ao problema de pesquisa e às características dos participantes.

O estudo de caso, comumente chamado de *case*, é uma estratégia de pesquisa que possibilita mergulhar no conhecimento acerca de determinado tema, na intenção de investigar as diversas vertentes sobre um mesmo assunto. É um método que colhe e analisa dados de modo abrangente e apresenta-se como uma possibilidade para investigar contextos da vida real (Yin, 2016).

A pesquisa investigou a apreensão de um fenômeno a partir de vários aspectos que foram se construindo na relação com os sujeitos. Essa construção, compreendida como de caráter vivencial, trouxe um diálogo com o método fenomenológico (Moreira, 2004; Moustakas, 1994).

Para possibilitar o entendimento sobre o objeto de estudo, entrevistas, documentos e observação participante constituíram a triangulação de estratégias da pesquisa (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2017; Martins; Theóphilo, 2016; Minayo, 2016; Severino, 2013; Vergara, 2008). No que se refere ao lócus desta pesquisa, ou seja, o local onde o estudo foi realizado, trata-se de uma universidade pública federal.

Salienta-se que a CAPES é o órgão responsável por avaliar os PPG no Brasil. Dentre as nove áreas do conhecimento em que as avaliações são distribuídas, há a área Ciências da Saúde, do Colégio de Ciências da Vida. Pelo fato de o lócus da pesquisa ter a sua trajetória ancorada na área da saúde, considerou-se como objeto de análise os PPG dessa área, composta por: Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Medicina I, Medicina II, Medicina III, Nutrição, Odontologia e Saúde Coletiva.

A partir desse panorama, um levantamento de dados foi realizado na Plataforma Sucupira para identificar os PPG que atendiam a essa composição. Foram encontrados 34 programas na universidade. Diante da quantidade expressiva, foi necessário um novo recorte:

dentre esses 34 PPG foram analisados apenas aqueles com conceito 3 e 4, considerando o relatório da avaliação quadrienal (2013-2016) da CAPES, divulgado em 2017 (Brasil, 2017a).

A opção em analisar os programas com conceitos 3 e 4 deu-se pela importância de compreender as potencialidades, fragilidades e perspectivas para o crescimento destes. Assim, chegou-se ao número de 18 programas.

O universo de secretários e coordenadores desses 18 PPG totalizou 36 participantes. Esclarece-se que ao final da pesquisa a amostra foi constituída de 29 participantes de 16 programas (16 secretários e 13 coordenadores), representando 80,5% do universo identificado. Os PPG estavam concentrados em seis áreas: Educação Física, Medicina I, Medicina II, Medicina III, Nutrição e Saúde Coletiva. Todos os participantes concordaram com as particularidades da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A escolha pela entrevista deu-se pelo fato de se acreditar que o contato direto com as pessoas permitiria uma interação mais efetiva em busca das descobertas, sendo uma estratégia capaz de proporcionar fidelidade às informações (Minayo, 2016). As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado, e as questões estavam relacionadas ao dia a dia dos entrevistados no ambiente de trabalho. As entrevistas, com duração média de 40 minutos, foram gravadas e transcritas na íntegra.

Foi realizada uma busca por documentos referentes à instituição lócus da pesquisa, com um olhar voltado à PG stricto sensu. Todas as informações coletadas, oriundas de documentos e páginas da internet, tiveram o intuito de trazer significativas contribuições, refutando ou corroborando as informações obtidas nas entrevistas (Severino, 2013).

A observação participante pode ser definida como um processo em que o pesquisador assume uma posição de observador de uma situação com o propósito de investigá-la, inserindo-se no ambiente social dos participantes da pesquisa (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2017; Martins; Theóphilo, 2016; Minayo, 2016).

A análise documental, a análise de conteúdo das entrevistas e a análise reflexiva compuseram a triangulação de estratégias de análise dos dados. Minayo (2016) propõe uma trajetória de análise de conteúdo na modalidade temática: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Em relação à análise documental (Gil, 2022), todo o material encontrado no site geral da universidade, bem como na página da PG da instituição, foram fundamentais na medida em que trouxeram informações essenciais e relevantes para a pesquisa.

O material coletado pelas respectivas estratégias foi analisado de modo articulado com as reflexões (Marconi; Lakatos, 2017; Vergara, 2008).

O projeto de pesquisa foi submetido à Plataforma Brasil e ao Comitê de Ética, e aprovado sob o Parecer nº 2.199.238/2017 e CAAE 71140717.4.0000.5505.

3 Resultados e discussão

A seguir, discorre-se sobre os conteúdos expressos nas entrevistas com secretários e coordenadores dos PPG participantes, assim como é apresentada uma reflexão feita a partir da observação participante.

3.1 Conteúdos expressos nas entrevistas com secretários

No perfil dos 16 secretários entrevistados foi possível verificar que 75% têm entre 41 e 60 anos, 93,75% são do sexo feminino, 43,75% realizaram pós-graduação e a maioria são servidores técnico-administrativos que ocupam o cargo de assistente administrativo (81,25%).

No que se refere ao tempo de trabalho na instituição, a porcentagem maior se refere aos que têm de 21 a 30 anos (31,25%). Em relação ao tempo em que secretariam o mesmo programa, há a mesma porcentagem de 43,75% para aqueles entre 1 e 10 anos e 11 e 20 anos.

Ao serem analisados os dados da faixa etária, percebe-se que a maioria dos secretários são pessoas experientes e que acompanharam diversas mudanças ao longo do tempo:

Na minha época, assistente administrativo exigia datilografia. Informática nem existia (S1).

Antigamente eu fiz [treinamento], na época que começou a sair PowerPoint, essas coisas, Excel, porque eu já tô há 22 anos, então... quando eu entrei não tinha nada disso (S2).

Os conteúdos expressos nas 16 entrevistas realizadas com os secretários foram examinados com base na análise de conteúdo, na modalidade temática. Minayo (2016) alerta sobre a fala conter significantes contribuições, uma vez que traz condições de vida. Assim, as entrevistas revelaram a realidade vivida no cotidiano de um conjunto de secretários e

coordenadores de PPG, que se mostraram preocupados com o seu fazer diante da organização acadêmico-administrativa na gestão dos programas.

Diante do expressivo material do conjunto de participantes, partiu-se para a leitura e releitura do conteúdo das entrevistas em busca de núcleos de sentido. Das entrevistas com os secretários emergiram três núcleos de sentido e nove categorias. O Quadro 1 apresenta os núcleos e as categorias.

Quadro 1 – Núcleos de sentido e categorias emergentes dos conteúdos das entrevistas com os secretários, 2024 (N=16).

NÚCLEOS DE SENTIDO	CATEGORIAS
Contextos de trabalho	Infraestrutura física e operacional
	Melhorias dos aspectos operacionais
	Sistemas operacionais e as demandas de trabalho
	A importância da equipe de trabalho
	A escuta e a comunicação como estratégias de aprimoramento do trabalho
Formação para desempenhar as funções de trabalho	Treinamentos técnicos para o manuseio de ferramentas tecnológicas
	Aptidão para atendimento ao público
Gestão na universidade	Políticas de gestão
	Plataforma Sucupira como sistema de gestão

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Para as entrevistas com os secretários serão apresentados os conteúdos e as análises referentes ao núcleo “gestão na universidade” e suas respectivas categorias.

3.1.1 Núcleo Gestão na universidade

Souza e Brum (2016) ressaltam os valores atribuídos aos secretários, uma vez que são peças essenciais para a coordenação do curso, pois o gerenciamento e administração das secretarias dependem desses profissionais, que precisam manter atualizadas as diversas atividades na CAPES e no MEC.

Categoria 1: Políticas de gestão

Os 16 secretários entrevistados desconheciam a existência de políticas de gestão na universidade que pudessem auxiliar no seu trabalho. Quando questionados sobre qual política poderia ser adotada, dois não souberam opinar, um não acreditava ser possível implementar e um ressaltou a importância de serem ouvidos. Destacaram pontos como fluxos, treinamentos e manuais.

Eu acho que na verdade falta as secretárias serem ouvidas pra saber quais são as suas verdadeiras necessidades (S15).

[...] treinamento... eu acho que quando começa um programa, acho que o sentido de você entender como funciona o Sucupira (S3).

Diante do desconhecimento da existência de alguma política de gestão na universidade, as respostas mostraram que a cultura da política institucional ainda não está consolidada no lócus, ou pelo menos não com a clareza necessária para ser conhecida. Nesse sentido, há um distanciamento entre o que realizam os gestores institucionais e a comunidade universitária, no caso, os secretários.

É, eu acho que, pensando nessa conversa, eu acho que dá pra pensar em vários fluxos, porque mesmo esse workshop que a Pró-reitoria fez gerou manuais pra gente seguir, só que os manuais não são claros pra quem nunca fez, que é o meu caso, né. Esse ano eu super apanhei na CAPES e PROAP, mesmo tendo lido os manuais e assistido metade da reunião e tal, não fica claro, então eu acho que, primeiro, organizar essa parte manual, e o ideal mesmo seria que tivesse um treinamento, assim, seria muito interessante (S4).

Categoria 2: Plataforma Sucupira como sistema de gestão

A Plataforma Sucupira não estava explicitamente referida em nenhuma pergunta, no entanto foi citada por todos os secretários. Essa plataforma é uma ferramenta informatizada e disponibilizada pela CAPES, que se mostra como um grande sistema de gestão porque proporciona a gerência de todas as informações de um PPG, tais como: dados cadastrais e proposta do programa; corpo docente e corpo discente; disciplinas oferecidas; linhas e projetos de pesquisa desenvolvidos no âmbito do programa; produção intelectual dos docentes, com fundamental participação discente; dissertações e teses defendidas.

As menções diziam respeito à dificuldade inicial com o sistema, uma vez que não tiveram treinamento direcionado para utilizá-lo; ao aumento da carga de trabalho nos meses que antecedem à entrega do relatório, porque há uma dedicação muito grande no seu preenchimento, além de atenderem às demandas da secretaria, que são contínuas; à responsabilidade de suprir com informações um sistema que é vital ao programa, já que se reverte em nota na CAPES.

[...] principalmente na época de alimentar a Plataforma Sucupira. Aí você tem que se concentrar muito no Coleta, e os outros serviços meio que acabam te atrapalhando, te tirando do foco, né (S1).

Recebi, assim, auxílio das minhas colegas de trabalho, que são as outras secretárias dos programas, mas efetivamente algum treinamento de

capacitação da Plataforma Sucupira, verba PROAP, de “Passagens e diárias”, não, não, não. Sempre com auxílio das colegas de trabalho, até mesmo SIIU [Sistema Integrado de Informações Universitárias], também não tive isso (S13).

Dos 16 secretários, 15 informaram que preenchem o relatório, e em apenas um programa é o coordenador quem preenche. Dos 15, cinco são auxiliados pelo coordenador, cinco disseram que o coordenador vê o relatório somente ao final, para verificação dos dados antes do envio, e cinco não mencionaram a coordenação no processo. A maioria dos secretários ressaltou a parceria e a boa relação com a coordenação.

A dificuldade relatada estava no engajamento do corpo docente em suprir as necessidades de informações para o preenchimento:

Acho que meu trabalho no dia a dia melhoraria no caso do corpo docente. Corpo docente ajudar mesmo, sabe? Eu peço pra deixar o curriculum Lattes atualizado, quando eu peço uma informação pra não demorar; no preenchimento do Sucupira, um exemplo, eles publicam com fulano que o ciclano é de uma outra instituição e não me traz os dados que precisam dele (S12).

Apesar das dificuldades enfrentadas pelos secretários no preenchimento das informações necessárias, entendem que a plataforma é um sistema completo, que auxilia os programas na coleta e análise dos seus processos, proporcionando tomada de decisões, definição de metas e políticas institucionais.

3.2 Conteúdos expressos nas entrevistas com os coordenadores

O perfil dos 13 coordenadores entrevistados mostra que são todos docentes, a maioria tem mais de 50 anos (61,54%) e sete deles estavam no primeiro mandato (53,85%) no cargo. Ainda assim, traziam experiências de outros contextos, tais como coordenador de curso de graduação e representante docente em órgãos colegiados.

Na análise de conteúdo das 13 entrevistas realizadas com os coordenadores de PPG, emergiram dois núcleos de sentido e suas categorias, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Núcleos de sentido e categorias emergentes dos conteúdos das entrevistas com os coordenadores, 2024 (N=13).

NÚCLEOS DE SENTIDO	CATEGORIAS
Caracterização do programa de pós-graduação	Avaliação no contexto dos programas de pós-graduação
	Desafios da Plataforma Sucupira

Aspectos gerenciais: coordenação, a universidade e suas políticas	Coordenação: preparo para a gestão
	A universidade e as instâncias superiores
	Políticas institucionais

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Dos 16 programas estudados, 12 contam com cursos nos níveis de mestrado e doutorado (nota 4), três com a modalidade de mestrado profissional (nota 3), e um somente mestrado (nota 3). Os dados foram informados pelos entrevistados e depois confirmados no site da Plataforma Sucupira, no sistema coleta de dados.

O programa com o menor número de docentes tem nove credenciados, e o de maior número tem 23. Os credenciamentos e reconhecimentos são feitos em fluxos contínuos e seguem alguns critérios institucionais, constantes no regimento interno de pós-graduação e pesquisa da instituição: os orientadores dos PPG deverão ter título de doutor, e a produção científica, artística ou tecnológica do orientador é critério obrigatório na avaliação de seu credenciamento e reconhecimento.

No que se refere aos discentes, o menor número de matriculados foi oito e o maior 113. A dinâmica de matrícula de cada PPG varia de acordo com o seu processo seletivo: há entrada semestral, anual e ainda em fluxo contínuo.

Isso posto, os dois núcleos de sentido, apresentados a seguir, mostram os dados encontrados na análise das entrevistas com os coordenadores.

3.2.1 Núcleo “Caracterização dos programas de pós-graduação”

As perguntas direcionadas aos coordenadores que caracterizaram os programas envolveram aspectos pessoais, tempo de atuação no programa, número de orientadores e de discentes. As respostas foram fundamentais na medida em que o tempo de atuação ressaltou o amadurecimento gradual de quem está atuando e as fragilidades de quem está começando.

Categoria 1: Avaliação no contexto dos programas de pós-graduação

A avaliação da CAPES é uma atividade essencial, com vistas a assegurar e a manter a qualidade dos cursos de mestrado e doutorado no país. Assim, considerou-se importante ter uma pergunta nesse sentido, na qual os coordenadores pudessem apresentar dados referentes ao resultado da última avaliação quadrienal.

Dos 16 programas, três novos ainda não haviam sido avaliados efetivamente, por não terem o ciclo completo; quatro tinham mantido a nota anterior; e seis tiveram a nota rebaixada. Ressalta-se que os coordenadores dos novos PPG contribuíram igualmente com a pesquisa porque trouxeram suas perspectivas de crescimento e expectativas com a avaliação, além da vivência na gestão, que sentem ser igualmente desafiadora.

Dos três programas não avaliados, dois eram mestrados profissionais, e todos os coordenadores mostraram-se otimistas quanto ao crescimento dos PPG, mesmo diante dos desafios impostos.

A gente tem uma lista enorme de pessoas interessadas em fazer o mestrado conosco. Nós começamos no começo do ano passado e já temos basicamente a primeira turma indo embora fazendo as suas defesas, suas teses, suas patentes quando têm, e isso vai crescer. A procura tem sido realmente muito grande (C6).

Com base no relatório recebido pela CAPES, os demais coordenadores discorreram sobre os fatores relacionados ao rebaixamento ou manutenção do conceito atribuído ao programa, indicando perspectivas de crescimento.

[...] nós estamos nos organizando pra maior captação de discentes, porque o que a CAPES vai avaliar a partir de agora é a produção do discente com o docente né, não mais o docente sozinho em parcerias internacionais, por exemplo. Então o nosso principal foco agora é organizar parcerias dentro do próprio programa em que os docentes tenham publicações com os seus alunos... E, além disso, né, fazer a internacionalização do programa. Então a gente tá buscando parcerias, né, seja na América Latina, seja nos Estados Unidos ou Europa, porque isso também vai ser uma outra vertente de avaliação da CAPES (C13).

Nas entrevistas, alguns fatores foram recorrentes, mencionados por vários coordenadores, tais como: a participação dos orientadores; conflitos internos e falta de motivação do corpo docente; investimentos e captação de recursos; a instituição, o programa e o interesse dos discentes; a produção conjunta entre docente e discente; a necessidade de produção científica em periódicos de maior impacto; e critérios de área da CAPES.

[...] acho que aqui foi mais um problema interno mesmo do que... Lógico que a questão conjuntural da pesquisa do país também afetou bastante..., mas acho que foi mais gestão, mais organização, estimular os orientadores..., acho que faltou um pouquinho isso, mais um problema interno do que conjuntural (C5).

[...] faltou estimular novos orientadores pro programa né..., porque a gente [o corpo docente] tá envelhecendo e precisa ir renovando (C5).

[...] faltou para os nossos orientadores captarem recursos (C3).

[...] estimular os novos doutores que recém saíram da residência..., estimular eles a entrarem num programa de pós-graduação, né..., principalmente na área médica, em que esses recém-formados receberão no setor privado muito mais do que receberão trabalhando, se dedicando a um programa de pós-graduação recebendo uma bolsa (C1).

[...] a gente tem falado que o discente tem que participar de todas as publicações, aquela coisa toda..., mas as pessoas às vezes não ouvem e às vezes também não conseguem (C2).

[...] a gente teve um “regular” no item da produção qualificada de artigos A1, A2 e B1. Então nós não atingimos a faixa que era necessária pra chegar no que é considerado bom (C7).

[...] a gente tem sempre aquele problema da gente tá na..., ela tem critérios de avaliação que são mais restritos e a gente tem um programa pequeno... como a avaliação é feita com uma média dos programas, a gente acaba ficando com uma dificuldade maior de entrar dentro desse... no corte deles (C10).

Ao responderem sobre o resultado da avaliação, dois coordenadores informaram que recorreram à decisão da CAPES, na perspectiva de reverter o conceito atribuído. Apenas um coordenador não entrou no mérito da avaliação, porque entendeu que, por mais que tenha participado da avaliação quadrienal, o programa é relativamente novo e o conceito foi mantido por não ter completado o ciclo completo dos quatro anos.

Em relação ao número de discentes, há programas que apresentaram um aumento na procura, em outros houve redução de inscritos e um movimento em busca de aumento no corpo discente, e há programas que não têm problemas dessa natureza. Ainda, alguns coordenadores relatam que, atualmente, por razões financeiras, os pós-graduandos estão optando pelo ingresso no mundo do trabalho, não sendo mais vantajoso permanecer anos na academia a fim de seguir a carreira acadêmica, seja como docente ou pesquisador.

[...] eu acho que os programas de pós-graduação..., eles têm tido uma procura que, infelizmente, ultimamente houve uma diminuição dessa procura, até por condições do mercado, porque, enquanto antes o sonho de todo aluno, profissional, enfim, acadêmico, era continuar seu estudo numa pós-graduação, mestrado e doutorado, hoje às vezes ele tem a vontade, mas não tem a possibilidade porque ele tem que trabalhar (C6).

Diante disso, não foi possível concluir que os programas mantiveram ou diminuíram seus conceitos em decorrência da predominância de um fator específico. Os PPG mostram-se únicos em suas particularidades, havendo poucos pontos em comum. Os 16 programas incluídos na pesquisa estão alocados em diferentes áreas de avaliação da CAPES, cada uma com critérios que podem ter interferido no resultado da avaliação dos PPG.

Categoria 2: desafios da Plataforma Sucupira

A Plataforma Sucupira apresenta-se como uma importante ferramenta na gestão, uma vez que concentra a totalidade de informações pertinentes a cada PPG, além de ser um sistema de gerenciamento para tomada de decisões a partir do relatório das avaliações emitido pela CAPES.

Ao serem questionados sobre a Plataforma Sucupira, alguns coordenadores afirmaram que, no início, quando essa plataforma foi implementada, era um sistema bem difícil de manusear, instável e de utilização muito complicada. Não entendiam, por exemplo, qual era a sua lógica de funcionamento. Posteriormente, perceberam a importância da Plataforma Sucupira, e nenhum deles se manifestou contrário a ela.

[...] se o programa faz o seu trabalho, que é uma boa formação do discente, se os discentes e os docentes estão publicando em boas revistas, se estão indo em congressos e mostrando o que está sendo feito, se há uma internacionalização, acho que o programa vai ser bem avaliado. Eu não vejo muito assim... que o problema é o que você coloca ou você deixa de colocar, e sim o que o programa faz ou deixa de fazer, entendeu. Se você sabe o que está sendo avaliado, e os fóruns anuais, eles mostram como que a área enxerga a avaliação, se você faz isso... eu não acredito que seja como você coloca as informações no Sucupira (C13).

As dificuldades reportadas diziam respeito ao que de fato seria importante constar no relatório. Um coordenador, por exemplo, posicionou-se sobre já ter ouvido que o motivo do rebaixamento do conceito do programa teve relação a um erro de preenchimento por parte do secretário.

[...] essa é uma reclamação que ouvi muito... “ah... mas isso foi erro de preenchimento da secretária”: não existe isso! Quem que preenche a Plataforma Sucupira? O coordenador (C3).

No que tange à responsabilidade sob o preenchimento da Plataforma Sucupira, as respostas dos 13 coordenadores variaram: não houve clareza na resposta (5); o próprio coordenador preenche (2); coordenador preenche com auxílio do secretário, porém, ao final, confere tudo (1); secretário preenche (1); secretário preenche e coordenador confere ao final (1); coordenador preenche juntamente com secretário (2); coordenador preenche a maior parte, porém divide com outras três pessoas, dentre elas o secretário, que lança a parte administrativa (1).

Já um coordenador ponderou sobre a dificuldade de preenchimento em decorrência da falta de repostas do corpo docente:

O problema é que a gente teve muita questão em relação ao relatório. Então a gente teve algumas inconsistências no nosso relatório. Muitos dos pesquisadores não informaram a carga de coisas que eles tinham feito para que a gente colocasse no meu relatório... Têm algumas coisas que são importantes para a avaliação que não estão no Lattes. Então as pessoas têm que transferir aqueles dados mais pessoalmente. Então, por exemplo, o valor que você conseguiu em financiamento. Isso não tem no Lattes, a quantidade de recursos. Então a gente teve muito problema de relatório (C11).

Ainda assim, a partir das reflexões e relatos sobre o preenchimento da Plataforma Sucupira, destaca-se que nenhum coordenador apontou erros de avaliação da CAPES. Pelo contrário, entenderam como corretos os apontamentos feitos e mostraram-se disposto a seguir em busca de corrigi-los por meio de ações que possam contribuir para o crescimento do programa.

3.2.2 Núcleo Aspectos gerenciais: coordenação, a universidade e suas políticas

A pesquisa revelou a complexidade de ser coordenador de um PPG. A afirmação esteve presente nos relatos dos entrevistados, assim como foi corroborada pela afirmação de Fleck e Pereira (2011) sobre assumir o cargo com pouco conhecimento de gestão e aprender na prática.

As falas ponderavam que gestores são, muitas vezes, pessoas que não foram preparadas para a gestão:

Não é porque uma pessoa é um excelente professor de graduação que ele tem condições de exercer gestão na área de graduação. E não é porque a pessoa é um excelente pesquisador orientador que terá condições de ser um bom coordenador (C1).

[...] a competência necessária para coordenar um programa não é a mesma competência para produzir ciência ou para orientar estudante. São competências diferentes (C2).

[...] quando se assume uma coordenação de pós-graduação não se tem a ideia do enorme desafio que vem pela frente. O trabalho é aprendido de acordo com a própria demanda que vai sendo colocada (C3).

Categoria 1: Coordenação preparo para a gestão

Ao exercer a função de coordenador, o docente tem um aumento nas suas atribuições, das quais foram citadas: aula na graduação, iniciação científica, pós-graduação, residência, orientações, pesquisas, atividade assistencial, além da coordenação do programa. Barbosa e Mendonça (2016) afirmam que o papel de coordenador de PPG se caracteriza por múltiplas tarefas.

Um dos coordenadores apontou a necessidade de formar gestores entre os orientadores do PPG, citando algumas possibilidades, como trabalhar com o vice-coordenador e participar de órgãos colegiados para se familiarizar com a atividade, na perspectiva de criar oportunidades e vivências práticas aos docentes. Porém, ressaltou que qualquer ação individual é insuficiente e que tais medidas necessitariam ser institucionalizadas. A sugestão foi a criação de um grupo de trabalho que discutisse sucessão e que pudesse, a partir das discussões, elaborar um manual com fluxos ou o percurso de gestão. Um participante sugeriu cursos:

[...] quando pensa em pós se pensa no pedagógico e ciência, última coisa é no administrativo. É necessária uma extensão ou preparação para mostrar que, além do pedagógico, o que é administrar um programa (C13).

Diante do exposto, reflete-se que os coordenadores são pessoas com diversas responsabilidades e afazeres, e que, sem formação específica e a partir de suas próprias iniciativas e percepção do dia a dia, caminham sem ter a certeza se, ao final da gestão, terão realizado um bom trabalho e se esse trabalho trará reflexos na avaliação do programa ou até mesmo reconhecimento por parte dos demais atores envolvidos com o PPG.

Santos e Bronnemann (2013) apontam alguns desafios da gestão: conhecimento e habilidades; tempo para conciliar atividades; lidar com envolvimento e comprometimento das pessoas; gerenciar conflitos; e agir com ética.

Esta pesquisa reforça os enormes desafios vivenciados, a necessidade de os coordenadores serem preparados para exercer a função com competência e poder contribuir positivamente para o bom andamento do programa. Porém, observa-se que, mesmo diante das adversidades, há coordenadores que exerceram mais de um mandato na função de coordenador ou vice-coordenador de PPG.

Categoria 2: A universidade e suas instâncias superiores

Os coordenadores revelaram aspectos envolvendo a universidade e suas instâncias superiores: reitoria, câmara e pró-reitoria de pós-graduação. Posicionaram-se também em relação à estrutura física e administrativa da universidade e à falta de estímulo em formar pesquisadores, e refletiram sobre o que a universidade pensa e quer para o seu futuro.

Os coordenadores entendem, ainda, que houve um *boom* na criação de novos programas, inclusive em razão da expansão da universidade. Entretanto, acreditam que, quando estiver em momento diferente, a universidade precisa rever seu posicionamento.

Montoya Suárez (2009) pontua que a universidade é uma das maiores geradoras de conhecimento, e Ribeiro (2017) indicou que o progresso de uma universidade depende da capacidade de liderança.

Os relatos dos entrevistados trazem muitos desafios enfrentados diariamente, assim como dúvidas e questionamentos sobre quais são os objetivos institucionais da PG. Infere-se que não há, por parte das instâncias superiores, um planejamento estratégico que viabilize a gestão de forma mais estruturada, logo não há uma organização considerando as demandas. Ainda assim, há reconhecimento:

Importantíssimo as pessoas entenderem que esta instituição, ela é extremamente importante pra esse país. Dentro da área da saúde – eu não posso falar das outras áreas, que eu não estou nas outras áreas, a expansão da instituição como um todo, mas eu tenho que falar da minha área. Então, ela tem grandes capacidades humanas. Mas a área da saúde, por mais que eu não queira, e principalmente o grande legado dessa instituição, desde a sua formação, é que ela sempre esteve bem na ponta da transição e da pós-graduação (C4).

Categoria 3: Políticas institucionais

Sobre as verbas dos PPG, os coordenadores apontaram a situação econômica do país como um fator que afeta sobremaneira a pesquisa na universidade. Sabe-se que os programas dispõem da verba PROAP, que não permite a aquisição de materiais de consumo não exclusivos à pesquisa ou bens permanentes. No regulamento da PROAP há uma série de elementos e atividades que são permitidas, como a compra de insumos de laboratório, porém os coordenadores apontaram a inviabilidade do uso desse recurso diante da burocracia:

[...] qual o nosso grande problema? a verba PROAP. É muito difícil de usar, é muito difícil... a gente vai acabar devolvendo porque não consigo usar, eu não consigo usar. Tipo: a gente faz tudo, os prazos, a hora que você consegue, assim... o dinheiro entra, você quer usar pra tradução, já passou o prazo da tradução, nossa, uma grande confusão (C7).

Os programas e seus coordenadores recebem diversas informações sobre editais abertos. Já sobre incentivo à captação de recursos pelos docentes destinados às pesquisas, tais como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), justificaram que:

[...] do ponto de vista administrativo, o que mais afasta o pesquisador de pedir Fapesp é a burocracia, porque ele tem que responder legalmente. A parte científica o cara se vira, mas a parte fiscal não é fácil porque tem um monte de regras e eles fazem um monte de regras novas. Então, você teria de ter um escritório para ajudar o indivíduo, inclusive para administrar (C2).

[...] se tivéssemos um escritório que fizesse essa gestão, e não simplesmente desse uma orientação, mas fizesse a gestão do recurso, se fizesse isso, já seria uma das grandes coisas (C7).

3.3 Conteúdos obtidos por meio de observação participante

Definida por Minayo (2016), a observação participante é um processo em que o pesquisador se coloca na posição de observador em uma situação para investigá-la. Assim, a partir desse olhar, ele passa a refletir em busca de novos pontos de vista, perspectivas e relações, que ajudam a aprofundar o conhecimento (Marconi; Lakatos, 2017).

Esta pesquisa investigou um fenômeno a partir de relatos que trazem a experiência de secretários e coordenadores de PPG *stricto sensu* no seu cotidiano. Nesse sentido, trouxe uma possibilidade de diálogo com o método fenomenológico, no qual se revela a experiência vivida no dia a dia da pessoa (Moreira, 2004). Dessa forma, a observação participante trouxe o que foi possível sentir, perceber, refletir e vivenciar no processo de entrevista dos secretários e coordenadores.

Nesse processo foi possível conhecer o funcionamento de uma secretaria de PG, composta por cinco secretários que administram um total de 146 docentes credenciados e 440 discentes matriculados. Nessa secretaria, apesar de cada secretário atuar em uma frente de trabalho, observa-se a existência de uma parceria e de troca mútua. Em caso de férias ou licença, por exemplo, os demais secretários assumem as demandas dos PPG e dos colegas ausentes e, dessa forma, todos participam de modo colaborativo no atendimento geral da secretaria.

A observação desse ambiente de trabalho conjunto, organizado e cooperativo, contrasta com os relatos de outros secretários entrevistados, que relataram atuar em locais distintos, separados fisicamente e muitas vezes sozinhos diante das demandas.

No processo da pesquisa, observou-se secretarias com estruturas físicas variadas, como salas amplas e individuais, em que o secretário dispunha de mesa redonda para reuniões; salas apertadíssimas em que mal cabia uma cadeira para se sentar; espaços que mais pareciam corredores do que uma sala de secretaria; salas amplas que funcionavam conjuntamente com departamentos, por exemplo; espaços com balcão para atendimento; e salas fechadas, tipicamente organizadas como um escritório.

Alguns locais não foram facilmente encontrados, mesmo com o endereço em mãos. Ao abordar pessoas em busca de informações, muitas não sabiam onde ficavam essas

secretarias e davam apenas sugestões de onde poderiam estar localizadas. A partir dessa situação, surgiram reflexões sobre como o discente se integra ao programa, tendo em vista a falta de sinalização e direcionamento, e como se daria o acesso e a utilização dos serviços da secretaria. Na percepção dos secretários, a localização não foi um problema, pois estão familiarizados com a organização física da instituição e, de alguma forma, isso funcionava. Relembra-se Boava e Macedo (2011) ao mencionarem a compreensão dos significados e a importância da experiência humana.

De um modo geral, os secretários entrevistados desenvolviam diversas tarefas no seu cotidiano e alguns inclusive acumulavam funções, como auxiliar de departamento. A maioria afirmou que somente uma pessoa consegue dar conta das demandas, porém notou-se que essa afirmação foi feita porque o número de docentes e discentes no programa era reduzido. Em outra perspectiva, mesmo com o número de docentes e discentes considerado adequado para que apenas um secretário lidasse com demandas acadêmica-administrativa, alguns secretários declararam ter um grande volume de trabalho e dificuldades em realizar inúmeras tarefas.

Uma participante da pesquisa relatou que atende um número elevado de docentes e discentes, além da Câmara de Pós-Graduação, na secretaria integrada em que atua. Assim, há uma sobrecarga de trabalho maior do que a observada com os demais secretários entrevistados. No entanto, essa afirmação foi baseada unicamente no quantitativo de pessoas vinculadas ao programa.

Ao dialogar com o método fenomenológico, compreendeu-se que entre as secretarias são vivenciadas diferentes configurações de organização do trabalho. Conforme apontado por Gil (2019), a pesquisa fenomenológica surge a partir do cotidiano e da compreensão do modo de viver das pessoas, procurando trazer significados atribuídos por elas diante do objeto que está sendo estudado. Assim, o significado atribuído por esses secretários diante das tarefas desempenhadas é que o seu trabalho é vivenciado na sua maior intensidade, independentemente do quantitativo de pessoas envolvidas.

O agendamento das entrevistas com os secretários e coordenadores foi baseado nos melhores dias e horários. Em alguns casos, houve remarcação diante de imprevistos na agenda dos coordenadores. É compreensível que tenha sido dessa forma, uma vez que eles exercem várias funções e têm diversas atribuições.

Foi foco da atenção nas entrevistas com os coordenadores a percepção de que têm elevado conhecimento em relação às questões acadêmicas, à pesquisa e à ciência, porém, em relação aos processos administrativos, de fato nem todos o têm. Alguns se mostraram alheios à burocracia administrativa, o que, naquele momento, pareceu natural.

Uma das categorias que emergiu das entrevistas com os secretários esteve relacionada à equipe de trabalho. Alguns mencionaram a parceria com a coordenação e que acabavam formando uma equipe de trabalho, porém nem todos contam com essa parceria, o que pode causar um clima de trabalho não muito produtivo e prazeroso.

No relato dos secretários, a principal dificuldade evidenciada se dá pelas limitações que a universidade tem em relação à infraestrutura operacional, que transformam o seu dia a dia em uma constante luta para conseguir atender às demandas dos públicos interno e externo, institucionais e da CAPES. Apesar de a pós-graduação e seus programas contarem com regimentos atualizados e diversas resoluções e instruções normativas complementares – tais como alunos especiais, bolsas, credenciamento e credenciamento de docentes etc. –, os entrevistados ainda entendem que alguns problemas do cotidiano poderiam ser resolvidos caso houvesse treinamentos constantes, cursos, manuais com fluxos ou cartilhas voltados à PG. Isso contribuiria muito para a gestão administrativa dos programas.

Para os coordenadores, a principal dificuldade enfrentada está relacionada ao atendimento das exigências da CAPES estando em uma instituição pública que, em um cenário nacional, passa por dificuldades orçamentárias. Resumidamente, parece haver dois modos de participação da coordenação: um mais presente, que lida diretamente com o secretário, compartilha informações, conhece a parte administrativa e, inclusive, auxilia nas demandas do programa; e outro que não está fisicamente presente e delega ao secretário a resolução dos problemas cotidianos.

Diante do exposto, os secretários buscam incrementar a parceria com a coordenação do programa e a compreensão acerca do seu trabalho. Como resultado, compreende-se que dialogar com esses dados por meio de uma inspiração fenomenológica modificou a perspectiva e a compreensão sobre o fenômeno estudado.

4 Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar a organização acadêmico-administrativa da pós-graduação *stricto sensu* na área da saúde a partir da perspectiva de secretários e coordenadores. Como objetivos específicos, buscou-se compreender as dinâmicas de trabalho no que se refere às demandas do cotidiano e às exigências da CAPES, bem como identificar, na visão dos participantes, possibilidades de melhorias nos processos de trabalho acadêmico-administrativos da pós-graduação *stricto sensu* da universidade.

Nas entrevistas, os secretários descreveram a sua organização administrativa, pontuaram as especificidades existentes em uma secretaria de PG, explicaram as demandas do seu cotidiano para atendimento aos públicos interno e externo, bem como demandas institucionais e da CAPES. Tiveram voz e puderam expor seus pensamentos quanto às adversidades e contentamentos vividos no dia a dia de uma secretaria de pós-graduação.

Os coordenadores, por sua vez, descreveram a organização acadêmica da PG da universidade, explicaram suas demandas cotidianas de trabalho, também com um olhar voltado à instituição e à CAPES. Compreenderam o grande desafio que é ser coordenador de um programa e discutiram diversos assuntos que envolveram discentes, docentes, a Plataforma Sucupira e a instituição.

A percepção dos dois conjuntos de participantes mostrou similaridades e complementariedade em relação às demandas, atribuições e desafios presentes na gestão dos PPG. Um aspecto que diferiu entre os PPG refere-se à organização do trabalho e a quem compete a atividade de preenchimento da Plataforma Sucupira, e às relações de trabalho, que, por vezes, mostram características de parceria, cooperação e colaboração entre mais de um secretário da instituição e/ou entre secretário e coordenação, mas, por outras, mostram-se como um trabalho individualizado, isolado e solitário.

Um sistema administrativo eficiente beneficia todos os usuários, internos e externos, e, por isso, espera-se que, a partir das reflexões e ponderações levantadas pelos atores envolvidos neste estudo, os resultados possam contribuir direta ou indiretamente para melhorias na atividade acadêmico-administrativa e na gestão dos PPG *stricto sensu* da área da saúde.

Os resultados mostraram que tanto os secretários quanto os coordenadores conhecem a organização da PG *stricto sensu* da universidade, são pessoas envolvidas com o seu trabalho e trouxeram contribuições e considerações sobre um cotidiano muitas vezes difícil.

Como contribuição à PG, bem como aos entrevistados, o estudo apresenta sugestões no que se refere a melhorias nos processos acadêmico-administrativos, tais como:

- a) Aquisição de sistemas operacionais que facilitem os processos administrativos dos programas;
- b) Realização de treinamentos ou reuniões com representantes da CAPES – que podem ser divididos por área de avaliação, por exemplo – para que os coordenadores possam compreender os principais pontos a serem considerados na avaliação; e
- c) Possibilidade de discussão com os coordenadores sobre quais são os planos institucionais com vistas ao futuro da PG: criação de novos programas, fusão de programas, estímulo a novos pesquisadores, entre outros.

Esta pesquisa também mostrou que, apesar dos desafios, tanto os secretários quanto os coordenadores estão dispostos a colaborar para a consolidação da PG na universidade, seja discutindo, propondo, concordando ou discordando.

Estudos futuros são necessários para aprofundar aspectos relevantes para o funcionamento dos programas. Neles podem ser ouvidos os servidores das Câmaras de Pós-Graduação, planejadas e implementadas ações formativas para instrumentalizar secretários e coordenadores, analisados os critérios de avaliação das áreas da CAPES para direcionar as ações dos programas, analisada a gestão em programas com conceito 5, 6 e 7, e investigado o PPG de excelência na perspectiva de mapear as atividades acadêmico-administrativas que os diferenciam dos PPG com conceito 3 e 4.

Referências

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, 2016. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p61/9410>. Acesso em: 9 abr. 2024.

BOAVA, D. L. T; MACEDO, F. M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe 1, p. 469-487, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 7, de 11 de dezembro de 2017. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação stricto sensu. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 237, p. 21, 12 dez. 2017b. Disponível em: <https://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detalhar?idAtoAdmElastic=199>. Acesso em: 19 set. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Sobre a avaliação. **CAPES**, Brasília, DF, 1 abr. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas/conceito-avaliacao>. Acesso em: 1 out. 2024.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Diretoria de Avaliação. **Avaliação Quadrienal (2013-2016)**. Brasília, DF: CAPES, 2017a. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/avaliacao-quadrienal-2017/26012022_EDUCAO_Relatrio_psCTC173.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plataforma Sucupira**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://sucupira-v2.capes.gov.br/painel>. Acesso em: 1 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF: Presidência da República, 1987. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm. Acesso em: 22 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm. Acesso em: 20 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 25 abr. 2024.

FONSECA, M.; FONSECA, D. M. da. A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 151-164, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v42n1/1517-9702-ep-42-1-0151.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 285-301, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v18n57/a05v18n57.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.

MONTOYA SUÁREZ, O. Universidad y conocimiento en la sociedad moderna. **Scientia et Technica**, Pereira, v. XV, n. 41, p. 159-164, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84916680028>. Acesso em: 11 abr. 2024.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **INMR – Innovation & Management Review**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

RIBEIRO, R. M. C. Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de modelos. **Educação por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 155-170, 2017. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/28841/16459>. Acesso em: 11 abr. 2024.

ROSSMAN, G. B.; RALLIS, S. F. **Learning in the field: an introduction to qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2012.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SCHLICKMANN, R.; OLIVEIRA, M. R. S.; MELO, P. A. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 160-181, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p160/28260>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SOARES, S. A. 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. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 12, n. 28, p. 387-410, 2015.

SOUZA, L. P.; BRUM, M. L. T. Gestão de pessoas: a função da secretária nos cursos de Pós-Graduação stricto sensu: possibilidades e limites. **Revista Gestão Universitária**, [S. l.], 16 set. 2016. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-a-funcao-da-secretaria-nos-cursos-de-pos-graduacao-stricto-sensu-possibilidades-e-limites>. Acesso em: 21 abr. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.