

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: SOCIEDADE, DESENVOLVIMENTO E**  
**REGIONALIDADE**

**JULIANA BÁRBARA DA SILVA OLIVEIRA**

**CAPACIDADES ESTATAIS NA PÓS-GRADUAÇÃO: O OLHAR DO**  
**SECRETÁRIO DO TRIÂNGULO MINEIRO E REGIÃO**

**UBERLÂNDIA**

**2022**

**JULIANA BÁRBARA DA SILVA OLIVEIRA**

**CAPACIDADES ESTATAIS NA PÓS-GRADUAÇÃO: O OLHAR DO  
SECRETÁRIO DO TRIÂNGULO MINEIRO E REGIÃO**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em  
Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para  
a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Linha de Pesquisa: Sociedade, Desenvolvimento e Regionalidade**

**Orientador: Dr. Valdir Machado Valadão Júnior**

**UBERLÂNDIA**

**2022**

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

O48  
2022

Oliveira, Juliana Barbara da Silva, 1975-  
Capacidades Estatais na Pós-graduação: O olhar do  
secretário do Triângulo Mineiro e região [recurso  
eletrônico] / Juliana Barbara da Silva Oliveira. - 2022.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de  
Uberlândia, Pós-graduação em Administração.  
Modo de acesso: Internet.  
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.349>  
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Valadão Júnior, Valdir Machado ,  
1962-, (Orient.). II. Universidade Federal de  
Uberlândia. Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br



### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGADM - Número 257				
Data:	26 de Julho de 2022	Hora de início:	09:00	Hora de encerramento:	11:15
Matrícula do Discente:	12012ADM006				
Nome do Discente:	Juliana Bárbara da Silva Oliveira				
Título do Trabalho:	Capacidades Estatais na Pós-graduação: O olhar o secretário do Triângulo Mineiro e região				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Sociedade, Desenvolvimento e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Capacidades Estatais				

Reuniu-se virtualmente por web conferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores(a) Doutores(a): Cintia Rodrigues de Oliveira (FAGEN/UFU), André Francisco Alcântara Fagundes (FAGEN/UFU), Vicente da Rocha Soares Ferreira (UFG) e Valdir Machado Valadão Junior orientador da candidata. Ressalta-se que todos os membros da banca e a aluna participaram remotamente por web conferência.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, o Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir, o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

#### Aprovada

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Documento assinado eletronicamente por **Valdir Machado Valadão Júnior, Professor(a) do**



**Magistério Superior**, em 26/07/2022, às 11:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **André Francisco Alcântara Fagundes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 26/07/2022, às 11:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cíntia Rodrigues de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 01/08/2022, às 10:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vicente da Rocha Soares Ferreira, Usuário Externo**, em 09/08/2022, às 10:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3770497** e o código CRC **AFE8EC1E**.

## AGRACECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por estar presente em todos os momentos da minha vida, e por todas as oportunidades que Ele me concedeu ao longo desta caminhada. Foram desafios que nunca imaginei que enfrentaria durante este período. Com a graça Dele consegui concluir mais essa etapa em minha vida.

Ao meu esposo Warley e meus filhos Marina e Miguel, agradeço todo apoio e paciência que tiveram comigo e por serem a razão de eu querer crescer intelectual e profissionalmente. Foram muitas as ocasiões que eu estava cansada, mas mesmo assim estavam do meu lado, me apoiando e acreditando que eu conseguiria. Muito obrigada por compreenderem minha ausência, e também os meus dias difíceis.

Aos meus pais, agradeço a compreensão pelo apoio incondicional. Sempre me incentivando e, sem pedirem nada em troca, me deram o carinho e apoio emocional que precisava.

À minha professora e amiga Cíntia, que antes mesmo de mim, acreditou que era possível, e me deu o primeiro “empurrão” para o ingresso no mestrado. Sem seu apoio talvez esse projeto não teria acontecido. Agradeço muito por isso.

Ao meu eterno professor, orientador e amigo Valdir, agradeço de modo muito especial. Foram conhecimentos partilhados, apoio, compreensão e paciência com tudo que vivi neste período. Com seu jeito especial, consegui tirar sempre o melhor de mim. Sua orientação foi fundamental para eu concluir essa jornada.

Ao meu coordenador, professor e amigo André, agradeço pelas inestimáveis contribuições na minha pesquisa e também pela paciência e tolerância nos trabalhos da secretaria. Sempre respeitou o meu momento e por várias vezes assumiu atividades que eram minhas sem ao menos reclamar.

Aos amigos, em especial aqueles que estiveram comigo nessa jornada. A Érica e a Juliana Rosa que em momentos difíceis me lembraram que não estava sozinha. Ao Arthur que me “salvou” diversas vezes. E a todos os discentes do PPGADM pelo apoio.

À memória da minha amiga Elisângela, que estaria defendendo seu mestrado agora também, mas Deus tinha outros planos para ela. Sei que se estivesse aqui, estaria comemorando comigo.

Aos meus colegas Secretários da pós-graduação que participaram da pesquisa e que me permitiram coletar informações valiosas e me proporcionaram uma visão mais ampla da importância destes profissionais.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que estiveram ao meu lado ou contribuíram de alguma forma nestes anos. Saibam que cada um teve um papel muito importante nessa caminhada que possibilitou que eu chegasse até aqui. Muito obrigada!

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo entender como se configuram as capacidades estatais dentro das secretarias dos programas de pós-graduação (PPG) no Triângulo Mineiro e região na visão dos secretários. A abordagem foi predominantemente qualitativa. No que se refere aos procedimentos metodológicos, foram realizadas entrevistas individuais com profissionais que atuam nas secretarias de programas de pós-graduação do Triângulo Mineiro e região. A referida fonte foi complementada por uma pesquisa documental; posteriormente, foi realizada uma observação não estruturada com levantamentos espontâneos, seguida pela participação em um grupo de *WhatsApp*. Por fim, foram feitas pesquisas individuais em caráter de fechamento da triangulação. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo clássica de Bardin (2016). Como resultado, foi possível observar que todas as capacidades levantadas pela literatura em nível micro (administrativa, reguladora, institucional, fiscal, política, financeira, analítica e avaliadora) são exercidas nas secretarias dos PPGs, na medida em que se processam as atividades neste setor. Normalmente, os secretários exercem a sua capacidade analítica ao utilizarem suas experiências acumuladas ao longo da carreira para ajudar na resolução dos processos que ocorrem nas secretarias e, com isso, eles contribuem para que a pós-graduação atinja os seus objetivos. Por outro lado, os pesquisados registraram que, no ingresso nas secretarias dos PPGs, geralmente não receberam um treinamento mínimo e nem processos documentados ou cartilhas que fornecessem instruções para o início das atividades. Atualmente, porém, o grupo do *WhatsApp* dos secretários vem sendo uma opção para a troca de informações e experiências sobre as atividades diárias.

**Palavras-chave:** capacidades estatais; pós-graduação; secretários.

## ABSTRACT

This research aimed to understand how State capacities in graduation offices (PPG) of the Triângulo Mineiro region are shaped. The approach was mostly qualitative. Regarding methodological procedures, individual interviews with secretaries of Graduation Offices of the Triângulo Mineiro region were conducted. This data source was complemented by documental research; afterwards, a non-structured observation with spontaneous findings was executed, followed by participation in a WhatsApp group. Lastly, individual surveys were conducted to set the triangulation process. The data analysis technique employed was traditional content analysis according to Bardin (2016). As a result, all capacities gathered by the literature at a micro level (Administrative, Regulative, Institutional, Fiscal, Political, Financial, Analytical, and Assessment) are exerted at the PPGs offices while the activities of the sectors are processed. Usually, secretaries exert their analytical capacity in using the accumulated experience from their secretary careers to help in process solution at the offices, and in doing so they contribute to the achievement of graduation programs' goals. In contrast, secretaries informed that at the initial stages of their work at PPGs, they would not receive any training at all, nor documented processes or charts that could provide instructions to begin their activities. However, the secretaries' WhatsApp group is currently an option for exchange of information and experience pertaining to everyday activities.

**Keywords:** State capacities; Graduation; Secretaries.

## LISTA DE SIGLAS

**CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**  
**CFE - Conselho Federal de Educação**  
**CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**  
**DIRAC – Diretoria de Administração e Controle Acadêmico**  
**EPT - Educação Profissional e Tecnológica**  
**FAGEN - Faculdade de Gestão e Negócios**  
**FAP - Fundações de Amparo à Pesquisa**  
**IES - Instituições de Ensino Superior**  
**IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro**  
**MEC – Ministério da Educação**  
**NIT's - Núcleos de Inovação Tecnológica**  
**PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**  
**PET – Programa de Educação Tutorial**  
**PISF - Projeto de Integração do Rio São Francisco**  
**PMCMV - Programa Minha Casa Minha Vida**  
**PND - Plano Nacional de Desenvolvimento**  
**PNE - Programa Nacional de Educação**  
**PNPB - Programa Nacional de Produção do Biodiesel**  
**PNPG - Planos Nacionais da Pós-Graduação**  
**PPG – Programa de Pós-Graduação**  
**PPGADM - Programa de Pós-graduação em Administração**  
**PROAP - Programa de Apoio à Pós-Graduação**  
**PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego**  
**PROPP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação**  
**RIN - Revitalização da Indústria Naval**  
**RJU - Regime Jurídico Único**  
**SEI – Sistema Eletrônico de Informações**  
**SNPG - Sistema Nacional de Pós-graduação**  
**TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**  
**UFCAT – Universidade Federal de Catalão**  
**UFG – Universidade Federal de Goiás**  
**UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro**  
**UFU - Universidade Federal de Uberlândia**

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Quadro 1: Dimensões e níveis de atuação das capacidades estatais.....	23
<b>Quadro 2</b> – Método utilizado na pesquisa.....	31
<b>Quadro 3</b> – Principais avanços da pós-graduação.....	36
<b>Quadro 4</b> – Relação dos processos da secretaria com as dimensões das capacidades estatais.....	72
<b>Quadro 5</b> – Principais avanços da pós-graduação.....	85

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Quantidade de artigos x Dimensões.....	28
<b>Tabela 2</b> – Método utilizado na pesquisa .....	31

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 1</b> – Artigos por nível de capacidade.....	27
--	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização do tema .....	11
1.2	Objetivos .....	15
1.2.1	Objetivo geral .....	15
1.2.2	Objetivos específicos .....	15
1.3	Justificativa .....	15
2	CAPACIDADE ESTATAL: DISCUTINDO CONCEITOS PARA ENTENDER A POSIÇÃO DO SECRETÁRIO .....	18
2.1	Capacidades estatais .....	18
2.2	Dimensões da capacidade estatal .....	20
2.2.1	Institucional .....	20
2.2.2	Administrativa .....	20
2.2.3	Legal ou regulatória .....	21
2.2.4	Fiscal.....	21
2.2.5	Financeira.....	21
2.2.6	Política.....	22
2.2.7	Analítica .....	22
2.2.8	Avaliação .....	22
2.3	Capacidade estatal em trabalhos científicos: diversidade, níveis de análise, dimensões avaliadas e abordagem metodológica .....	26
2.4	Capacidades estatais na pós-graduação .....	33
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	45
3.1	Construção do <i>corpus</i> de pesquisa e as múltiplas fontes de evidências .....	45
3.1.1	Caminhos para construir o <i>corpus</i> da pesquisa.....	47
3.2	Análise dos dados .....	49
4	CONFIGURAÇÃO DAS CAPACIDADES ESTATAIS NAS SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO A PARTIR DAS FONTES ESTUDADAS .....	52
4.1	Análise documental: a legislação sobre as pós-graduações .....	52
4.2	A vivência de uma secretária de pós-graduação .....	59
4.3	Análise dos diálogos do <i>WhatsApp</i> .....	75
4.4	Análise das entrevistas com os secretários .....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
	REFERÊNCIAS .....	119

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização do tema**

A sociedade demanda ajuda do Estado em diversas áreas, como habitação, saneamento, educação, produção industrial, alimentação, segurança, saúde, política interna e externa e assistência social (GOMIDE; BOSCHI, 2016). Cardoso e Marengo (2019) ressaltam que a sociedade exige a definição de mecanismos para implementar objetivos de natureza coletiva. Nesse sentido, o Estado é importante para a promoção da qualidade de vida da população, e cabe a ele dimensionar as políticas públicas para prover os serviços necessários ao desenvolvimento da sociedade. Nesse contexto, Gomide (2016) chama de capacidade estatal as qualidades, competências e habilidades que o Estado deve possuir para promover esse desenvolvimento.

Cingolani, Thomsson e Crombrughe (2015) consideram três as capacidades do Estado que são mais atrativas: capacidades burocráticas (ou administrativas); capacidade do poder coercitivo; e capacidade extrativa ou fiscal. Já para Gomide (2016), as atividades exercidas pelo Estado abrangem as dimensões coercitiva, fiscal, administrativa, relacional, legal e política.

De acordo com Tilly (2007), a capacidade estatal corresponde à intervenção de agentes governamentais capaz de fomentar alteração na distribuição prévia de recursos não estatais. Gomide e Pires (2014) trazem diversos exemplos dessas intervenções, como o Programa Nacional de Produção do Biodiesel (PNPB), o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), o Projeto de Integração do Rio São Francisco (PISF), a Revitalização da Indústria Naval (RIN) e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC).

Apesar de haver muitas tentativas de promover essas intervenções de recurso, nem sempre o Estado obtém o êxito esperado. Segundo Gomide e Pires (2014), o Programa Nacional de Produção do Biodiesel – que visava estruturar o mercado e a cadeia produtiva do biodiesel, incluindo a participação de estabelecimentos da agricultura familiar na cadeia de fornecimento de matérias-primas – não conseguiu atingir a meta almejada no que tange à inclusão desses estabelecimentos da agricultura familiar e nem a redução das desigualdades regionais. Para os mesmos autores, o Programa Minha Casa Minha Vida, que tinha o objetivo de tornar mais dinâmica a economia e reduzir o déficit habitacional para os trabalhadores de baixa renda, apesar de ter tido grande adesão, não compunha uma política mais estrutural de planejamento e de reforma urbana, orientando-se,

predominantemente, pela lógica econômica de curto prazo. Por fim, o Projeto de Integração do Rio São Francisco, que tem o objetivo de combater a escassez da água no Nordeste setentrional brasileiro e os efeitos das longas estiagens sobre os milhares de residentes na região, tem um nível de execução do projeto muito baixo devido à quantidade de ações impetradas na justiça, ações ambientais, fiscalizações por órgãos de controle e as renegociações de valor de contratos com as empresas contratadas (GOMIDE; PIRES, 2014). Na área da educação, Gomide e Pires (2014) exemplificam o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, que tinha por objetivo central democratizar o acesso da população brasileira à Educação Profissional e Tecnológica (EPT) de qualidade, abrangendo um conjunto de iniciativas de ampliação de infraestrutura de ensino, assistência técnica e financeira. Esse programa constituiu-se em um instrumento de aperfeiçoamento profissional e de inclusão social e produtiva. Segundo os autores citados, o PRONATEC trouxe um importante resultado positivo no que tange à ampliação da oferta de cursos profissionais. Porém, também teve resultados negativos, como dificuldades, pelos parceiros demandantes, em realizar de forma efetiva a captação de alunos para suprir as ofertas dos cursos, a necessidade dos alunos em trabalhar para ajudar a família, a seleção de professores que possuíam uma visão acadêmica do ensino e não concordavam com a ausência de seleção por vestibular, assim como a relutância dos professores em trabalhar com alunos que estavam fora da escola há muito tempo e que eram, na maioria das vezes, de idade mais avançada, mas possuíam grande experiência profissional.

Algumas ações, entretanto, foram tomadas para solucionar os problemas encontrados no PRONATEC. Um arranjo institucional foi adotado para adequar a oferta de cursos à demanda, com a realização de fóruns com a participação do governo, rede ofertante e sociedade civil. O Ministério do Trabalho e Emprego, por sua vez, definiu estratégias de intermediação para viabilizar o encaminhamento dos alunos provenientes desses cursos de educação profissional visualizando a inserção no mercado profissional (GOMIDE; PIRES, 2014).

Um centro importante na esfera estatal, no qual ocorre a distribuição de recursos, são as universidades federais. Estas são autarquias, ou seja, entidades públicas descentralizadas que se autoadministram e que, segundo Ranieri (1994), possuem manifestação de autonomia (administrativa). De Sousa (2012) complementa que as

universidades, apesar de não possuírem poder de Estado, fazem parte do setor de serviços não exclusivos que possuem dotações orçamentárias.

Foi possível observar, desde a primeira década deste século, a revalorização do papel das instituições de ensino superior (IES) no processo de desenvolvimento econômico, motivada pelas rápidas mudanças tecnológicas que passaram a exigir a aplicação intensiva de conhecimento científico na produção de bens e serviços (VIEIRA, 2017).

Segundo De Oliveira e Deponti (2016), cabem às universidades o papel de desenvolvimento alternativo para as regiões distantes dos centros ortodoxos de crescimento. Nesse sentido, a contribuição das universidades para o desenvolvimento regional se dá de diversas formas: melhoram a imagem da cidade perante as outras (BAUMGARTNER, 2015), ajudam na transferência de tecnologia (AGUIAR *et al.*, 2020) e, através dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), interagem com as empresas da região melhorando sua capacidade empreendedora e inovadora (CHAISS *et al.*, 2013). As universidades também aprimoram o nível de qualificação local nos casos em que a região tenha capacidade de reter os alunos diplomados (VIEIRA, 2017), além de movimentarem recursos financeiros e a economia local com as estruturas criadas para atender ao público universitário (BAUMGARTNER, 2015; HOFF; SAN MARTIN; SOPEÑA, 2011).

No âmbito das universidades, os programas de pós-graduação possuem um papel relevante. O início da pós-graduação no Brasil se deu em 1965, com o primeiro documento oficial expedido pelo Conselho Federal de Educação (CFE). Desde então, houve crescimento expressivo da quantidade de cursos e vagas oferecidas (FESTINALLI, 2005). Andrade *et al.* (2020) reforçam que, no período de 2007 a 2017, o Sistema Nacional de Pós-graduação (SNPG) cresceu em torno de 85,7%, praticamente o mesmo percentual de crescimento que ocorreu entre 1975 e 1998. Os programas de pós-graduação têm como objetivo a formação de docentes e pesquisadores para a esfera acadêmica, e a capacitação de recursos humanos para o mercado de trabalho, tanto na esfera pública quanto privada (FESTINALLI, 2005).

A pós-graduação teve seus objetivos modificados desde a sua criação, principalmente pelos cinco Planos Nacionais da Pós-graduação (PNPG). Segundo o PNPG 2011-2020, o primeiro plano, que esteve vigente de 1975 a 1979, teve como missão principal introduzir o planejamento estatal nas atividades da pós-graduação, fazer a sua

integração com a graduação e fomentar a pesquisa. Por sua vez, o segundo PNPG (1982 a 1985) manteve as diretrizes do plano anterior e acrescentou a busca pela qualidade com o aperfeiçoamento e institucionalização dos instrumentos de avaliação na pós-graduação. O terceiro PNPG (1986 a 1989) integrou a pós-graduação ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, subordinando as suas atividades ao desenvolvimento econômico nacional. Já o quarto PNPG não foi promulgado, mas suas diretrizes foram importantes porque foram adotadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Nesse sentido, esse plano se caracterizou por dar ênfase na expansão do sistema, diversificar o modelo de pós-graduação e promover mudanças no processo de avaliação e na inserção internacional do Sistema Nacional de pós-graduação. Por último, o quinto PNPG, vigente de 2005 a 2010, introduziu o princípio da indução estratégica nas atividades da pós-graduação, aprimorou o processo de avaliação qualitativa e demonstrou a preocupação com a solidariedade entre os cursos e seu impacto social (BRASIL, 2010a).

Para Neves (2020), o momento atual abre novas perspectivas para a pós-graduação com o modelo multidimensional em discussão, que reconhece que a pós-graduação se desdobra em dimensões múltiplas e pode ser avaliada por meio dos resultados, conforme o foco definido pelos próprios programas. Esse modelo multidimensional “valoriza a formação e o ensino, a transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos, a pesquisa científica e tecnológica, a contribuição para o desenvolvimento regional e a internacionalização” (NEVES, 2020, p. 5).

Diante desse cenário, o interesse deste trabalho é estudar as capacidades estatais dentro das Instituições Federais de Educação e, mais especificamente, nas secretarias de pós-graduação. Na visão de Ferreira (2018), a continuidade dos cursos de pós-graduação depende da percepção que os *stakeholders* possuem do quanto ela é relevante, sendo estes os discentes, as organizações, o corpo social, as entidades avaliadoras, os demais programas e a sociedade.

Procurando entender melhor como se dá essa relação das capacidades estatais na pós-graduação, buscou-se na literatura estudos sobre o assunto. Apesar do tema “capacidade estatal” ser amplamente pesquisado (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; ROTBERG, 2014; GLEESON *et al*, 2011; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; SILVA *et al*, 2020; GRIN *et al.*, 2018; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; HUERTA, 2008), o estudo desta temática dentro das Secretarias de pós-graduação é praticamente inexistente. Dessa forma, com o objetivo de

preencher essa lacuna, este estudo traz como problema de pesquisa a pergunta: como se configuram, conforme a visão dos secretários, as capacidades estatais dentro das secretarias de pós-graduação localizadas em instituições de ensino no Triângulo Mineiro e região?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

A pesquisa tem como objetivo geral entender como se configuram as capacidades estatais dentro das secretarias da pós-graduação no Triângulo Mineiro e região na visão dos secretários.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar e entender como as dimensões administrativa, reguladora, institucional, fiscal, política, financeira, analítica e avaliadora se manifestam;
- Analisar como os ocupantes do cargo de secretário usam as capacidades estatais para transformar os objetivos da pós-graduação em práticas diárias;
- Discutir como acontecem as interações entre essas dimensões.

## **1.3 Justificativa**

Este trabalho faz parte do projeto de pesquisa “Capacidades Estatais da Linha de Sociedade, Desenvolvimento e Regionalidade”, do Programa de pós-graduação em Administração (PPGAdm) da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). A escolha das Instituições Federais de Ensino do Triângulo Mineiro e região como objeto de estudo deste trabalho se baseia na exigência da CAPES de que a produção intelectual dos programas de pós-graduação demonstre a sua inserção social e contribua para o desenvolvimento local, regional e nacional. A fundação avalia também a aderência dos trabalhos nas características do programa que definem o eixo central da proposta de formação e dos seus elementos distintivos em relação aos demais programas, que, neste caso, trata-se da temática da regionalidade (CAPES, 2020).

É importante ressaltar o papel das Pós-graduações para o desenvolvimento da sociedade. Na visão de Festinalli (2005), a função primordial dos cursos de pós-graduação

é estimular nos alunos as reflexões sobre o processo de geração de conhecimento, não se limitando a reproduzi-lo. Esse processo é refletido nos futuros docentes, e, com isso, cria-se uma retroalimentação do sistema. Além de formar docentes pesquisadores de qualidade, as Pós-graduações também têm o papel de capacitar recursos humanos capazes de gerar e difundir os conhecimentos científicos, aplicáveis de forma prática no processo produtivo de bens e serviços. Nesse sentido, esses profissionais devem ser capazes de se adequarem às necessidades exigidas por este mundo em constante mutação (FESTINALLI, 2005).

Com relação à área específica da organização a ser considerada na realização da pesquisa, ressalta-se que são nas secretarias das Pós-graduações que a maioria dos processos é operacionalizada. As decisões ocorridas tanto nas coordenações quanto nos colegiados são, no final, processadas nas secretarias. Além da importância das secretarias, a autora deste projeto, que também é servidora técnica administrativa na secretária do PPGAdm, desde 2015, e possui um conhecimento acumulado das atividades e processos, optou por realizar a pesquisa nas secretarias de programas de pós-graduação da região.

O interesse pelo tema também surgiu da vivência pessoal da pesquisadora que, como servidora da coordenação do PPGAdm, ao se deparar com as rotinas administrativas e burocracias impostas aos servidores das secretarias de Pós-graduações, sentiu-se instigada a entender como se configuram as capacidades estatais nesse setor. Desse modo, o papel dos técnicos administrativos nas Pós-graduações é de fundamental importância, segundo Ferreira (2018), pois, mesmo que se tenha um excelente corpo docente, o ensino, a pesquisa e a extensão tendem a não ter êxito sem um adequado suporte administrativo.

Analisando as publicações sobre as capacidades estatais, Silva *et al.* (2022) mostram que o interesse pela temática é cada vez maior, com o volume das publicações referentes ao tema nas bases Scopus e Web of Science ascendendo na última década, tendo como pico os anos de 2019 na Scopus e 2018-2019 na Web of Science. Mesmo com esse crescimento, o campo de estudo está aberto a novos conceitos e associações, em uma diversidade de abordagens e objetos de análise. Complementado, os autores indicam que a temática evolui no sentido de identificar elementos associados às capacidades em si, (sub)capacidades e níveis de capacidade, dependendo do direcionamento da análise.

Para alcançar os objetivos propostos, os procedimentos metodológicos incluem a pesquisa documental em documentos oficiais, uma observação não estruturada com

levantamentos espontâneos e esporádicos da pesquisadora, participação em um grupo de *WhatsApp* e, por fim, foram realizadas entrevistas individuais com profissionais que atuam nas secretarias de programas de pós-graduação do Triângulo Mineiro e região em caráter de fechamento da triangulação.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: A primeira seção traz uma breve introdução e contextualização do tema que será apresentado ao longo da dissertação, juntamente com os objetivos, as justificativas e os procedimentos gerais para realização da pesquisa. Para alcançar o objetivo proposto, a segunda seção traz os conceitos das Capacidades Estatais e suas dimensões. Logo em seguida, apresento um panorama das publicações referentes ao tema.

Na terceira seção, apresenta-se uma descrição dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a construção do corpus de pesquisa, as fontes utilizadas e as técnicas de análise. Na quarta seção, expõe-se a análise e discussão dos resultados e na última seção, as considerações finais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 CAPACIDADE ESTATAL: DISCUTINDO CONCEITOS PARA ENTENDER A POSIÇÃO DO SECRETÁRIO**

Nesta revisão bibliográfica, serão abordados alguns conceitos de capacidades estatais, para, posteriormente, trazer a classificação das capacidades estatais, por meio das dimensões e níveis de capacidade levantadas na literatura. Em uma seção seguinte, será feito um compêndio dos trabalhos empíricos sobre as capacidades estatais, e, por último, apresentados os avanços da pós-graduação no Brasil.

### **2.1 Capacidades estatais**

De acordo com Gomide e Pires (2014), por meio da Constituição Federal de 1988, conseguiu-se instituir uma série de mecanismos para o envolvimento de atores sociais, políticos e econômicos na formulação e gestão de políticas públicas, quando se ampliaram os instrumentos de controle, a participação e a transparência nas decisões públicas. Para os autores, são importantes a existência e a competência das burocracias estatais para a realização das políticas desenvolvimentistas, assim como a compreensão da relação entre as atuações das burocracias do Poder Executivo e os mecanismos de controle e participação política.

Ainda segundo Gomide e Pires (2014), no contexto democrático, a capacidade do Estado de implementar políticas públicas pode ser compreendida por meio de dois componentes: o técnico administrativo e o político. O primeiro tem origem no conceito weberiano de burocracia, que preconiza as competências dos agentes públicos para atingir suas políticas através das ações coordenadas e norteadas para a produção de resultados. Já o componente político refere-se às habilidades da burocracia em ampliar os canais de comunicação e negociação com vários atores sociais, administrando os conflitos e prevenindo o uso dessas habilidades por interesses específicos.

Souza (2017), ao analisar o processo de modernização do Estado no Brasil, associa a capacidade do estado com a profissionalização da burocracia federal, que ocorreu com mais intensidade a partir de 2003, uma vez que o Executivo Federal passou a recrutar funcionários, na maioria dos casos por meio de concursos públicos, formando uma burocracia consolidada que atua no controle das regras, procedimentos e controle fiscal. Mesmo com essa profissionalização, a autora reforça que, em algumas áreas de políticas públicas, ainda são incompletas.

De acordo com Souza (2017), o conceito de capacidade do Estado foi cunhado por Tilly em 1985 para analisar o poder estatal na arrecadação de impostos, sendo hoje utilizado por vários ramos das ciências humanas. Mas, antes disso, Eisenstadt (1964) e Almond (1965) já faziam referências a essa noção de capacidade. Eisenstadt (1964) apontava para um sentido intrínseco de um sistema político para responder às novas demandas sociais e internacionais, que são necessárias para que o desenvolvimento político ocorra. Em outro sentido, Almond (1965) concebe capacidade como as novas funções articuladas que o sistema político assumiu ao longo do tempo para responder aos problemas que surgem.

Posteriormente, Migdal (1988) define capacidade do Estado como o poder de penetrar na sociedade, regular as ações sociais, levantar recursos e se apropriar ou se utilizar desses recursos de determinadas formas. Nesse sentido, Evans (1992) conceitua que a capacidade estatal corresponde a instrumentos e instituições de que o Estado dispõe para estabelecer os objetivos, transformá-los em políticas e implementá-las. Complementando, entende-se capacidade como o conjunto de habilidades e competências necessárias para realizar funções de política (ROTBURG, 2014; GLEESON *et al*, 2011; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015).

Cingolani (2013) destaca que não se pode confundir o conceito de capacidade estatal com o alcance das metas ou resultados, ou com a mera existência de estoque de recursos (pessoal especializado, carreiras estruturadas, volume de recursos financeiros etc.). Esses indicadores expressam uma condição necessária, mas não suficiente, para a concepção da capacidade do Estado. Portanto, Loureiro *et al.* (2020) complementam que o diagnóstico da capacidade estatal parte de uma análise em que as ações dos atores políticos (eleitos ou burocratas) são orientados para a implementação de projetos prioritários e, para isso, criam ou utilizam estoques de recursos.

Para estudar as capacidades do Estado, os autores costumam dividi-las em dimensões. Esses pesquisadores relatam que a capacidade de entregar os resultados de políticas desejadas pode ser estratificada em diversas dimensões: institucional (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SILVA *et al*, 2020; RODRÍGUEZ, 2013); administrativa ou burocrática (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SILVA *et al*, 2020; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016); regulatória ou legal (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018, SILVA *et al*, 2020; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016); extrativa ou fiscal (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SILVA *et al*, 2020;

CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015; GOMIDE, 2016); financeira (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018); política (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SILVA *et al*, 2020; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015); analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013); e de avaliação (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

Wu, Ramesh e Howlett (2015) reúnem subsídios na literatura e dividem a capacidade em três níveis diferentes. O nível sistêmico corresponde ao governo amplo ou país; o nível organizacional contempla as instituições individuais; e o nível individual abarca os profissionais de política, ou seja, os formuladores, gestores e analistas de políticas. Posteriormente, Saguin, Tan e Goyal (2018) aprimoram esses conceitos e dividem a capacidade nos níveis macro, meso e micro. O nível macro contempla os pactos internacionais, os pactos regionais, o governo nacional e o subnacional. O nível meso engloba os departamentos governamentais, as organizações públicas autônomas e as organizações sem fins lucrativos. Por último, no nível micro, encontram-se os analistas e os implementadores de políticas, funcionários públicos e os trabalhadores das ONGs (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

## **2.2 Dimensões da capacidade estatal**

Nas próximas seções, serão conceituadas as dimensões das capacidades estatais levantadas nas perspectivas de diferentes autores.

### **2.2.1 Institucional**

Entende-se como capacidade institucional em nível macro a aptidão de experimentar novas ideias e fazer escolhas de política, assim como ter a capacidade de tomar decisões estratégicas e orientar a adoção dessas decisões. Em nível meso, é a capacidade de desenvolver uma direção estratégica para melhorar o desempenho organizacional (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

### **2.2.2 Administrativa**

A capacidade administrativa, ou burocrática, está relacionada ao potencial de implementação das políticas públicas (GOMIDE, 2016), sendo a estrutura organizacional

ou corpo administrativo que executa as funções essenciais (GOMIDE, 2016; GRIN *et al.*, 2018).

Em nível macro, a capacidade administrativa é definida como o potencial de identificar, formular e implementar decisões políticas e garantir a uniformidade das implementações. Já em nível meso, ela reflete a possibilidade de controlar os diferentes sistemas de gestão e de identificar, formular e implementar os programas ou políticas (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018). Por fim, em nível micro, representa a aptidão em executar atividades conforme o cargo e garantir a formação/perfil adequado para funções operacionais necessárias às políticas (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

### **2.2.3 Legal ou regulatória**

A capacidade legal, ou regulatória, é conceituada como a normatização ou regras jurídicas das interações dos atores e das instituições (GOMIDE, 2016; SOUZA, 2017), assim como a habilidade de monitorar e fazer cumprir as regras e procedimentos estabelecidos por meio de uma estrutura regulatória distinta (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018). Em nível macro, garante a conformidade das políticas dos governos; em nível micro, baseia-se na autonomia dos órgãos; e, em nível meso, está voltada para a capacidade de atender aos normativos e contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades específicas de cada política (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

### **2.2.4 Fiscal**

De forma consensual, a capacidade fiscal é a extração de recursos da sociedade através da arrecadação de impostos para o financiamento dos programas e serviços públicos (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015; GOMIDE, 2016). Em nível macro, engloba a prudência fiscal por meio do monitoramento das operações financeiras, a coleta e o aumento das receitas, e a transparência no processo orçamentário (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018). Em nível meso, corresponde ao equilíbrio fiscal, responsabilidade e transparência, enquanto no nível micro desenvolve as atividades com responsabilidade e transparência (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

### **2.2.5 Financeira**

A capacidade financeira é entendida, em nível macro, como sendo a capacidade de gerar receitas adicionais, assim como de controlar as atividades econômicas e, em nível meso, como a capacidade de manter níveis sustentáveis de receitas reais no curto prazo e ativos reais no longo prazo (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018). Em nível micro, entende-se como a capacidade de conhecer e atender às exigências previstas nos cargos, salários e responsabilidades, assim como de estabelecer relações sindicais (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

### **2.2.6 Política**

A capacidade política é entendida como sendo as “regras do jogo” que regulam o comportamento político, social e econômico (SOUZA, 2017), assim como a faculdade dos governos eleitos de fazerem valer suas prioridades (GOMIDE, 2016).

No nível macro, é importante para manter a legitimidade e a soberania; em nível meso, trata-se da aptidão de transitar entre os níveis de burocracia e manter boas relações em todos eles (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018); e, em nível micro, é a habilidade em manter relações de cooperação com fins de apoio profissional ou operacional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

### **2.2.7 Analítica**

A capacidade analítica refere-se à habilidade interna e externa de adquirir, processar e utilizar o conhecimento para a formulação de políticas (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018). Em nível macro, está ligada à coordenação e à formalização dos programas de apoio tecnicamente sólidos (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo); em nível meso, é a aptidão de gerar insights e fornecer retorno sobre as políticas aos tomadores de decisão e ao público; e em nível micro, está relacionada ao nível educacional, à experiência adquirida e às habilidades do indivíduo (ELGIN; WEIBLE, 2013).

### **2.2.8 Avaliação**

A capacidade de avaliação, no nível macro, está relacionada à aptidão de formalizar os meios para acompanhar e avaliar as políticas no território nacional de forma coordenada, utilizando-se de ferramentas de controle, planos de readequação e plano de

comunicação. No nível meso, corresponde à capacidade de avaliar conteúdo, processo e impacto das diversas ações, gerar aprendizado, programar as readequações, fazer a interlocução entre os atores dos demais níveis e, por último, desenvolver programas de avaliação de desempenho (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo). Em nível micro, representa a capacidade de ter um conjunto de habilidades e competências para avaliar conteúdo, processo e impacto de diferentes políticas, portanto, enfatiza a capacidade interna de cada trabalhador (na política) em gerar lições e informar aos atores de nível superior do governo (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

Após trazer as oito dimensões encontradas na literatura, será tomada como base de estudo a classificação de Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo). Nesse trabalho, Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo) agregam classificações importantes à pesquisa de Saguin, Tan e Goyal (2018), principalmente no nível micro, que é o nível em que se concentram as capacidades estatais executadas nas secretarias de pós-graduação.

Dessa forma, segue o Quadro 1, formulado por Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo), com adaptações importantes para esta pesquisa, visto que os autores, ao estudarem as capacidades municipais, consideraram como nível macro o município. Esta investigação, ao analisar as dinâmicas das capacidades estatais na pós-graduação, considera no nível macro as posições mais estratégicas, como o Governo Federal, o Ministério da Educação (MEC) e as agências de fomento; no nível meso, considera as organizações e estruturas organizacionais, sendo no caso as universidades e as pró-reitorias que dão suporte às instituições de ensino, como as Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação, de Gestão de Pessoas, de Extensão e Cultura e de Planejamento; e, por fim, em nível micro, os servidores da pós-graduação, ou seja, os secretários, coordenadores e membros dos colegiados. É importante lembrar que este estudo concentrou-se em apenas um desses agentes, que, no caso, foram os secretários da pós-graduação.

Quadro 1 – Dimensões e níveis de atuação das capacidades estatais

<b>Domínios/ Subcapacidades/ Categorias</b>	<b>MACRO – sistêmico (atores políticos nos pactos/alianças; governos nacionais/subnacionais)</b> (Governo Federal, MEC e agências de fomento)	<b>MESO – organizacional (departamentos e organizações sem fins lucrativos e governamentais autônomas/ou quase)</b> (universidades, pró-reitorias)	<b>MICRO – individual (funcionários públicos ou trabalhadores das ONGs, analistas ou implementadores de políticas)</b> (Servidores e membros colegiados)
Administrativa	Capacidade de identificar, formular e implementar decisões políticas e garantir a uniformidade com foco no campo estratégico (Saguin et al., 2018).	Capacidade de controlar diferentes sistemas de gerenciamento e capacidade de identificar, formular e implementar programas ou políticas mantendo as funções organizacionais adequadas (Saguin et al., 2018).	Capacidade de executar atividades conforme o cargo e garantir a formação/perfil adequado para funções operacionais necessárias às políticas. Capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito e inovar.
Reguladora	Capacidade de monitorar e aplicar regras/procedimentos estabelecidos por meio de uma estrutura reguladora distinta, garantindo conformidade nas políticas (Saguin et al., 2018).	Capacidade de aplicar regras/procedimentos estabelecidos por meio de uma estrutura reguladora distinta, com base na autonomia do órgão (Grin; Abrucio, 2018). Capacidade de elaborar manuais administrativos adequados às políticas (cargos, funções, salários, responsabilidades).	Capacidade de atender aos manuais e contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades específicas a cada política.
Institucional	Capacidade para cultivar uma imagem forte e preservar posições estratégicas de alianças entre diferentes governos. Capacidade de experimentar novas ideias de políticas e informar seu desenho, além da capacidade de tomar decisões estratégicas e orientar a adoção dessas decisões (Saguin et al., 2018).	Capacidade de desenvolver uma direção estratégica para melhorar o desempenho organizacional (Saguin et al., 2018)	Capacidade de desenvolver relações entre as políticas, os servidores e a comunidade assistida (Condé et al., 2017, Fleury, 2004, Pires & Gomide, 2016).
Fiscal	Capacidade de coletar e aumentar receitas. Capacidade de manter a prudência fiscal por meio do monitoramento de operações financeiras, mantendo responsabilidade e transparência no processo orçamentário (Saguin et al., 2018).	Capacidade de manter o equilíbrio fiscal, responsabilidade e transparência no processo orçamentário (Lei da Transparência – Lei Complementar n. 131, 2009) e administrativo.	Capacidade de desenvolver atividades com responsabilidade e transparência.
Política	Capacidade de mobilizar apoio e consentimento da sociedade na busca por objetivos políticos, além de coordenar e controlar interesses divergentes, reconciliando ideologias políticas, mantendo legitimidade e soberania (Saguin et al., 2018).	Capacidade de transitar em diferentes níveis de burocracia e manter relações, que incluem mobilizar apoio burocrático e adesão administrativa de alto nível para avançar nas metas organizacionais (Saguin et al., 2018).	Capacidade de manter relações de cooperação com vistas ao apoio profissional/operacional.

<b>Domínios/ Subcapacidades/ Categorias</b>	<b>MACRO – sistêmico (atores políticos nos pactos/alianças; governos nacionais/subnacionais)</b> (Governo Federal, MEC e agências de fomento)	<b>MESO – organizacional (departamentos e organizações sem fins lucrativos e governamentais autônomas/ou quase)</b> (universidades, pró-reitorias)	<b>MICRO – individual (funcionários públicos ou trabalhadores das ONGs, analistas ou implementadores de políticas)</b> (Servidores e membros colegiados)
Financeira	Atribuição aos Governos Federal e Estadual – Capacidade de gerar receitas adicionais e de controlar as atividades econômicas, importante para manter a estabilidade macroeconômica de um país ou região, permitindo a funcionalidade contínua do governo Atribuição ao nível sistêmico – Capacidade de manter níveis sustentáveis de receita real no curto prazo e ativos reais no longo prazo, permitindo a continuidade do governo Municipal (Saguin et al., 2018).	Capacidade de garantir a continuidade das funções organizacionais (Saguin et al., 2018). Capacidade de gerenciar a organização, considerando o orçamento e as diretrizes das políticas.	Capacidade de conhecer e atender às exigências previstas em cargos, salários e responsabilidades. Capacidade de desenvolver relações sindicais.
Analítica	Capacidade de coordenar e formalizar sistemas/programas de apoio tecnicamente sólidos, para que sejam adequados ao potencial de implementação das ações.	Capacidade de gerar insights, fornecer conselhos sobre políticas e comunicá-las aos tomadores de decisão e ao público (Saguin et al., 2018). Capacidade de adequação entre propostas e o potencial de implementação das ações.	Capacidade interna e externa de adquirir, processar e utilizar o conhecimento para a formulação de políticas (Saguin et al., 2018), conforme o potencial executor de atividades.
Avaliadora	Capacidade de formalizar meios para acompanhar e avaliar as políticas de forma coordenada, utilizando ferramentas de controle, planos de readequação e mecanismos de informação.	Capacidade para avaliar conteúdo, processo e impacto de diferentes ações, gerar lições, programar readequações e informar aos atores de nível superior do governo. Capacidade de desenvolver programas de avaliação de desempenho.	Capacidade para avaliar conteúdo, processo e impacto de diferentes ações. Capacidade interna de cada trabalhador em gerar lições e informar aos atores de nível superior do governo (Saguin et al., 2018).

Fonte: adaptado de Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo).

O Quadro 1 elenca as capacidades estatais encontradas na literatura e analisadas sob os três níveis de atuação – micro, meso e macro. Ele é importante para fornecer uma visão abrangente sobre as dimensões e facilitar a visualização das capacidades, bem como as interações que possam ser importantes para esta pesquisa.

Na busca pelo entendimento em como se dá as capacidades estatais dentro da pós-graduação, optou-se por direcionar a investigação para o nível micro devido ao perfil das secretárias. As capacidades nos níveis macro e meso serão abordados na medida em que

aparecerem na coleta de dados, pois são nesses níveis que são formulados os documentos normativos e as diretrizes que, posteriormente, são executados nas secretarias das Pós-graduações no nível micro.

### **2.3 Capacidade estatal em trabalhos científicos: diversidade, níveis de análise, dimensões avaliadas e abordagem metodológica**

Para entender melhor a diversidade das capacidades estatais, foram pesquisados na base SciELO Citation Index (Web of Science) os termos “capacidade estatal” e todas as dimensões levantadas no presente estudo. A escolha pela base SciELO Citation Index (Web of Science) se deu por essa plataforma ter interface com o Bibliometrix, que é uma ferramenta que auxilia nas análises bibliométricas.

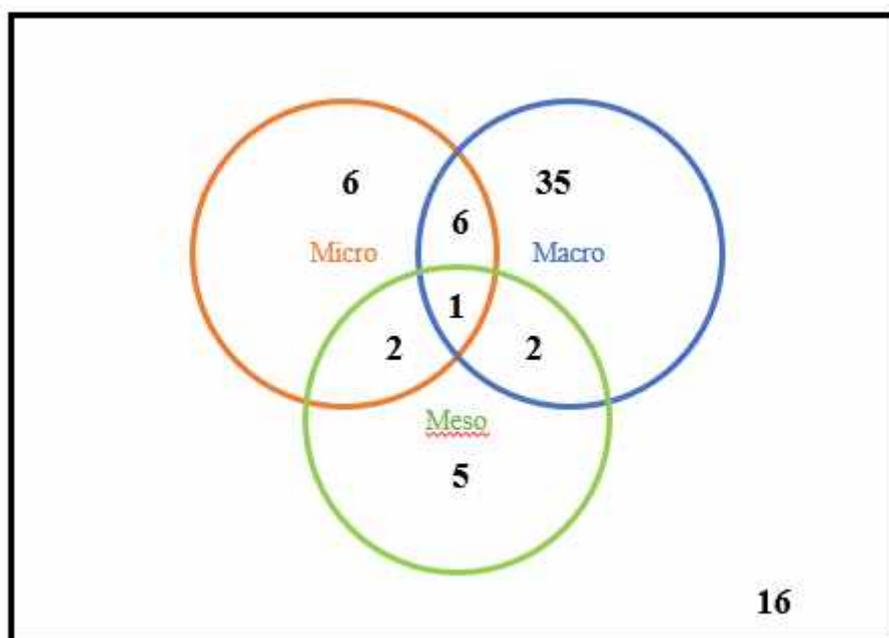
Foram pesquisados os termos em inglês (“institutional capacity” or “administrative capacity” or “analytical capacity” or “bureaucrat capacity” or “evaluation capacity” or “financial capacity” or “fiscal capacity” or “governance capacity” or “government capacity” or “implementation capacity” or “implementing capacity” or “legal capacity” or “legislative capacity” or “management capacity” or “managerial capacity” or “military capacity” or “policy capacity” or “political capacity” or “public sector capacity” or “regulatory capacity” or “state capacity” or “taxation capacity”). Na sequência, foram filtrados somente os documentos do tipo artigos e das áreas de pesquisa pertinentes ao estudo (economia empresarial, sociologia, ciências sociais, administração pública, pesquisa educacional, humanidades e artes humanas outros tópicos). A busca retornou 136 trabalhos, sendo que três destes estavam em duplicidade e foram retirados, restando 133 trabalhos para análise.

A leitura dos resumos dos trabalhos foi realizada e foram identificados 60 artigos que não tratavam de capacidade no mesmo sentido em que trata esta pesquisa. Essa quantidade elevada se justifica pelo termo “capacidade” ter significado amplo como o de “capaz; competência: possui capacidade para/de administrar” (DICIO, 2021), ou “aptidão (física, mental ou intelectual) de uma pessoa” (DICIO, 2021), dentre outros sentidos que não se confundem com os deste estudo. Assim, vários desses trabalhos desconsiderados abordavam a capacidade financeira e a gestão de caixa das empresas em geral (BELLIDO; SCHWARZ, 2019; GUIMARÃES; ALVES, 2009), ou a capacidade de gestão das empresas (GUTIERREZ; JARAMILLO, 2009; JIMENEZ-ZARCO; CERDAN-CHISCANO; TORRENTE-SELLENS, 2013), ou, ainda, outros sobre a capacidade

jurídica de indígenas (CUNHA, 2018), pessoas com deficiência (JIMÉNEZ; RÍOS; RAMÍREZ, 2017), crianças (MARCHI; SARMENTO, 2017) ou mesmo dos direitos em relação ao aborto (NOTARI, 2017).

Ao analisar os 73 trabalhos que tinham aderência com o tema e traziam o mesmo sentido do presente estudo, foi feita uma estratificação por nível de capacidade, conforme Figura 1.

Figura 1 – Artigos por nível de capacidade



Fonte: elaborado pela autora.

É possível notar que a maioria dos artigos analisados (44) abordaram o tema no nível macro, sendo que, desse total, 35 foram exclusivamente sobre esse nível, outros seis abordaram os níveis macro e micro, seis trataram os níveis macro e meso e apenas uma pesquisa se referiu ao tema nos três níveis. Essas investigações abordaram as políticas nos governos nacionais e subnacionais de forma ampla, como a implementação do plano de reforma do transporte urbano da capital do Chile (GAMBI, 2013), a descentralização política (MEZA; GÓMES-ÁLVAREZ, 2017; BELLO; ESPITIA, 2011; SÁTYRO; CUNHA, 2018), a gestão hídrica (SOARES, 2007; BURNES; ADAMS, 2017; SERRANO, 2010), os indicadores de capacidade (MARENCO; STROHSCHOEN; JONER, 2017; COLLAZOS, 2012), entre outros temas pesquisados.

Em seguida, o nível micro foi o segundo mais abordado, totalizando 15 pesquisas nesse nível, sendo seis exclusivamente no nível micro, seis no nível macro e micro, e dois nos níveis micro e meso. Dentre esses artigos, foram abordados assuntos sobre as capacidades individuais dos servidores públicos ou implementadores das políticas, como avaliação de programa de capacitação e desenvolvimento profissional (MYENDE; BHENGU; KUNENE, 2020), politização das estruturas burocráticas dos municípios mediante cargos comissionados (CARDOSO; MARENCO, 2020), e a relação da capacidade governamental com a presença das burocracias profissionais na administração pública (MARENCO, 2017).

O nível meso foi o menos abordado nas pesquisas, totalizando 10 artigos. Nesse nível, foram identificadas as instituições governamentais ou sem fins lucrativos como a análise da capacidade institucional da defensoria pública (VIDAL, 2014), a relação entre os recursos públicos investidos nas universidades federais e a capacidade de resposta destas universidades à covid-19 (PANIZZON; COSTA; MEDEIROS, 2020), e processos de aprendizagem nas organizações de sociedade civil (BRANDÃO; SILVA; PALOS, 2005).

Por fim, houve 16 trabalhos que, de certa forma, não se encaixaram em nenhum dos três níveis de capacidade. A maioria desses estudos tratava-se de trabalhos teóricos, como pesquisas documentais e revisões sistemáticas (PABLOS; VAZQUEZ; CARAVANTES, 2019; FERNANDES, 2016; GALINDO; RUIZ-LUNA, 2018; DURAN, 2002; LINARES, 2017; FILGUEIRAS; KOGA; VIANA, 2020; MARTINS, 2021; OSSA; ESTRADA; MALDONADO, 2016; PALACIOS; GARCÍA, 2014), enquanto outros exploram as respostas dos países desenvolvidos às novas configurações do capitalismo (GUIMARAES, 2015), a participação cidadã como estratégia para o desenvolvimento das políticas públicas (ALDRET, 2017), a relação entre a capacidade do Estado e o apoio aos princípios democráticos (AREVALO-BENCARDINO, 2018), a caracterização dos processos de internacionalização a serem desenvolvidos por vários governos (JIMÉNEZ, 2015), entre outros.

Analisando esses 73 artigos relacionados ao tema desta pesquisa, em relação às dimensões de capacidade estatal, foi possível levantar os seguintes dados descritos na tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões *versus* quantidade de artigos

<b>Dimensões</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
Institucional	34
Administrativa	23
Nenhuma dimensão específica	8
Política	5
Fiscal	5
Reguladora ou legal	4
Relacional	3
Avaliadora	2
Financeira	1
Analítica	1

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação a esse levantamento, é importante ressaltar que os oito artigos descritos na Tabela 1 como “Nenhuma dimensão específica” trataram da capacidade estatal de forma geral, não abordando nenhuma das dimensões pesquisadas. Os demais artigos se referiram a mais de uma dimensão, chegando a abordar até quatro delas na mesma pesquisa, como o artigo sobre as capacidades do Estado brasileiro para políticas de infraestrutura eficientes (GOMIDE; PEREIRA, 2018), que se refere às dimensões administrativa e relacional, e a pesquisa sobre a construção de capacidades estatais enquanto condição necessária, mas não suficiente, ao processo de produção de políticas públicas (NUNES, 2020), que trabalha o tema nas dimensões administrativa, política e relacional. Também é possível citar o artigo sobre o diagnóstico da capacidade institucional nos estados brasileiros (SILVA, 2015), que trabalha as dimensões institucional, administrativa, política e fiscal, e, por fim, o artigo que analisa como as capacidades políticas são distribuídas nas funções de política e os papéis burocráticos na implementação das políticas públicas (FILGUEIRAS; KOGA; VIANA, 2020), que pesquisa as capacidades política relacional, administrativa e analítica.

Verifica-se na Tabela 1 que a maioria dos artigos analisados traz temáticas relacionadas às capacidades institucional e administrativa. Também se nota, ao longo da análise, que os temas abordados nos artigos dessas dimensões são abrangentes e diversificados.

No âmbito da dimensão institucional, pode-se citar estudos sobre a avaliação de desempenho e eficiência das políticas públicas (CANTE, 2012; VALDÉS, 2013), a política ambiental como capacidade institucional (OLVERA, 2014; GALINDO; RUIZ-LUNA, 2018), implementação de políticas públicas nos setores agrícola (NHEMACHENA; MATCHAYA; NHLENGEYHWA, 2017), de transportes urbanos

(GAMBI, 2013) e da educação (MARTINS, 2013), descentralização dos serviços públicos (ASSIS, 2020; MEZA; GÓMES-ÁLVAREZ, 2017; SOARES, 2007; PABLOS; VAZQUEZ; CARAVANTES, 2019), contribuição da participação pública nas melhorias da capacidade institucional (TOUCHTON; SUGIYAMA; WAMPLER, 2020), programas federais implementados para fortalecer a capacidade estatal (FERNANDES, 2016), entre outros.

Na dimensão administrativa, foram levantadas pesquisas referentes à avaliação do desenvolvimento profissional de gestores (MYENDE; BHENGU; KUNENE, 2020), à gestão de desastres (DEWANTI; AYUWAT; YONGVANIT, 2019), à sustentabilidade (FERREIRA; VIEIRA, 2018), à avaliação da capacidade administrativa (ROJAS, 2017; SANTOS *et al*, 2006; VIDAL, 2014), à politização das estruturas burocráticas municipais mediante os cargos comissionados (CARDOSO; MARENCO, 2020), e assim por diante.

Outras pesquisas realizadas não abordaram uma dimensão específica e trataram a capacidade estatal de forma geral, como o papel do Estado e o poder dos atores nas reformulações das políticas (MENAZZI, 2014), democracia e capacidade estatal (BIZBERG, 2015; AREVALO-BENCARDINO, 2018), políticas públicas de migração (LINARES, 2017), análise do processo de criação da Secretaria do Tesouro Nacional (LOUREIRO; CALABREZ, 2021), consequência da presença de burocracias profissionais na capacidade governamental (MARENCO, 2017), evolução recente da macrodinâmica social de acordo com a capacidade estatal de cada governo (CONDÉ; FONSECA, 2015), o fortalecimento estatal dos municípios (GRIN; ABRUCIO, 2018), entre outros.

As demais dimensões de capacidade foram abordadas em menor número. Na dimensão política, é possível destacar trabalhos sobre as reformas políticas macroeconômicas (KONVITZ, 2012), políticas de desenvolvimento (KARO; KATTEL, 2014) e implementação de políticas públicas (PIRES; GOMIDE, 2016); na dimensão fiscal, a capacidade de geração de renda e gestão de recursos (OSSA, 2011), a redução da desigualdade na distribuição de transferências intergovernamentais (BELLO; ESPITIA, 2011); e, nas dimensões fiscal e financeira, a pesquisa sobre os fatores que afetam o comportamento das finanças públicas (COLLAZOS, 2012). Na dimensão regulatória ou legal, os autores abordaram a regulação das novas tecnologias de comunicação e de informação (SANTOS, 2005), o não cumprimento de leis em relação à falta de capacidade para impor sanções efetivas (VILLEGAS, 2004), os instrumentos de regulação

implementados nos processos de avaliação do ensino superior (FELIX; BERTOLIN; POLIDORI, 2017) e a capacidade legal no Estado Novo (GUANDALINI; CODATO, 2016). Na dimensão avaliação, foram discutidos o desenvolvimento da capacidade avaliativa em Organizações da Sociedade Civil (BRANDÃO; SILVA; PALOS, 2005), e o reflexo da rigidez estrutural do gasto público na avaliação de resultados (DURAN, 2002).

De todas as pesquisas analisadas, foi identificado que somente três delas tratavam das capacidades estatais dentro das universidades, sendo que nenhuma dessas era desenvolvida no âmbito da pós-graduação. Panizzon, Costa e Medeiros (2020) analisaram, na dimensão administrativa, a relação entre os recursos públicos investidos nas universidades federais e a capacidade de resposta à covid-19. Quezada (2015) pesquisou a capacidade institucional na responsabilidade social universitária sob a ótica de diversos *stakeholders*. Por fim, González (2011) descreveu a função normativa e o papel efetivo do Conselho de Planejamento Regional do Ensino Superior.

Outros dados levantados na pesquisa bibliográfica se relacionaram aos métodos utilizados nos estudos sobre as capacidades. Após a leitura dos resumos, e às vezes de parte dos artigos, foram levantados os valores totais e percentuais que são informados na Tabela 2.

Tabela 2 – Método utilizado na pesquisa

<b>Método utilizado na pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Qualitativo	49	67 %
Quantitativo	13	18 %
Misto	11	15 %

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se, verificando a Tabela 2, que a maioria dos trabalhos (67%) é qualitativa. Outros 18% são estudos quantitativos e a minoria (15%) é de trabalhos mistos (qualitativos e quantitativos). Nesses trabalhos, percebe-se que existem muitas análises documentais sobre normas, leis, decretos e resoluções e revisões da literatura. Há também entrevistas estruturadas, semiestruturadas e abertas, porém essas foram em menor número. O Quadro 2 estratifica esses trabalhos por autores.

Quadro 2 – Método utilizado na pesquisa

Abordagem	Método de procedimento	Pesquisas
Qualitativa	Pesquisa bibliográfica	Souza (2017); Ossa, Estrada e Maldonado (2016);
	Pesquisa documental	Burnes e Adams (2017); Konvitz (2012); Nahón e Bonofiglio (2007); Menazzi (2014); Ossa (2011); Villegas (2004); Bizberg (2015); Gambi (2013); Pablos, Vazquez e Caravantes (2019); Pazeto (2007); Satyro e Cunha (2018); Macedo e Ferreira (2020); Pires e Gomide (2016); Gonzalez (2011); Jimenez (2015); Guandalini e Codato (2016); Chourio (2008); Rojas (2017); Soares (2007); Linares (2017); Serrano (2010); Felix, Bertolin e Polidori (2017), Medina (2011); Santos (2006); Nhemachena, Matchaya e Nhemachena (2017); Galindo e Ruiz-Luna (2018); Olvera (2014); Araújo e Pereira (2012);
	Estudo de caso	Grin e Abrucio (2018); Soares (2007); Chudnovsky (2018); Tock, Grin e Gonzalez (2020); Nunes (2020); Karo e Kattel (2014); Pires e Gomide (2016); Sola (2017); Quezada (2015); Palacios e Garcia (2014); Cante (2012);
	Não estava claro na pesquisa	Myende, Bhengu e Kunene (2020); Aldret (2017); Valdés (2013); Santos (2005); Fernandes (2016); Duran (2002); Brandão, Silva e Palos (2005); Condé (2015);
Quantitativa	Pesquisa documental em bases de dados	Bello e Espitia (2011); Todesco e Silva (2021); Ayala (2020); Guimaraes (2015); Silva (2015); Marengo (2017); Cardoso e Marengo (2020); Panizzon, Costa e Medeiros (2020); Arevalo-Bencardino (2018); Vidal (2014);
	Pesquisa com <i>survey</i>	Fernandes e Palotti (2019);
	Estudo de caso	Touchton, Sugiyama e Wampler (2020);
	Não estava claro na pesquisa	Assis Meza e Gomez-Alvarez (2017);
Qualitativa e quantitativa	Pesquisa documental	Guerra, Salinas e Gomes (2020); Ferreira e Vieira (2018); Martins (2013); Marengo, Strohschoen e Joner (2017); Collazos (2012); Martins (2021);
	Pesquisa com <i>survey</i>	Gomide e Pereira (2018); Filgueiras, Koga e Viana (2020); Valibeigi (2019);
	Estudo de caso	Loureiro e Calabrez (2021); Dewanti, Ayuwat e Yongvanit (2019);

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que a maioria das pesquisas é qualitativa e utiliza a pesquisa documental como método de procedimento. As pesquisas qualitativas trazem, também, estudos de casos e pesquisas bibliográficas.

Nas pesquisas quantitativas, grande parte dos estudos também é documental, porém são utilizadas as bases de dados. Complementando as pesquisas quantitativas, foram encontrados estudos de casos e pesquisas com *survey*. As pesquisas mistas são a minoria e, nelas, foram evidenciadas pesquisas documentais, pesquisas com *survey* e estudos de casos.

Alguns estudos não traziam de forma clara o método de procedimento e, por isso, não foram enquadrados entre aqueles que o método de procedimento “não estava claro na pesquisa”.

Buscou-se levantar as técnicas de coletas de dados, porém, na maioria dos estudos, esses dados não estão claramente definidos no corpo do texto, reduzindo o nível de fidedignidade e dificultando a replicação metodológica desses trabalhos.

Todas essas informações metodológicas inspiram os procedimentos desta pesquisa que serão definidos na próxima seção. É importante ressaltar que, nos trabalhos analisados, é inédito o uso da autoetnografia e da avaliação de discussão em grupos de *WhatsApp*.

Após conhecer melhor a diversidade das publicações sobre a capacidade estatal de uma forma geral, esta investigação destacará os estudos sobre as capacidades estatais na pós-graduação. Para tal, foi realizada pesquisa na base SciELO Citation Index (Web of Science) com as mesmas palavras de busca, acrescentando o termo “and postgraduate\*”. Essa busca retornou apenas uma pesquisa, que não tratava do tema capacidade no mesmo sentido que o presente estudo.

Mediante esse resultado, a mesma pesquisa foi efetuada na base SCOPUS (Elsevier), por contar com um maior número de periódicos, aumentando o campo de busca. Foram considerados através dos filtros somente “artigos” e das áreas de “Ciências Sociais, Negócios, Gestão, Contabilidade, Ciências do Meio Ambiente e Psicologia”. Essa busca retornou somente 15 artigos que tratavam de capacidade e pós-graduação concomitantemente. Após leitura dos resumos desses 15 artigos, apenas quatro deles tratavam o tema capacidade no mesmo sentido que aborda esta pesquisa.

Essas pesquisas versavam sobre estratégias para implementar programas de pós-graduação (NOORMAHOMED *et al.*, 2021) e como os programas de pós-graduação contribuem para a melhora na capacitação institucional de áreas como alimentação e nutrição (BESRAT, 1997), pesquisa agrícola (ELEY *et al.*, 2003), e força de trabalho em saúde (AMDE; SANDERS; LEHMANN, 2014).

Não foi encontrada qualquer pesquisa que abordasse a capacidade estatal dentro da pós-graduação. Dessa forma, este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento dessa temática nesse setor.

## **2.4 Capacidades estatais na pós-graduação**

Segundo Festinalli (2005), a pós-graduação no Brasil teve como documento oficial de regulamentação o Parecer nº 977, de 3 de dezembro de 1965, que conceituava e caracterizava esses cursos e dava ênfase à formação de pesquisadores e especialistas

altamente qualificados. O Parecer também retrata a preocupação dos dirigentes nacionais na formação dos próprios cientistas necessários à estruturação de um centro de ciência e cultura (FESTINALLI, 2005).

Para Nobre e Freitas (2017), o ano de 1965 foi de grande importância para a pós-graduação no Brasil, sendo classificados 27 cursos no nível de mestrado e 11 de doutorado. Também segundo os autores, a partir de 1966, o governo começou a apresentar planos de desenvolvimento e lançou a reforma universitária em 1968 (Lei nº 5.540/68) que institucionalizou a pós-graduação e a pesquisa acadêmica, além do primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) 1972-1974. Em 1974, o Decreto nº 74.299 alterou a estrutura da CAPES, que passou a ser denominada em seu estatuto como órgão central superior e, desde então, teria autonomia administrativa e financeira (NOBRE; FREITAS, 2017).

O primeiro Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG) foi implantado em 1975 pelo Ministério da Educação e Cultura, por meio do Conselho Nacional de pós-graduação. Esse documento apresentou um levantamento da situação da pós-graduação naquela época, destacando os problemas primordiais e apontando, que a partir daquele momento, a expansão da pós-graduação deveria tornar-se objeto de planejamento estatal e, dessa forma, passaria a ser integrada às políticas de desenvolvimento social e econômico. O primeiro PNPG determinava as diretrizes e metas que seriam vigentes de 1975 a 1979 e já apontava para a importância dada às ciências básicas e à necessidade de se evitar as disparidades regionais (BRASIL, 2010a).

O segundo PNPG foi implantado para determinar os objetivos e as principais prioridades para o período de 1982-1985. O objetivo central desse plano continuou a ser a formação qualificada de recursos humanos para as atividades de docência, pesquisa e técnicas para atender tanto ao setor público quanto privado. No entanto, esse projeto deu ênfase na institucionalização da avaliação e na busca pelo aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação na pós-graduação, que já existiam desde 1976 de forma embrionária (BRASIL, 2010a).

O terceiro PNPG teve sua implantação programada para o período de 1986-1989 e expressou uma tendência vigente na época: a conquista da autonomia nacional. O plano continuou buscando a melhoria dos cursos e trouxe medidas específicas para a institucionalização da pesquisa, destacando verba para a pós-graduação dentro do orçamento das universidades. Ele ainda integrou a pós-graduação ao Sistema Nacional de

Ciência e Tecnologia, subordinando as suas atividades ao desenvolvimento econômico nacional (BRASIL, 2010a). Segundo Festinalli (2005), o levantamento dos planos anteriores e da situação da época apresentada no terceiro PNPG mostra que, de 1965 a 1985, os cursos da pós-graduação cresceram substancialmente em termos quantitativos e qualitativos.

Houve, em 1996, a tentativa de elaboração do quarto PNPG, que não chegou a ser promulgado, mas as suas diretrizes foram adotadas pela CAPES. Ele se caracterizou pela ênfase na expansão e na diversificação do modelo de pós-graduação, nas mudanças no processo de avaliação e na inserção internacional do Sistema Nacional de pós-graduação (BRASIL, 2010a).

O PNPG 2005-2010 caracterizou-se pela

introdução do princípio de indução estratégica nas atividades de Pós-graduação em associação com as fundações estaduais e os fundos setoriais, o aprimoramento do processo de avaliação qualitativa da Pós-graduação (conceito de nucleação, revisão do Qualis e introdução do PROEX), a preocupação com a solidariedade entre os cursos e seu impacto social, a expansão da cooperação internacional, o combate às assimetrias, a formação de recursos humanos para a inovação tecnológica no mundo globalizado e competitivo, e a ênfase na formação de docentes para todos os níveis de ensino, bem como de quadros técnicos via mestrado profissional para os setores de serviços público e privado (BRASIL, 2010a, p. 15).

Um dos principais objetivos do PNPG é o crescimento do SNPG, com o propósito de atender, com qualidade, às diversas demandas da sociedade, “visando o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL, 2010a p.283). O plano atualmente vigente foi aprovado em 2010, tem validade de 2011 a 2020, e é parte integrante do Plano Nacional de Educação (PNE). São esses os documentos que indicam as capacidades estatais priorizadas na pós-graduação (KATO; FERREIRA, 2016).

O PNPG 2011-2020 adota uma “visão sistêmica em seus diagnósticos, diretrizes e propostas” e tem como eixo a organização de uma agenda nacional de pesquisa. Dando continuidade ao plano anterior, almeja combater as assimetrias, mas agora com foco nas mesorregiões. Busca nova visão de avaliação que dará ênfase a multi e a interdisciplinaridade, e adota um modelo de tríplice hélice, buscando a parceria entre a Universidade, o Estado e as empresas. A Agenda Nacional de Pesquisa incluirá diversas áreas estratégicas como o programa espacial, a política nuclear, a saúde pública, o desafio urbano, o ensino médio e a educação básica, os problemas ligados ao clima, à energia, às tecnologias limpas, ao pré-sal e às questões sociais pertinentes. Assim como os planos

anteriores, a busca da internacionalização continuará sendo uma das maiores metas do sistema (BRASIL a, 2010).

O PNPG deste novo decênio ainda não foi publicado. O presidente da CAPES na época, Benedito Aguiar, anunciou em outubro de 2020 que, em breve, apresentaria o novo PNPG 2021-2030 (BRASIL, 2020e), porém, até a presente data, ainda não foi anunciado.

O Quadro 3 mostra os principais avanços que ocorreram na pós-graduação e em qual período eles aconteceram. A partir de sua visualização, é possível pensar que houve desenvolvimento desse setor, principalmente no que tange à formação de mestres e doutores para a atuação no ensino superior e no desenvolvimento de pesquisas, à qualidade da pós-graduação, à integração da pesquisa com o setor produtivo para o desenvolvimento de áreas estratégicas, ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação, além de levantar novas preocupações, como a internacionalização e as assimetrias regionais.

Quadro 3 – Principais avanços da pós-graduação

Data/período	Avanços
<b>Dezembro de 1965</b>	Documento oficial de regulamentação da pós-graduação
<b>A partir de 1966</b>	O governo começou a apresentar planos de desenvolvimento
<b>1968</b>	Lançamento da reforma universitária que institucionalizou a pós-graduação e a pesquisa acadêmica
<b>1972 - 1974</b>	1º Plano Nacional de Desenvolvimento
<b>Julho de 1974</b>	A CAPES passou a ser denominada como “órgão central superior” e passou a gozar de autonomia administrativa e financeira.
<b>1975 - 1979</b>	1º Programa Nacional da Pós-graduação (PNPG), que tinha como missão principal introduzir o planejamento estatal nas atividades da pós-graduação, fazer a sua integração com a graduação e fomentar a pesquisa.
<b>1981</b>	A CAPES foi reconhecida como agência executiva do Ministério da Educação e Cultura e passou a ser responsável por elaborar, avaliar, acompanhar e coordenar as atividades relativas ao ensino superior.
<b>1981</b>	A CAPES passou a ser responsável pela elaboração do PNPG.
<b>1982 - 1985</b>	2º PNPG, que manteve as diretrizes do plano anterior e acrescentou a busca pela qualidade com o aperfeiçoamento e institucionalização dos instrumentos de avaliação na pós-graduação.
<b>1986 - 1989</b>	3º PNPG, que integrou a pós-graduação ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, subordinando as suas atividades ao desenvolvimento econômico nacional.
<b>Janeiro de 1992</b>	A CAPES foi instituída como fundação pública.
<b>1995</b>	A CAPES passou por uma reestruturação e tornou-se responsável pelo acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> no Brasil.
<b>1996</b>	A diretoria executiva da CAPES constituiu uma comissão executiva para a construção do 4º PNPG. No entanto, o documento final não foi concretizado por problemas de restrição orçamentária e de falta de articulação entre as agências de fomento. Apesar de não ter sido publicado, esse documento serviu de norteador para diversas ações implantadas pela CAPES.
<b>2005 - 2010</b>	5º PNPG, que introduziu o princípio da indução estratégica nas atividades da pós-graduação, aprimorou o processo de avaliação qualitativa, demonstrou a preocupação com a solidariedade entre os cursos e seu impacto social e a expansão da cooperação internacional e deu ênfase na formação de docentes

Data/período	Avanços
	para os diversos níveis de ensino, assim como do quadro de técnicos através do mestrado profissional para os setores público e privado
<b>2011 - 2020</b>	6º PNPG, que abriu novas perspectivas para a pós-graduação com o modelo multidimensional em discussão, que reconhece que a pós-graduação se desdobra em dimensões múltiplas e pode ser avaliada através dos resultados conforme o foco definido pelo próprio programa. Esse modelo multidimensional “valoriza a formação e o ensino, a transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos, a pesquisa científica e tecnológica, a contribuição para o desenvolvimento regional e a internacionalização.

Fonte: elaborado pela autora com base no Plano Nacional de Pós-graduação 2011-2020 (BRASIL, 2010a).

Outro documento que orienta as políticas públicas na educação é o Programa Nacional de Educação (PNE). Segundo Jardim (2020), o PNE teve como base legal a Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 214, estabelece a criação de um plano nacional de educação elencando seus principais objetivos. O PNE atual foi aprovado em 25 de julho de 2014, com vigência entre 2014 e 2024. Esse documento tornou-se orientador para as políticas públicas na educação e abrange a educação nos diversos níveis, etapas e modalidades. O plano apresenta 20 metas desde a educação infantil até a pós-graduação. Dentre essas metas, duas delas tratam diretamente da educação na pós-graduação – as metas 13 e 14 (JARDIM, 2020).

Ao analisar as metas que tratam da pós-graduação no PNE, verifica-se que a de número 13 tem como objetivo elevar a qualificação do corpo docente da educação superior, estipulando um percentual mínimo de mestres e doutores no quadro de docentes. Sobre a citada meta, assim o PNE a descreve: “Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75%, sendo, do total, no mínimo, 35% doutores” (BRASIL, 2014b).

Por sua vez, a meta 14, que se refere à expansão da pós-graduação no Brasil, propõe “elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores” (BRASIL, 2014b), ao final da vigência do PNE em 2024.

Fazendo um compilado sobre o PNE, PNPG e demais normativos, nota-se que eles obtiveram resultados positivos. Segundo a CAPES, a pós-graduação *stricto sensu* brasileira cresceu 48,6% na última década. A quantidade de programas passou de 3.128, em 2011, para 4.650, em 2020 (BRASIL, 2021d).

Nesse sentido, a CAPES divulgou no Sucupira que, em 2020, houve 46.060 titulações no mestrado acadêmico e 13.979 no mestrado profissional, totalizando 60.039

titulações. Dessa forma, a meta anual de 60 mil mestres em 2024 já foi atingida em 2020. Por outro lado, foram registradas 20.066 titulações no doutorado acadêmico e nove titulações no doutorado profissional, totalizando 20.075 doutorandos titulados em 2020, deixando, assim, 4.925 titulações a serem alcançada até 2024 (PORTAL SUCUPIRA, 2022).

Ao comparar os dados de 2020 com 2010, nota-se a importância do crescimento dos cursos profissionais no alcance dessa meta, pois, em 2020, houve 36.247 titulações no mestrado acadêmico e 3.343 titulações no mestrado profissional, além de 11.314 titulações no doutorado acadêmico. Nesse ano, as titulações no doutorado profissional ainda não tinham acontecido. Nota-se, assim, que as titulações anuais do mestrado profissional cresceram 318% nesses 10 anos. Pode ser que, até 2014, os doutorados profissionais consigam alavancar também as titulações no doutorado (PORTAL SUCUPIRA, 2022).

Junto com as metas, o PNE traz as estratégias necessárias para o alcance desses propósitos gerais. Em anexo à meta 14, constam 15 estratégias. Logo a seguir, estão listadas as estratégias que poderão contribuir para esta pesquisa, pois, de certa forma, estão ligadas às atividades regulares das secretarias:

- 14.1) expandir o financiamento da pós-graduação *stricto sensu* por meio das agências oficiais de fomento;
- 14.2) estimular a integração e a atuação articulada entre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e as agências estaduais de fomento à pesquisa;
- [...]
- 14.4) expandir a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, utilizando inclusive metodologias, recursos e tecnologias de educação a distância;
- 14.5) implementar ações para reduzir as desigualdades étnico-raciais e regionais e para favorecer o acesso das populações do campo e das comunidades indígenas e quilombolas a programas de mestrado e doutorado;
- [...]
- 14.7) manter e expandir programa de acervo digital de referências bibliográficas para os cursos de pós-graduação, assegurada a acessibilidade às pessoas com deficiência;
- [...]
- 14.12) ampliar o investimento na formação de doutores de modo a atingir a proporção de 4 (quatro) doutores por 1.000 (mil) habitantes;
- [...]
- 14.14) estimular a pesquisa científica e de inovação e promover a formação de recursos humanos que valorize a diversidade regional e a biodiversidade da região amazônica e do cerrado, bem como a gestão de recursos hídricos no semiárido para mitigação dos efeitos da seca e geração de emprego e renda na região (BRASIL, 2014b).

Segundo Jardim (2020), a estratégia 14.1 aponta qual deve ser a principal fonte de financiamento necessária para a expansão da pós-graduação. O autor reforça que, apesar de não serem as únicas fontes de recursos, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) assumem papéis relevantes nesse processo. Também nesse sentido, Kato e Ferreira (2016) afirmam:

Segundo dados nacionais a maior estrutura de financiamento no Brasil para as atividades de pós-graduação advém dos recursos públicos federais, na figura da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES) e do CNPq e, estaduais, por meio das FAPs (Fundações de Amparo à Pesquisa), na promoção direta do financiamento de pesquisas por via de editais. De outro lado, o financiamento da pós-graduação se realiza pelo Ministério da Educação (MEC), mediante o pagamento do salário de professores com dedicação exclusiva, e doutores com tempo integral para se dedicarem às pesquisas. (KATO; FERREIRA, 2016, p. 686).

Assim, além do nível federal atuando como principal financiador através das agências de fomento e do MEC, as FAPs desempenham papel importante como financiadoras da pós-graduação em nível estadual.

Nesse sentido, verificou-se, nos dados divulgados pela CAPES através do portal Sucupira, que as bolsas distribuídas pela CAPES para os cursos de mestrado e doutorado passaram de 55.298, em 2010, para 89.602 bolsas, em 2020 (PORTAL SUCUPIRA, 2022).

Em continuidade, a estratégia 14.12 determina uma proporção de doutores por habitantes a ser alcançado mediante o aumento do investimento na formação desse grupo, demonstrando, mais uma vez, o foco na ampliação de doutores. Corroborando com essa diretriz, o PNPG 2011-2020 reforça que, para o aumento desejável da formação de doutores, é necessário o crescimento gradativo do número de bolsas para atrair pesquisadores ao ingresso na pós-graduação e garantir a sua titulação.

O PNPG 2011-2020 aponta as discrepâncias existentes na pós-graduação no Brasil, já que o documento indica assimetrias “entre as regiões, entre instituições na própria região, nas mesorregiões ou nos estados e entre áreas do conhecimento” (BRASIL, 2010a, p. 145). Coadunando com essa ideia, a estratégia 14.5 do PNE reforça a importância de “implementar ações para reduzir as desigualdades étnico-raciais e regionais e para favorecer o acesso das populações do campo e das comunidades indígenas e quilombolas a programas de mestrado e doutorado” (BRASIL, 2014b).

Nesse prisma, o PNPG 2011-2020 indica que as assimetrias regionais constatadas no Sistema Nacional de Pós-Graduação vêm sendo combatidas por meio de políticas de incentivos e indução. O documento cita, como exemplo, os fundos setoriais, que destinam 30% dos seus recursos às políticas científicas e de pós-graduação para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Paralelamente, também são implantadas ações indutoras com o objetivo de reduzir as assimetrias entre as áreas do conhecimento e incentivar a criação, o fortalecimento ou a expansão da pós-graduação em áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional (BRASIL, 2010a).

Outro ponto abordado pela estratégia 14.5 é a redução das desigualdades étnico-raciais e o favorecimento das comunidades indígenas e quilombolas para ingresso nos programas de mestrado e doutorado. Nesse sentido, a Portaria Normativa nº 13, de 11 de maio de 2016, institui ações afirmativas e estabelece a inclusão de negros (pretos e pardos), indígenas e pessoas com deficiência na pós-graduação (BRASIL, 2016c).

Um fator importante na pós-graduação, abordado pelo PNPG, é o sistema de avaliação que, conforme o PNPG 2011-2020, existe em estágio embrionário desde 1976 e que veio sendo aprimorado em cada plano. No Brasil, o sistema de avaliação da pós-graduação é gerenciado pela CAPES. Essa agência ampliou a credibilidade e a legitimidade do sistema, que se tornou referência em nível internacional.

Nas últimas décadas, foram criados dois sistemas de avaliação. No período de 1976-1997, vigorou na classificação a escala conceitual alfabética. A partir de 1997, passou a vigorar a escala numérica de 1 a 7, sendo que os cursos com nota 7 ocupam o topo do sistema. Essa classificação atribui uma qualidade aos programas de pós-graduação e dá autonomia à CAPES para criar ou fechar programas, a depender do desempenho desses PPGs (BRASIL, 2010a).

Durante esses mais de 40 anos, a CAPES deu ênfase à combinação de parâmetros acadêmicos (produção de livros e artigos, dissertações e teses de teor acadêmico etc.) e critérios quantitativos. Nos últimos tempos, outros parâmetros foram introduzidos, como a nucleação e a solidariedade, atentando-se para os programas mais fortes que cooperam com os mais fracos (BRASIL, 2010a).

Segundo Pattyn e Brans (2015), a avaliação das políticas ganhou destaque nas reformas de modernização dos governos em todo o mundo e podem ter uma função de apoio para as capacidades política, administrativa e institucional. Pattyn e Brans (2015) ainda reforçam que, para o sucesso na continuidade do processo, é necessário, além da

mera incidência da atividade de avaliação, também manter a regularidade, assim como a qualidade das avaliações.

Analisando o crescimento da pós-graduação nos últimos anos e os normativos que nortearam esse crescimento, começa-se a visualizar algumas capacidades estatais executadas nas secretarias das Pós-graduações mediante esses regulamentos, como os processos seletivos, sistemas de cotas, gestão de bolsas para os discentes e avaliações anuais e quadrienais da CAPES.

Para conseguir analisar melhor essas capacidades estatais dentro da pós-graduação, faz-se necessário aprofundar este estudo no trabalho que os secretários desenvolvem dentro das secretarias. De acordo com Neiva e D'Elia (2014), o perfil do profissional secretário passou por várias transformações e, atualmente, ele é considerado agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade e agente de mudanças. Dessa forma, os secretários atuam hoje como elo entre os clientes internos e externos, administram processos de trabalho, gerenciam informações e atuam como facilitadores para que as soluções e decisões sejam tomadas com qualidade.

Esse novo perfil do secretário acaba exigindo mais desse profissional que deve apresentar competências ampliadas (NEIVA; D'ELIA, 2014). Andrade *et al* (2016) mapeiam as competências necessárias aos secretários das pós-graduações no exercício das suas funções e listam competências administrativas, como análise de documentos e processos, assessoramento de reuniões, atualização de dados e informações, formulação de documentos oficiais, gestão de recursos materiais e patrimoniais, entre outros. Andrade *et al* (2016) também enumeram as competências pessoais, como disciplina, iniciativa, inovação, flexibilidade, comunicação, trabalho em equipe, responsabilidade, relacionamento interpessoal e autogerenciamento, assim como as competências gerenciais, como planejamento com foco em resultados, delegação de tarefas, gestão de equipes, negociação, gestão estratégica e assim por diante. Por fim, os autores listam as competências acadêmicas e outras competências necessárias para o exercício da profissão, como conhecimento das rotinas acadêmicas e legislação universitária, acompanhamento de pessoal, análise estatística, elaboração de relatórios, gráficos e planilhas, gestão de informações, concursos e eventos.

Além das competências já existentes, outras novas vão surgindo, como destaca Soares, Pauly e Fossatti (2020) sobre a necessidade das instituições investirem na formação dos secretários referente ao domínio da língua estrangeira para que consigam

atender à demanda da internacionalização, que, por sua vez, é uma cobrança crescente nos programas de pós-graduação.

Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2021) reconhecem, na estrutura organizacional, os cargos de tecnoestrutura que formam a equipe de *staff*, aquela que pensa estratégias para a organização, mas não ocupa uma autoridade. Nesse caso, seu poder emerge da perícia e do conhecimento que detém.

Além das competências do secretário, fatores críticos, como a relação entre o secretário e a coordenação do programa, também influenciam no desenvolvimento da secretaria. Os coordenadores cumprem um mandato e são substituídos periodicamente (SOARES; PAULY, 2018). Segundo Kawamura (2019), essa troca de coordenador pode causar mudanças na maneira que o trabalho no setor é desenvolvido, além de, eventualmente, ocorrer o ingresso de um coordenador com pouca experiência de gestão, o que acarreta sobrecarga na secretaria.

Kawamura (2019) levanta outros fatores críticos relacionados às competências individuais e coletivas dos ocupantes da função de secretários de pós-graduação *stricto sensu*. São eles: problemas relacionados à estrutura física e tecnológica, falta de comunicação no que diz respeito a procedimentos administrativos, sistemas que não atendem completamente às demandas da pós-graduação, excesso de burocracia nos procedimentos que envolvem outros setores da universidade, e o excesso de atividades.

Soares e Pauly (2018) também encontraram em sua pesquisa a queixa dos secretários em relação ao excesso de trabalho e quantidade de tarefas. Nesse sentido, Snoeijer *et al* (2020) e Soares e Pauly (2018) levantaram os processos administrativos realizados nas secretarias dos PPGs. São eles: criação de disciplinas, atendimento geral (público interno e externo, presencial e não-presencial), bolsas de estudo (suporte na seleção e implementação), compra de passagem, defesa de doutorado e de mestrado (recebimento, encaminhamento para avaliação, confecção de atas e registro), desligamento de curso, diploma (desde a entrega da dissertação ou tese, regularização de pendências e solicitação da emissão do diploma), eleições para coordenador (organização e realização do processo eletivo junto à comissão eleitoral), eleições para representante discente, estágio de docência, impressão das listas de chamada e publicação de conceitos, matrícula, acesso à Plataforma Sucupira, prorrogação de curso, qualificação de doutorado, qualificação de mestrado, reunião de colegiado, processo seletivo de mestrado e doutorado (publicação do edital, inscrições, divulgação de aprovados, contato com os

candidatos com as instruções para a matrícula) e trancamento de matrícula. Soares e Pauly (2018) complementam, ainda, a redação de ofícios e outros documentos do programa, atualização do site do programa, divulgação de eventos científicos, cadastro de aproveitamento de créditos de disciplinas, e cadastro e atualização de dados de discentes e docentes do programa.

Contraopondo, Soares, Pauly e Fossatti (2020) buscaram em fontes oficiais quais seriam as atividades desempenhadas por esses profissionais e analisaram documentos de três PPGs com nota 7 na avaliação CAPES, além de um quarto programa em que a primeira autora atuava como secretária. Como resultado, esses autores observaram que nenhum dos três programas nota 7 deixaram claro quais seriam as tarefas executadas em uma secretaria; somente no regulamento do quarto PPG, estavam listadas atividades que seriam de competência das secretarias, mas sem abranger todas elas.

Dourado Júnior (2016), ao analisar a secretaria de pós-graduação da UnB, identificou algumas disfunções, como a inexistência de autonomia, conflito de atribuições, desligamento de funcionários, demanda crescente de trabalho, falta de conhecimento para o exercício das atividades e dificuldades de comunicação. Outra anomalia foi levantada por Nunes e Tolfo (2015), que constataram a ocorrência de assédio moral no trabalho dos docentes e técnicos-administrativos.

Também nesse sentido, Ribeiro (2011) relata na sua pesquisa que o servidor técnico-administrativo em educação (TAE) não tem o seu trabalho reconhecido, pois ele expressa a chamada “atividade-meio” que é ocultada pelas atividades de maior visibilidade e prestígio dentro do escopo ensino-pesquisa-extensão, isto é, as “atividades-fim”, cuja notoriedade está centrada na figura do docente.

Complementando, Soares e Pauly (2018) destacam a falta de visibilidade do secretário da pós-graduação, uma vez que as secretarias dos PPGs inserem dados administrativos e pedagógicos na Plataforma Sucupira, da CAPES, através de acesso do coordenador, tornando o trabalho e a respectiva responsabilidade do secretário invisível. Os autores ressaltam a necessidade de que, dentro e fora da comunidade acadêmica brasileira em educação, haja o devido reconhecimento desses profissionais no aperfeiçoamento do trabalho no âmbito da pós-graduação. Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2021) reconhecem na estrutura organizacional os cargos de tecnoestrutura, que é a equipe de *staff*, aquela que não ocupa uma autoridade, mas possui poder que emerge da perícia e do conhecimento que detém. O conhecimento sobre o setor, os processos e até

mesmo sobre os discentes faz parte do dia a dia do secretário, mesmo não sendo reconhecido.

Além da falta de visibilidade das funções dos secretários, outra qualidade do secretário que não é reconhecida é a humanidade no tratamento com os discentes, que procuram pelo apoio administrativo do secretário, mas também – e frequentemente – pelo apoio emocional. Costa e Nebel (2018) pesquisam sobre a saúde mental de estudantes de pós-graduação no Brasil. Nessa pesquisa, mais de 70% dos abordados sofriam com ansiedade e outros relataram insônia, depressão e crise nervosa. Esses autores sugerem um debate que possibilite pensar estratégias que visem a minimizar o sofrimento mental dos pós-graduandos do país (COSTA; NEBEL, 2018). O apoio humano do secretário pode ser parte da solução para esse público que se encontra fragilizado.

Sobre a humanização na educação, Leite e Ramos (2012) falam da importância do conhecimento pedagógico-didático na formação dos docentes para a humanização da cultura científica, mas, sobre essa temática, nada foi encontrado sobre a humanização do tratamento dos discentes no que tange ao apoio administrativo dentro das instituições de ensino.

Assim, o papel do secretário dentro das pós-graduações ainda precisa ser mais bem estudado, para que se reconheçam as competências desses profissionais que possam ser potencializadas para o alcance dos objetivos da pós-graduação.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A fim de entender como se configuraram as capacidades estatais dentro das secretarias da pós-graduação no Triângulo Mineiro e região, foi realizada uma pesquisa de abordagem predominantemente qualitativa (CRESWELL, 2007), com enfoque descritivo.

No que se refere ao método, foram realizadas entrevistas individuais com profissionais que atuam nas secretarias de programas de pós-graduação do Triângulo Mineiro e região. Elas complementaram as fontes iniciais, ou seja, a pesquisa documental. Posteriormente, foi realizada uma observação não estruturada com levantamentos espontâneos e esporádicos da pesquisadora em um caderno. Esse procedimento foi importante, pois foram levantados apontamentos sobre o cotidiano no trabalho da pesquisadora enquanto secretária, que auxiliaram na estruturação das entrevistas. Em seguida, houve a participação em um grupo de *WhatsApp* e, por fim, conforme já informado no início do parágrafo, foram realizadas pesquisas individuais em caráter de fechamento da triangulação.

Um dos riscos da pesquisa seria a identificação dos participantes com a divulgação de algum dado pessoal no trabalho ou em futuras publicações. A fim de prevenir que tais informações pessoais fossem divulgadas, foi utilizada uma numeração para cada participante, para que a identidade dos(as) entrevistados(as) e participantes do grupo de *WhatsApp* fossem mantida em sigilo.

Apesar desta pesquisa estar relacionada diretamente com o trabalho da pesquisadora, foram utilizados mecanismos de crítica com o orientador e também com outros pesquisadores, com o intuito de tentar afastar qualquer tipo de benefício ou ação que pudesse beneficiar a pesquisadora. Da mesma forma, nenhum dos participantes da pesquisa tiveram qualquer tipo de ganho, afastando assim possíveis conflitos de interesse.

Em setembro de 2021, o projeto foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa (CEP) e, após correções, foi aprovado em novembro de 2021. Nessa data, foi iniciada a coleta dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos 44 membros do grupo de *WhatsApp* dos secretários da pós-graduação da UFU. Somente após o recolhimento dos termos devidamente assinados, foi feita a coleta dos dados no *WhatsApp* e nas entrevistas.

#### 3.1 Construção do *corpus* de pesquisa e as múltiplas fontes de evidências

O *corpus* de pesquisa apresenta-se como uma alternativa à amostragem estatística aleatória no processo de coleta de dados. A construção deste *corpus* significa a escolha sistemática do material que, depois de transformado em texto, será analisado na pesquisa (BAUER; GASKELL, 2015).

Foi definido como critério de inclusão: ser secretário(a), mas devido uma distorção nos papéis foi incluído um coordenador de programa que também exercia o trabalho de secretário; atuar em uma secretaria de pós-graduação; e atuar no Triângulo Mineiro e região. Como critério de exclusão da pesquisa foram definidos aqueles secretários atuam a menos de cinco anos nas secretarias dos programas de pós-graduação, porém, foi necessário reconsiderar esse critério, pois, em algumas instituições, por serem menores, possuíam poucos secretários, cenário que impossibilitaria a pesquisa nessas IES.

Os profissionais escolhidos necessariamente faziam parte do corpo de técnicos administrativos das seguintes instituições: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) e Universidade Federal de Catalão (UFCAT), por se tratarem de IES da região.

Ademais, foram utilizados nesta dissertação quatro tipos de fontes de evidências: observação não estruturada com levantamentos esporádicos e espontâneos ao cotidiano da pesquisadora que atua na secretaria de pós-graduação; documentos, no caso, as legislações pertinentes aos programas de pós-graduações e normativos internos como os regimentos, portarias e estatutos; os diálogos de *WhatsApp* do grupo dos secretários dos PPGs da UFU; e as entrevistas individuais, com os participantes selecionados.

Cada fonte de evidência agrega informações ao trabalho e se completam. A análise documental, traz os objetivos principais da pós-graduação e como as competências dos secretários estão, descritas ou não, nos normativos das universidades pesquisadas. A observação não estruturada, aproveita a experiência da pesquisadora e mostra, na visão de uma secretária, o seu cotidiano, e como ocorrem os processos e as capacidades estatais, evidenciando a diferença da teoria dos normativos com a prática. Os diálogos do *WhatsApp* trazem a troca de experiência de um grupo de secretários da UFU, confirmando os processos e capacidades estatais levantadas na observação não estruturada e também mostrando a diferença da prática com as competências levantadas na análise documental. Por fim, as entrevistas, vêm concluir os achados anteriores

trazendo a visão de um grupo mais abrangente sobre a importância do trabalho do secretário para se atingir os objetivos trazidos na pesquisa documental e confirmando os processos e as capacidades estatais ocorridas no dia a dia das secretarias de pós-graduações do Triângulo Mineiro e região.

### **3.1.1 Caminhos para construir o *corpus* da pesquisa**

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Roratto (2011) complementa que, na observação não estruturada, o processo é em grande parte deixado de lado pelo observador. Foram realizadas observações do cotidiano e apontamentos da vivência de seis anos da pesquisadora como secretária na pós-graduação, que proporcionou à profissional um conhecimento acumulado das atividades da pós-graduação. Foram realizadas anotações esporádicas e espontâneas dessas observações em um caderno que auxiliaram na estruturação das entrevistas.

É importante ressaltar que os secretários das pós-graduações possuem atribuições essenciais para o andamento e a continuidade dos cursos de mestrado e doutorado, nas modalidades presencial e a distância, acadêmico e profissional. O secretário participa tanto da elaboração dos editais quanto de todo processo de seleção de discentes, matrículas, cadastramento de bolsistas, processos de qualificação e defesa, e atua na regularização de todas as pendências até a solicitação da emissão do diploma. Essa quantidade de diferentes processos exige dos secretários o conhecimento de diversas normas e procedimentos, e o conhecimento acumulado ao longo dos anos contribui diretamente para o andamento dessas atividades.

O levantamento dos documentos ocorreu através de pesquisas na internet nos sites governamentais e, para os normativos internos, as fontes foram os sites institucionais das organizações, cujos secretários participaram da pesquisa. São elas: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) e Universidade Federal de Catalão (UFCAT). O levantamento documental foi realizado concomitantemente às demais coletas de dados.

Também foram levantados diálogos eletrônicos no grupo de *WhatsApp* dos secretários da pós-graduação da UFU, do qual a pesquisadora faz parte como membro/secretária. Foram levantadas as conversas que ocorreram nos anos de 2020 e 2021 após o recolhimento dos TCLE assinado por todos os 44 membros do grupo. Cada

contato do secretário(a) foi salvo no telefone com um número para que o anonimato dos participantes fosse respeitado. Utilizou-se, para ajudar na análise dos diálogos, o software MAXQDA Analytics Pro 2022. Como apontado, para garantir o anonimato dos participantes, cada secretário(a) recebeu uma numeração e foi denominado por Secretário 01, Secretário 02 e assim sucessivamente.

O grupo de *WhatsApp* apresenta-se como uma ferramenta importante no dia a dia dos servidores e é utilizado tanto para a troca de informações como para tirar dúvidas das atividades acadêmicas diárias. A dinâmica dessa mídia vai ao encontro da grande quantidade de processos diferentes que o secretário necessita operacionalizar ao mesmo tempo, assim como de processos que acontecem esporadicamente.

Nas entrevistas levantou-se que esses grupos de *WhatsApp* também existem na UFTM e na UFCAT, mas a participação da pesquisadora como membro ficou restrita ao grupo de *WhatsApp* da UFU porque o papel dessa etapa era fomentar dados para as entrevistas com os servidores da categoria profissional de secretário e, por isso, não havia necessidade de se fazer esse levantamento em todos os grupos. Além disso, existe uma certa complexidade na participação de pessoas estranhas nessa comunidade, uma vez que são grupos restritos, onde há uma certa cumplicidade entre os seus membros.

Nas pesquisas qualitativas, a entrevista é utilizada de forma ampla, pois permite a compreensão do ambiente que o pesquisado está inserido. A pesquisa requer preparação e planejamento por parte do pesquisador que, além disso, deve se utilizar de um roteiro para auxiliá-lo no direcionamento da entrevista e lembrá-lo dos tópicos importantes a serem abordados. Esse roteiro não deve engessar a entrevista, pois podem aparecer temas não previstos, mas que podem ser importantes para o trabalho. A definição da quantidade de entrevistas depende do ponto de saturação do sentido, no qual se esgotam novas percepções à medida em que são realizadas as entrevistas. Em geral, a saturação acontece entre 15 e 25 entrevistas (BAUER; GASKELL, 2015).

Inicialmente, a pesquisadora, através de uma observação não estruturada, fez anotações em um caderno sobre as atividades realizadas pelos secretários, assim como as dificuldades encontradas no dia a dia desses profissionais. Depois, verificou-se a documentação da pós-graduação das instituições das quais esses técnicos faziam parte. As informações do caderno e dos documentos foram utilizadas na estruturação das entrevistas.

Posteriormente, foi feito contato através dos e-mails das secretarias onde esses secretários atuam. A intenção inicial era apresentar a pesquisa e agendar um horário, porém, houve baixo retorno por esse meio de comunicação e, por esse motivo, a pesquisadora passou a entrar em contato através dos telefones das secretarias.

Nesse primeiro momento, houve algumas dificuldades, pois muitos secretários estavam de férias; posteriormente, foi o período de transição do trabalho remoto para o presencial. Os horários desses secretários nos postos de trabalhos eram irregulares, alguns trabalhavam alguns dias apenas, outros trabalhavam somente por algumas horas ou período na secretaria, e ainda havia aqueles que não tinham retornado à forma presencial de trabalho.

Além dessas dificuldades, a UFCAT apresentou ainda outro problema. A rede de telefones apresentava problemas no funcionamento, devido à transição da gestão da Universidade Federal de Goiás (UFG) para a UFCAT, e poucas secretarias foram contatadas por esse canal.

Por conta do problema apresentado, houve a necessidade de uma visita local por parte da pesquisadora para a apresentação da pesquisa e agendamento das entrevistas. Nos casos em que o(a) secretário(a) forneceu o número pessoal para o contato, foram efetuadas conversas posteriores via *WhatsApp*.

Por fim, foram realizadas as entrevistas individuais com os secretários dos PPGs. Essas entrevistas aconteceram, após a concordância e as assinaturas dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, por videoconferência através do *Google Meet*, utilizando-se uma assinatura paga que possibilitava as gravações e não possuía restrição de tempo. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise dos dados. Nesse estudo, foi utilizada uma numeração para cada participante, respeitando seu anonimato.

Todas as fontes utilizadas transformaram-se em *corpus* de pesquisa e geraram, no total, 573 páginas. Na sequência, será explicado como o *corpus* foi analisado.

### **3.2 Análise dos dados**

Em relação à forma como os dados foram analisados, a inferência apoiou-se nos elementos constitutivos do mecanismo de comunicação clássica. São eles: emissor, receptor, mensagem e o canal (BARDIN, 2016). Nas entrevistas, que ocorreram por meio

de vídeo, além da mensagem expressa pelas palavras, foram observados também os tons da fala, os gestos e outras impressões, que foram importantes nas análises.

Desta forma, as entrevistas foram transcritas, as conversas do WhatsApp foram extraídas e o conteúdo do material gerado foi analisado. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo clássica de Bardin (2016) que traz as etapas da organização da análise, codificação, categorização e inferência. A codificação é a forma de transformar os dados coletados para representar um conteúdo e a categorização de elementos comuns em classes (BARDIN, 2016). A codificação e a categorização foram realizadas com a ajuda do MAXQDA Analytics Pro 2022.

Na categorização, foram utilizadas as capacidades estatais já registradas na literatura, e na medida em que estas capacidades iam sendo identificadas nas atividades dos secretários, eram relacionados com as teorias existentes e por fim, efetuadas as classificações. Uma nova capacidade estatal referente a humanização do tratamento dos discentes no que tange ao apoio administrativo dentro das instituições de ensino foi identificada e indicada para pesquisas futuras, mas com exceção desta que emergiu dos dados, todas as demais categorias partiram dos conceitos que já existiam.

Como limites metodológicos, houve o fato de a pesquisadora buscar informações em quatro fontes isoladas com a finalidade de se fazer a triangulação destas. Nesse sentido, as entrevistas vieram fazer a consolidação das informações levantadas nas fontes anteriores.

No *WhatsApp*, alguns secretários demoraram até 22 dias para retornarem o TCLE assinado. Nesses casos, foram necessárias diversas cobranças para conseguir essas assinaturas.

Outra dificuldade na pesquisa foi o contato inicial com os secretários das instituições UFTM, UFCAT e IFTM. Na UFU, por tratar-se da mesma instituição da pesquisadora, ela já possuía o número do *WhatsApp*, o que facilitou esse contato inicial. Nas demais instituições, primeiramente, tentou-se o contato pelo e-mail das secretarias que eles atuavam, mas não houve retorno significativo através desse canal. Por esse motivo, como citado, a pesquisadora tentou a abordagem pelos telefones dessas secretarias. O contato através desse canal mostrou-se mais eficaz no que tange ao retorno da abordagem quando as ligações eram atendidas, mas, no geral, houve dificuldade de atendimento desses contatos. Esse problema era, em parte, porque vários secretários entram de férias concomitantemente às férias da pós-graduação, havia também o retorno

desses profissionais ao trabalho presencial, e, durante essa transição, os horários e dias de trabalho presenciais eram irregulares. Dessa forma, a secretária passou a ligar em vários dias e horários diferentes. Após as primeiras entrevistas na UFTM, uma das secretárias se propôs a comentar sobre essa pesquisa no grupo de *WhatsApp* dos secretários e, após essa apresentação, os contatos nessa instituição ocorreram com mais facilidade.

Além dessas mesmas dificuldades iniciais, a UFCAT apresentou problemas no funcionamento telefônico, devido à transição da gestão da Universidade Federal de Goiás (UFG) para a UFCAT, e poucas secretarias foram contatadas por esse canal. Por conta desse problema, houve a necessidade de uma visita local por parte da pesquisadora, para a apresentação da pesquisa e agendamento das entrevistas. Após esta visita as entrevistas aconteceram dentro da normalidade.

## 4 CONFIGURAÇÃO DAS CAPACIDADES ESTATAIS NAS SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO A PARTIR DAS FONTES ESTUDADAS

### 4.1 Análise documental: a legislação sobre as pós-graduações

A análise documental é relevante à pesquisa científica e tem o intuito de confirmar, refutar ou ampliar evidências obtidas através de outras fontes. A revisão pode ser feita sempre que necessária e pode abranger de forma detalhada uma grande quantidade de dados oficiais. Por isso, é importante que o pesquisador tenha o cuidado com a validade dos documentos e fontes (YIN, 2015).

Tendo em vista a necessidade de se promover o debate entre os dados coletados e a legislação que trata das pós-graduações e das responsabilidades dos secretários, realizou-se o levantamento dos Regimentos Gerais das Instituições Federais estudadas e as normas gerais dos programas de pós-graduações dessas instituições. Os Regimentos Gerais regulamentam a organização e o funcionamento da instituição como um todo, assim como estabelece as dinâmicas das atividades acadêmicas e administrativas. As resoluções com as normas gerais dos PPGs complementam os regimentos no que tange às pós-graduações.

O primeiro fator que norteia os rumos das pós-graduações dentro de universidades ou institutos são os seus objetivos. Nesse sentido, é válido observar o que trazem os seguintes regimentos.

#### Regimento Geral da UFU – Título IV, Capítulo I, Seção II:

Art. 119. Os programas de pós-graduação têm como objetivo a formação de docentes, pesquisadores e profissionais de alto nível. (UFU, 2000).

#### Regimento Geral da UFTM, Título III, Seção II:

Art. 64. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* têm por objetivo ampliar a formação adquirida nos cursos de graduação, assim como formar professores, pesquisadores e profissionais, mediante a concessão de grau acadêmico. (UFTM, 2010).

#### Regimento Geral da UFCAT, Título III, Capítulo IV:

Art. 131. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* terão por objetivo a produção e a difusão do conhecimento e a formação de recursos humanos para atuar no ensino, na pesquisa, na inovação e em atividades profissionais de interesse da sociedade. (UFCAT, 2022).

Resolução 13/2017 – Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação  
*Stricto Sensu* do IFTM, Capítulo I:

Art. 2º Os PPGSS ofertados pelo IFTM têm por objetivos:

§ 1º Formar profissionais para atender demandas sociais, organizacionais, profissionais e do trabalho, com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

§ 2º Promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas, geração e aplicação de processos de inovação;

§ 3º Incentivar a pesquisa científica e tecnológica, a docência e a formação acadêmica (IFTM, 2017).

Segundo os regimentos gerais destas instituições, o propósito das pós-graduações é ampliar conhecimentos e a formação de docentes, pesquisadores e profissionais para atender à sociedade. No IFTM, o normativo que trata desses objetivos é o Regulamento Geral dos Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* do IFTM, mas os objetivos possuem os mesmos fundamentos.

Os objetivos descritos nos normativos dessas instituições têm como fundamento as diretrizes destacadas no segundo PNPG, que indica a formação qualificada de recursos humanos para as atividades de docência, pesquisa e técnicas para atender tanto o setor público quanto privado (BRASIL, 2010a). A finalidade das pós-graduações também reflete a meta 13 do PNE em elevar a qualificação do corpo docente da educação superior, estipulando um percentual de, no mínimo, 75% de mestres no quadro de docentes, sendo, destes, no mínimo, 35% doutores (BRASIL, 2014b).

Normalmente, os secretários são servidores técnico-administrativos empossados após concurso público e fazem parte do quadro permanente das instituições. Assim instituem as normas:

Regimento Geral da UFU – Título V, Capítulo I, Seção II:

Art. 181. O corpo técnico-administrativo é constituído pelos integrantes do quadro que exercem atividades de natureza técnica, científica e administrativa, necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. (UFU, 2000).

Regimento Geral da UFTM, Título VIII, Seção II:

Art. 166. O corpo técnico-administrativo é constituído pelos servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. (UFTM, 2010).

Regimento Geral da UFCAT, Título III, Capítulo IV:

Art. 186. O Corpo Técnico-administrativo em Educação da Universidade será constituído pelos servidores integrantes do quadro efetivo da UFCAT, que exercem atividades técnicas, administrativas e educacionais, necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. (UFCAT, 2022).

#### Regimento Geral do IFTM, Capítulo IV:

Art. 255. O corpo técnico-administrativo é constituído pelos servidores integrantes do quadro permanente de pessoal do IFTM, regidos pelo Regime Jurídico Único, que exerçam atividades de apoio técnico, administrativo e operacional. (IFTM, 2021).

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino, é regulamentado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Essa lei vincula os ocupantes desses cargos do Regime Jurídico Único (RJU), conforme a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. A finalidade do cargo está relacionada com o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005f).

O crescimento na carreira se dá através da Progressão por Capacitação, que ocorre por meio da realização de cursos relacionados ao cargo e às atividades desempenhadas, e, também, por Mérito Profissional vinculado à avaliação de desempenho do servidor. Além disso, existe ainda o Incentivo à Qualificação, que é dado aos servidores que apresentam curso de educação formal superior ao exigido pelo cargo, como as pós-graduações *lato sensu* e *stricto sensu*.

Na tentativa de entender melhor os técnico-administrativos no desempenho das funções de secretários de programas de pós-graduações, buscou-se nos regulamentos no âmbito institucional as responsabilidades elencadas para esses profissionais, porém nada foi encontrado, corroborando com os achados de Soares, Pauly e Fossatti (2020) que, ao buscarem nos normativos de três programas nota 7, notaram que em nenhum dos documentos ficava claro quais seriam as tarefas executadas em uma secretaria e somente em um regulamento do PPG, onde a pesquisadora atuava, estavam listadas algumas atividades que seriam de competência das secretarias, mas sem abranger todas elas.

Também houve nas entrevistas um relato que reitera a falta da formalização dessas atividades, conforme depoimento abaixo:

eu fui convidada para participar da comissão de atualização do Regimento do Instituto. Então lá, a gente vai pensar como que funcionaria a pós dentro do Regimento do Instituto. O que que seria atividade secretário? O que seria a atividade de coordenação? Algo que eu acho que a UFU ainda não tem, não fez. Porque eu perguntei no grupo inclusive, dos secretários, e ninguém me respondeu (risos). (ENTREVISTADO 01).

A falta de transparência dessas responsabilidades aponta para a falta da capacidade administrativa no nível meso. Saguin, Tan e Goyal (2018) conceitua capacidade administrativa como a aptidão em identificar, formular e implementar políticas, mantendo as funções organizacionais adequadas, pois deveriam ser esclarecidas no nível institucional. Porém, a falha nessa capacidade interfere na capacidade administrativa no nível micro. Essa capacidade administrativa é descrita por Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo) como a habilidade de executar atividades conforme as atividades do cargo. Dessa forma, a falta de clareza dessas obrigações pode deixar dúvidas quanto a responsabilidades por tais funções operacionais.

Nota-se também a falta de capacidade reguladora tanto no nível meso quanto no nível micro, pois, no nível meso, as instituições com base na sua autonomia não regularam e aplicaram as regras sobre as atividades que devem ser desempenhadas pelos secretários (GRIN; ABRUCIO, 2018) e, no nível micro, esses servidores não conseguem exercer a capacidade reguladora em atender aos normativos para cumprir as políticas públicas (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016), devido à inexistência dessas normas.

Nessa pesquisa, a procura não se estendeu aos normativos específicos de cada programa e pode ser que exista em algum deles algum documento com essas competências enumeradas. Cabe aqui uma pesquisa posterior e mais aprofundada na busca do registro dessas competências dentro das resoluções de cada programa.

Diferentemente, as responsabilidades dos coordenadores constam expressas de forma clara nos regimentos de duas instituições pesquisadas. Ao examinar essas atribuições, verifica-se que muitas delas parecem se confundir com as atividades realizadas pelos secretários. Foram elencadas abaixo essas funções que são comuns e foram listadas no Regimento Geral da UFU, Título III, Capítulo IV, Seção V como sendo de competência do coordenador. Logo após cada atribuição, foram anexados relatos das entrevistas que evidenciam que, no dia a dia, muitas vezes essas tarefas são operacionalizadas pelos secretários.

Art. 78. A orientação, a supervisão e a coordenação executivas das atividades de cada programa de pós-graduação serão atribuições de um coordenador, que terá as seguintes competências no âmbito de seu programa:

I. cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado (UFU, 2000).

E cada tipo de solicitação (aprovada no colegiado), gera uma demanda diferente. Então por exemplo, aproveitamento de crédito, troca de orientador, inclusão de coorientador, trancamento de disciplina, dilação de prazo. (ENTREVISTADO 04).

V. encaminhar ao colegiado propostas de bancas examinadoras (UFU, 2000). reuniões de colegiado né, a gente que prepara, faz a convocação, coloca os pontos da pauta. (ENTREVISTADO 07).

Após a Defesa vocês encaminha Ata de Defesa para o Colegiado aprovar? Não... a solicitação das bancas é passada no colegiado. (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

IX. encaminhar ao órgão competente a relação dos alunos aptos a obter titulação (UFU, 2000).

eu acho que sobrecarrega muito o nosso serviço né, principalmente para finalização ali, que é a defesa, a banca, depois da submissão no repositório, depois a solicitação do diploma, o registro da ata. (ENTREVISTADO 03).

XI. acompanhar a vida acadêmica dos alunos no que se refere aos limites de tempo mínimo e máximo de obtenção de título (UFU, 2000).

Eu fico no pé deles para eles cumprirem o prazo. Eu fico bastante no pé. Ó tá hora, vai qualificar. Por que por exemplo aqui a produção que impacta bastante o programa e aí nisso eu já não posso interferir. (ENTREVISTADO 24).

XIII. administrar os recursos de convênios (UFU, 2000).

Pedidos de compras quando chega verba, né? A gente que corre atrás de tudo, a gente só pede professores pelo menos ajudar, né encaminhar um orçamento, alguma coisa assim, para a gente não errar e anexar algum orçamento errado também. E tem a parte depois que faz a compra, que eles entram em contato com a gente para saber quem que foi o solicitante, a gente tem que intermediar tudo né? Quase tudo passa aqui na secretaria e a gente vai filtrando e direcionado. (ENTREVISTADO 21).

XIV. administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados (UFU, 2000).

Então tipo assim, para que a prestação de contas ela seja realizada, precisa de ter uma determinada documentação. Então assim eu sou responsável por conferir essa documentação, por digitalizar essa documentação para ser inserida no SIPREC, seria mais nesse sentido. Eu faço um controle de cheques em uma planilha para ter certeza de que o saldo tá batendo com saldo da conta. (ENTREVISTADO 12).

XV. propor, em consonância com as Unidades Acadêmicas envolvidas, o horário de aulas (UFU, 2000).

O colegiado definiu as disciplinas e eu que tive que correr atrás de todo mundo, dos professores para saber o horário, pra saber tudo. Porque o coordenador estava largando, ele viajou e largou. (ENTREVISTADO 08).

Foram complementadas as competências elencadas para os coordenadores com o Regimento Geral da UFTM, Título VIII, Seção II:

Art. 72. É de competência do Coordenador, no âmbito de seu programa:

I – convocar e presidir reuniões ordinárias e extraordinárias do Colegiado (UFTM, 2010).

Deixa eu ver o que mais... reuniões de colegiado né, a gente que prepara, coloca os pontos da pauta, discute com coordenador, faz a convocação, envia para os

membros do colegiado... e depois de tudo elaborara ata e passa pro pessoal pra ver se tá ok, pra eles assinarem... (ENTREVISTADO 07).

Alguém poderia me passar o número de um processo que conste uma reunião do colegiado? Farei a primeira reunião do colegiado pelo SEI e queria olhar para ver como fazem

Eu abro o processo, crio a convocação e mando por e-mail pros membros, (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

V – administrar os recursos de convênios (UFTM, 2010).

E o processo de compra também, que acaba que fica a nosso cargo né. E eu acho que é uma coisa muito pesada, assim uma coisa que eu não gosto muito de fazer, esse processo de compra. E a solicitação de passagens de diárias. É uma imensidão de coisas né? (risos). (ENTREVISTADO 03).

VI – implementar bolsas de estudo aos alunos, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Colegiado (UFTM, 2010).

Em relação a implementação de bolsas também, eu dou esse apoio né para a coordenação. Como nós somos PROEX essas bolsas, elas já são implementadas direto no sistema SCBA, elas não tramitam mais pela Diretoria de implementação, né as bolsas Capes. Então eu sou tipo assim, corresponsável digamos assim pela implementação dessas bolsas né. Preenchimento de formulário, conferência e até apoio mesmo na hora do preenchimento. (ENTREVISTADO 12).

IX – apreciar os processos de adaptação e aproveitamento de estudos, ouvidos os professores das disciplinas e encaminhá-los ao Colegiado de Programa (UFTM, 2010).

X – manter atualizados os dados cadastrais dos alunos vinculados ao programa (UFTM, 2010).

Controlar, responder pergunta, “quantos alunos você tem disso?” “Quantos alunos você tem daquilo?” Então tem muitas dessas perguntas que chega no dia a dia... informações que se você não tiver elas organizadas, demoram demais pra você pegar elas nas coisas oficiais. Que não tem às vezes a pergunta que a CAPES faz para a gente, assim. Me responde amanhã isso, se você não tiver já organizado essas perguntas, não existe nos sistemas por exemplo. (ENTREVISTADO 16).

XI – elaborar relatórios sobre as atividades do programa e enviá-los aos órgãos competentes para apreciação e deliberação (UFTM, 2010).

Tem as rotinas diárias, eu uso muita planilha, porque aqui a gente responde muito ICIC, CIMEC, essas questões de transparência de dados, então eu monto muitas planilhas, porque quase sempre assim, mensalmente a gente tem que encaminhar estatísticas pra pró-reitoria que encaminha para outro setor. (ENTREVISTADO 15).

XII – preparar, em conjunto com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, o processo de credenciamento e reconhecimento do programa (UFTM, 2010).

Fazemos o processo seletivo também de credenciamento, porque o nosso programa não tem demanda... os docentes para serem credenciados não é fluxo contínuo, então são por editais. Então faço o edital também para ingresso do docente permanente quando o colegiado vê a necessidade. (ENTREVISTADO 15)

XIII – acompanhar o processo de seleção dos candidatos (UFTM, 2010).

Então toda essa parte do processo seletivo eu tô diretamente, assim de fazer o edital, a gente á ali auxiliando, a publicação do edital. O sistema da DIRPS, eu tenho senha que, também era outra coisa, não era para eu ter. Só para os

examinadores. Eu tenho a senha ali. A gente organiza etapa da entrevista, somatório de notas. Quem mantém o sigilo, basicamente sou eu. Porque eu que faço essa transformação da pessoa pra número... Entrevista, a gente organiza as salas, como eles tem que fazer a gravação, então tudo. Para mim hoje é o mais pesado assim é o processo seletivo. (ENTREVISTADO 09).

XIV – elaborar o Relatório Anual do Programa e acompanhar o processo de avaliação do programa realizado pela CAPES (UFTM, 2010).  
Plataforma Sucupira, o secretário que faz todo o lançamento né. Tirando a parte do texto (qualitativa) que o professor vai fazer, aqui no Programa pelo menos, é o secretário que alimenta todo o restante. Banca, aluno, docente, ingressante, cadastro de membro externo, colocar defesa ali, enfim tudo, tirando a parte que é do Coordenador que é aquela proposta. (ENTREVISTADO 07).

Ao confrontar as competências acima com os relatos dos secretários sobre as atividades executadas por eles, verifica-se que, oficialmente, a responsabilidade dessas tarefas são dos coordenadores, mas, na prática, é comum que elas sejam processadas pelos secretários e passem pelas coordenações apenas para as suas aprovações ou correções quando necessário. Dourado Júnior (2016) identificou também o conflito de atribuições nas atividades dos secretários ao analisar a secretaria de pós-graduação da UNB, enquanto Soares e Pauly (2018) destacaram a falta de visibilidade do trabalho dos secretários da pós-graduação quando esses profissionais inserem os dados do programa na Plataforma Sucupira, da CAPES, através do acesso do coordenador. Aqui, essa invisibilidade também pode ser observada nas demais tarefas, quando os secretários executam as atividades que não são descritas como suas responsabilidades. Novamente, a capacidade administrativa em nível micro de executar as atividades, conforme a descrição do cargo (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015; GOMIDE, 2016), pode não ser exercida na sua totalidade devido a esses conflitos e à falta de clareza das responsabilidades das suas funções.

Por esses motivos, faz-se necessário uma observação. Neste trabalho, são reportadas como atividades dos secretários todas aquelas praticadas e desenvolvidas por esses servidores, mesmo que a responsabilidade por elas não esteja devidamente formalizada.

Analisar os normativos dessas instituições juntamente com as demais fontes foi importante para ajudar a atingir o objetivo específico de “Identificar e entender como as dimensões administrativa, reguladora, institucional, fiscal, política, financeira, analítica e avaliadora se manifestam”.

#### **4.2 A vivência de uma secretária de pós-graduação**

Trago, nesta seção, a experiência vivida em uma secretaria de pós-graduação. Por tratar-se de relato pessoal da pesquisadora, a narrativa é feita na 1ª pessoa do singular. Antes de tudo, sinto a necessidade de me contextualizar e colocar brevemente o ponto de onde parti.

Quando iniciei meus trabalhos na secretaria do PPG, trouxe uma bagagem de 15 anos de serviços em empresas privadas. Esses 15 anos consolidaram meus aprendizados da graduação em Administração e acrescentaram conhecimentos práticos vividos nessas empresas. Foi com o nascimento do meu segundo filho que resolvi migrar para a carreira pública, e, após muitos estudos e provas, ingressei no serviço público em outubro de 2015.

Preciso me adentrar nesse início, porque acredito ser importante para entendermos um pouco das dificuldades passadas pelos secretários nos seus ingressos nas secretarias dos PPGs. Então, inicialmente, fui lotada em uma secretaria de um curso de mestrado profissional que havia iniciado há poucos meses. Ocupei o lugar de um colega que fora afastado por doença e dividia a sala com outro colega que secretariava a pós-graduação acadêmica. Devido a uma greve dos técnico-administrativos, nessa época esse colega ia à secretaria apenas uma vez na semana para dar andamento aos processos mais urgentes. Dessa forma, me vi em uma secretaria, sem saber o que fazer. O coordenador me passou algumas resoluções para ler, apresentou-me para o coordenador da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPP), e, por alguns dias, eu fiquei ali, na secretária, sem saber por onde começar.

Durante esse período, fiquei pensando na diferença entre o setor público e o setor privado. Em algumas empresas privadas seria inadmissível uma situação como essa, onde somos vistos como números que precisam produzir desde que entramos na empresa. Normalmente, já iniciamos com um responsável pelo nosso treinamento ou com diretrizes muito claras do que precisamos fazer. Mas, ali, não havia uma pessoa que pudesse me guiar no início e, naquele momento, não sabia onde procurar. Por outro lado, faço uma ressalva, pois as empresas que trabalhei eram empresas grandes e bem estruturadas e com certeza não refletem o perfil de todas as empresas privadas.

Uma vez na semana, quando meu colega ia na secretaria dar andamento aos processos, ele ia me ensinando, mas, como era muito corrido, ele apenas me mostrava os documentos que encaminhava. Nos demais dias, como não aderi à greve, eu ficava ali,

sozinha, lendo a pasta de memorandos para ver se eu aprendia algo. Como tudo era novo para mim, eu não entendia a maioria dos documentos que lia.

Nesse período, sentia-me um tanto isolada. Quando entrei, fui apresentada aos outros secretários da mesma diretoria que eu trabalhava, porém, além de ficarem em outro prédio, também executavam, na maioria das vezes, processos diferentes dos meus. Havia outros secretários de PPGs, mas na universidade em que atuo, cada faculdade fica praticamente sozinha nos blocos, o que dificulta o contato entre os secretários dos programas. Com exceção do grupo de *WhatsApp*, que na época não existia, não há um espaço para a integração dos secretários, por isso não conheci outros técnicos de pós-graduação com quem pudesse trocar alguma experiência. Acredito que deveria haver um momento para integração dos secretários. Reuniões presenciais ou remotas periódicas, que pudessem ser utilizadas para a integração social e para a troca de experiência e melhoria de processos.

Antes da pandemia, havia uma reunião para a apresentação dos novos secretários, mas ela acontecia apenas anualmente. No meu caso, participei dessa reunião somente por volta de seis meses após o meu ingresso. Após o início da pandemia, esse evento não ocorreu mais.

Nas entrevistas, foi possível constatar essa falta de integração, conforme depoimento do Entrevistado 10:

Acho assim que todos nós aqui dentro da universidade em cada setor, tem seu valor agregado, seu conhecimento. Enfim, cada indivíduo na sua na sua particularidade, ele pode somar com outro, e contribuir, né? Eu acho que a Universidade ela poderia promover uma integração bem maior, a soma dos nossos conhecimentos, poderia viabilizar isso... A Universidade não tem esse canal. É uma Universidade que promove tanto, leva conhecimento, mas e pra nós, né? Acho que falta isso pra nós, promover um congresso, promover um encontro entre nós, aqui local sabe? Acho que não seria uma questão de recursos financeiros, não precisa ser algo além, a gente pode ter esse momento enfim, da gente ter essa troca de experiências, de gerar ideias, de gerar coisas, e produzir né? Acho que o conjunto das pessoas ali, aquela tempestade de ideias que a gente tem quando a gente está junto, isso é produtivo e não se aplica, eu vejo que não se aplica na nossa carreira. (ENTREVISTADO 10).

Aqui, nota-se que essa falta de integração pode interferir em nível micro nas capacidades institucionais de desenvolver relações entre esses servidores (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016).

Como alternativa para combater essa falta de integração, Soares, Pauly e Fossatti (2020) relatam a existência do Fórum de Secretários(as) de Programa de Pós-Graduação

em Educação da Região Sul (FORSEC), que teve início em 2002 e é realizado paralelamente às reuniões da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), região Sul. Esse mesmo grupo, desde 2014, tem tentado realizar o Encontro Nacional de Secretárias/os de PPGs em Educação. Segundo esses pesquisadores, até a data do estudo, eles haviam conseguido realizar dois encontros e já estavam programando a realização do terceiro em 2019. As palestras realizadas nos encontros foram estrategicamente pensadas para dar suporte ao trabalho dos(as) secretários(as) (SOARES; PAULY; FOSSATTI, 2020).

Iniciativas como essa mostram que são possíveis a organização da categoria para a integração desses profissionais e a possibilidade de uma rica troca de experiências que aprimore os conhecimentos laborais desses servidores e, portanto, aperfeiçoe a capacidade institucional melhorando as relações entre os secretários (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016), assim como a capacidade política, ampliando as relações de cooperação com a finalidade de apoio profissional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

Um tempo depois, quando a greve terminou, meu colega, muito paciente, foi me ensinando aos poucos o que ele sabia, mas ele também era novo e havia tido pouco treinamento. Descobri que a secretaria dele havia passado, em um período recente, por duas trocas de secretários e muita informação havia se perdido nesse processo. Por fim, tínhamos muitas dúvidas e, como suporte, podíamos contar com a ajuda da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, dos coordenadores e de outra colega que também era secretária de pós-graduação em outro curso, que tinha mais experiência e se propôs a nos ajudar.

Posteriormente, por motivos pessoais, eu e meu colega trocamos de secretaria. Assim, passei a secretariar um curso acadêmico, de certa forma mais complexo e com mais atividades, mas também pude contar, a partir de então, com um coordenador mais experiente que pôde me ajudar nesse processo de construção. Assim, reconstruí os processos e os arquivos físicos e remotos, e, aos poucos, pude ir consolidando os aprendizados e acumulando uma bagagem de conhecimento.

Hoje, fazendo uma análise dessa fase inicial, pergunto-me se estamos exercendo plenamente as capacidades administrativa e institucional. De acordo com Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo), Souza (2017), Gomide (2016) e Cingolani, Thomsson, Crombrughe (2015), a capacidade administrativa no nível micro está direcionada à habilidade de executar atividades conforme o cargo e garantir a formação adequada para

as funções operacionais necessárias às políticas. Os autores também salientam a importância da transformação do conhecimento tácito em explícito. No meu ponto de vista, ainda estamos muito aquém na formação dos secretários e nesse processo da preparação do conhecimento explícito para os novos secretários. Uma base de conhecimento mais bem detalhada e reunida, com processos descritos de forma mais prática, ajudaria o novo secretário em uma fase inicial e até mesmo em outros momentos, quando houver dúvida sobre um processo específico.

Outro ponto a ser melhorado se refere ao tratamento das relações entre os servidores que, segundo Pires e Gomide (2016) e Rodríguez (2013), remete à capacidade institucional de desenvolver relações entre os servidores. No ingresso do secretário às novas atividades, ele deveria ser apresentado ao grupo de secretários já alocados na instituição. Anualmente, havia uma reunião para os novos secretários, mas essa periodicidade não atende às necessidades, pois todos os meses há novas contratações ou substituições.

Pude notar, nessa jornada, que o trabalho do secretário é um tanto solitário, apesar de sempre termos muitas pessoas ao redor. As decisões são tomadas pelo colegiado, coordenador, PROPP, universidade ou até mesmo pelo Governo Federal, mas, de certa forma, a execução dessas decisões acontece, na maioria das vezes, pelos secretários. Por exemplo, cito a destinação do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP), que é determinado pelo coordenador juntamente com o colegiado. Eles determinam onde e como serão gastos os recursos, mas todos os pagamentos, compras e licitações são executados pelos secretários. Trata-se, aqui, da capacidade administrativa sendo exercida, uma vez que esses processos fazem parte das atividades do cargo dos secretários (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015), além da capacidade fiscal no nível micro em desenvolver as atividades com responsabilidade e transparência (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015).

Muitas dessas designações são urgentes e nem sempre vêm com todas as informações necessárias para serem executadas, o que pode comprometer a capacidade reguladora em nível micro, que seria “a capacidade de atender aos manuais e contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades específicas de cada política” (SILVA E VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo). É nesse momento que cada secretário,

em um trabalho solitário, começa sua busca nos normativos, nas experiências anteriores ou com outros setores que possam socorrê-lo diante de tal situação.

Buscando reduzir esse trabalho solitário e facilitar a troca de informações, os secretários da pós-graduação da universidade em que trabalho criaram, em março de 2017, um grupo no *WhatsApp* que deu outra dinâmica na busca por respostas, que recebeu a adesão de 44 membros até outubro de 2021. Sempre que algum membro necessita de auxílio, pode compartilhar sua dúvida no grupo. Os questionamentos são respondidos, normalmente com agilidade, por membros que já conhecem o processo ou já tiveram uma experiência com o assunto em questão. Em alguns casos, as respostas não são consensuais. Frequentemente, há debates para se chegar a uma melhor prática, mas, em outras, constata-se que esses processos são realizados de maneiras diferentes entre os programas.

O grupo de *WhatsApp* não substitui as normas e regulamentos, nem as consultas aos setores oficiais, mas ajuda de forma ágil a nortear a situação dos processos, indicar quem são os responsáveis e qual setor pode ajudar, onde é possível buscar a solução dos problemas e, normalmente, onde se encontram os normativos referentes a esses processos. Dessa forma, trata-se de um grupo informal, no qual os membros, com objetivos semelhantes, compartilham dúvidas e sugestões de soluções. Acredito que esse grupo fomenta a capacidade política em nível micro, pois estimula as relações de cooperação com vistas ao apoio profissional/operacional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015).

Ao longo destes anos, também pude notar a importância das rotinas nas secretarias dos PPGs. Existem muitos processos cíclicos que acontecem uma ou duas vezes no ano e nos mesmos períodos, geralmente. Entender essa rotina é importante para o planejamento das atividades, porque a esses se somam os processos rotineiros, os urgentes, os importantes e outros tantos necessários, mas não urgentes e nem tão importantes. Trata-se da capacidade analítica dos secretários que acumulam conhecimento, processam e utilizam esses aprendizados para a formulação de políticas (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013).

Assim, buscando entender como se configuram as capacidades estatais dentro das secretarias da pós-graduação, foi feito um levantamento das atividades executadas pelos secretários para, posteriormente, relacioná-las com as capacidades estatais já levantadas.

Uma das primeiras demandas do ano, na secretaria em que trabalho, é a matrícula. Trata-se da primeira interação do programa com os possíveis novos alunos recrutados no último processo seletivo. Essa atividade inicia-se com o e-mail da secretaria informando sobre as datas, documentos obrigatórios, disciplinas disponíveis para as matrículas, horários, professores, locais das aulas e outras informações necessárias para o processo e para acalmar a ansiedade dos ingressantes, que normalmente “bombardeiam” a secretaria com perguntas bem diversas. A maior dificuldade, nessa etapa, é que pode haver alterações no processo e o setor responsável pelo processamento das matrículas demora a passar as informações sobre os procedimentos referentes àquele ano. Dessa forma, a secretaria precisa encaminhar esse comunicado, mesmo que com informações incompletas, comprometendo-se a complementar esses dados assim que as informações oficiais são recebidas.

A operacionalização da matrícula pelo secretário é a capacidade administrativa sendo exercida pelo servidor ao exercer as atividades do cargo (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015). Por outro lado, o “descompasso” no tempo das informações entre os setores compromete a capacidade política em nível meso. Pois, se nesse nível, a capacidade política está relacionada à capacidade de manter as relações que mobilizam o apoio burocrático e a adesão administrativa para alcançar as metas organizacionais (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), seria interessante que pequenos ajustes fossem feitos no calendário do setor responsável pelo processamento das matrículas, para que os secretários pudessem melhorar a qualidade desse processo tão importante, que causa reflexo até nos processos finais, como a emissão dos diplomas.

Nas datas oficiais da matrícula, os secretários recebem os requerimentos das matrículas juntamente com os documentos obrigatórios, conferem os documentos, registram todas as informações necessárias na planilha própria e encaminham todo o processo para o setor de matrícula, que faz uma segunda conferência, importa os dados e libera os cadastros e os números das matrículas. De posse desses números, a secretaria tem duas opções: ou entra no sistema de matrículas da secretária e matricula os alunos nas disciplinas previamente escolhidas por eles, ou aguarda a liberação da matrícula no portal do estudante e solicita aos alunos que efetuem a matrícula nas disciplinas diretamente no sistema.

A maior missão dos secretários, nessa fase, é otimizar as turmas ofertadas. Dessa forma, são efetuadas diversas chamadas, na tentativa de preencher todas as vagas dentro do prazo permitido, já que cada vaga não preenchida significa dinheiro público gasto sem a eficiência devida, pois cada vaga tem um custo estimado fixo para a instituição, independentemente se for ocupada ou não. Fazendo boa gestão desse processo, os secretários atuam na capacidade fiscal em nível micro, que, segundo Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo), Cingolani, Thomsson, Crombrughe (2015) e Gomide (2016), é a capacidade de desenvolver atividades com responsabilidade e transparência.

Complementando esse processo, há as renovações e os ajustes de matrículas. As renovações são efetuadas pelos alunos veteranos, mas cabem aos secretários as informações e orientações necessárias a esses discentes. Já os ajustes se referem às inclusões ou exclusões nas disciplinas após o período da matrícula. O objetivo dos secretários nesses processos é fazer com que o aluno não deixe de cursar disciplinas que irão comprometer o tempo da defesa da dissertação ou tese. O secretário exerce novamente a capacidade fiscal em nível micro desenvolvendo as atividades visando o equilíbrio fiscal com responsabilidade e transparência e exerce ainda no mesmo nível a capacidade reguladora ao contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades específicas a cada política (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016).

O tempo médio da defesa é um dos itens avaliados pela CAPES que pode comprometer na nota do Programa, no seu crescimento e, conseqüentemente, nos recursos financeiros recebidos via Programa de Apoio à Pós-Graduação, o PROAP-CAPES, que utiliza a nota como um dos fatores para a distribuição dos recursos. Aqui, fica visível a capacidade avaliadora em nível macro sendo exercida quando a CAPES formaliza meios para acompanhar e avaliar as políticas de forma coordenada, utilizando ferramentas de controle (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

Complementando, o secretário exerce novamente a capacidade fiscal em nível micro, ao desenvolver as atividades visando ao equilíbrio fiscal com responsabilidade e transparência, e atua ainda no mesmo nível a capacidade reguladora, ao contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades específicas a cada política (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016).

Paralelamente, há as matrículas de alunos especiais que são os estudantes que solicitam matrículas em disciplinas de outros cursos, ou estudantes de outros cursos que

querem se matricular em disciplinas do programa em que o secretário atua. Esse processo acontece mediante a disponibilidade de vagas e ajuda os discentes a cursar disciplinas com conteúdos diversos das grades ofertadas nos seus respectivos cursos. Acolher alunos especiais de outros cursos faz parte da solidariedade entre os programas e amplia a oportunidade de estudos em assuntos que o programa, às vezes, não aborda. Nesse processo, os secretários exercem a capacidade institucional em nível micro, ao desenvolverem relações entre as políticas e a comunidade assistida (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016), e a capacidade política em nível micro, ao manterem relações de cooperação com vistas ao apoio operacional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015).

Outro processo, complementar ao da matrícula, é o de oferta de disciplinas. Os secretários, com base na resolução do programa, montam juntamente com o coordenador quais as disciplinas serão ofertadas, negociam com os docentes quais ministrarão cada uma delas, os horários e locais das aulas, exercendo, assim, a capacidade institucional (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016). Após esse planejamento, o secretário precisa registrar essas disciplinas nos sistemas para que elas possam ser liberadas para as matrículas no momento oportuno. Esse processo acontece, no curso em que eu secretário, duas vezes ao ano (semestralmente).

Após as matrículas, os alunos têm o acompanhamento da secretaria enquanto estiverem cursando o PPG. A secretaria, ao longo desse período, faz os lançamentos das proficiências em língua estrangeira no histórico do discente, recebe os pedidos de orientações dos alunos e encaminha para os respectivos orientadores, encaminha para a aprovação do colegiado e, em caso de aprovação, faz o registro para o acompanhamento, auxilia na resolução de problemas com o sistema de lançamento de notas e sistema de matrículas, providencia os aproveitamentos de disciplina solicitados pelos discentes, faz o controle e cobrança das pendências (documentos, crédito de disciplinas, proficiências etc.) e é responsável pela maioria das informações do curso (divulgações de cursos de extensão, comunicados diversos, lançamento de editais, instruções de acesso ao portal do estudante, emissão de certificados, entre outros).

Ademais, outro processo que ocorre nas secretarias dos PPGs é o trancamento de disciplinas ou do curso. A solicitação de trancamento parte dos discentes, e a secretaria encaminha para apreciação do colegiado. No caso das pós-graduações, os trancamentos

são complexos, pois, caso ocorram, eles não são reconhecidos pela CAPES e, dessa forma, o prazo para as defesas não são dilatados por ela. Assim, os trancamentos de curso (totais) são quase inexistentes e os de disciplinas são aceitos mediante o comprometimento de que os discentes cumpram os créditos de disciplinas antes da defesa e que defendam dentro do prazo da CAPES (dois anos para o mestrado e quatro anos para o doutorado).

Nos casos em que o discente não consegue finalizar e defender o mestrado ou doutorado dentro do prazo estipulado pela CAPES, ele pode solicitar ao colegiado do curso a dilação de prazo para a finalização. Esses casos são analisados pelo colegiado do programa, levando-se em conta a justificativa do aluno para o atraso, o tempo de dilação solicitado e a média do prazo de defesa do curso, uma vez que a CAPES avalia o curso pelo tempo médio e há casos de defesas antecipadas de alguns alunos. Logo, a CAPES não aceita dilação de prazo para a defesa, mas um aluno que defende antecipadamente compensa aquele que precisa de um tempo a mais para a defesa. De toda forma, o regulamento do curso limita que o prazo máximo que pode ser dilatado é de seis meses. A gestão do tempo médio das defesas é outro item utilizado pela CAPES na pontuação dos programas, por isso tem impacto na qualificação do curso e no recurso financeiro recebido.

Aproximadamente na metade do curso, os discentes precisam fazer a qualificação do projeto. Os orientadores enviam o formulário de marcação de banca, a secretaria encaminha para o colegiado deliberar e, em caso de aprovação, os secretários abrem o processo no sistema SEI, com a ata de qualificação previamente preenchida e encaminha as orientações para a banca. Após a qualificação, acompanha as assinaturas e faz o lançamento da qualificação no histórico do aluno.

Há outro processo que merece destaque: a defesa. Momento importante que também exige a marcação da banca e a aprovação do colegiado. Os membros analisam se o tema está pertinente à área de concentração e à linha de pesquisa do aluno, assim como se os membros escolhidos são pertinentes ao tema e se possuem os requisitos mínimos necessários para compor a banca. Após a aprovação, a secretaria providencia a elaboração da ata, o convite à comunidade, as instruções aos membros da banca e, após a defesa e a assinatura da ata, envia para o setor responsável para o registro da ata no histórico do aluno.

Na secretaria do PPG em que trabalho, temos os procedimentos pós-defesa. Depois das correções sugeridas pelos membros da banca de defesa, os alunos encaminham a versão final da dissertação para o repositório institucional da universidade gerenciado pela biblioteca e envia os comprovantes das submissões dos artigos provenientes da dissertação para o programa. A secretaria acompanha o processo de arquivo da dissertação, envia para o colegiado aprovar a homologação do diploma e, se aprovado, encaminha o processo de solicitação de diploma para o setor responsável. Com esse procedimento, encerra-se a jornada do aluno no curso.

O levantamento de todas essas atividades corrobora com Snoeijer *et al.* (2020) e Soares e Pauly (2018) sobre os processos administrativos realizados nas secretarias dos PPGs. Eles listaram: criação de disciplinas, atendimento geral (público interno e externo, presencial e não-presencial), bolsas de estudo (suporte na seleção e implementação), compra de passagem, defesa de doutorado e de mestrado (recebimento, encaminhamento para avaliação, confecção de atas e registro), desligamento de curso, diploma (desde a entrega da dissertação ou tese, regularização de pendências e solicitação da emissão do diploma), eleições para coordenador (organização e realização do processo eletivo junto à comissão eleitoral), eleições para representante discente, estágio docência, impressão das listas de chamada e publicação de conceitos, matrícula, acesso à Plataforma Sucupira, prorrogação de curso, qualificação de doutorado, qualificação de mestrado, reunião de colegiado, processo seletivo de mestrado e doutorado (publicação do edital, inscrições, divulgação de aprovados, contato com os candidatos com as instruções para a matrícula), trancamento de matrícula, redação de ofícios e outros documentos do programa, atualização do site do programa, divulgação de eventos científicos, cadastro de aproveitamento de créditos de disciplinas e cadastro e atualização de dados de discentes e docentes do programa.

Todos os processos ligados à gestão do aluno dentro da instituição, como matrículas, renovações, oferta de disciplina, processamento das proficiências, trancamentos, dilações, cobrança de pendências, qualificações, defesas e procedimentos pós-defesas, exigem do secretário a capacidade reguladora “de atender aos manuais e contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades específicas de cada política” (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016), a capacidade administrativa de “executar atividades conforme o cargo” (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI;

THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015), a capacidade fiscal de desenvolver as atividades com responsabilidade e transparência (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015), e, ainda, a capacidade institucional de desenvolver relações entre as políticas, os servidores e a comunidade (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016; RODRÍGUEZ, 2013). Todas essas capacidades são abordadas nas secretarias em nível micro.

Fazendo uma análise de todas as capacidades estatais exercidas pelo secretário durante a execução das suas atividades, nota-se que o secretário trabalha de forma ordenada com as propostas do PNPG, que busca a melhoria dos cursos e o atendimento com qualidade às diversas demandas da sociedade, “visando ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL, 2010<sup>a</sup> p.283).

Outros processos importantes também acontecem nas secretarias dos PPGs, como a elaboração do edital e o processo seletivo de discentes. Esse trabalho é anual e influencia diretamente no nível dos alunos ingressantes. Deve haver o equilíbrio nas exigências para que se consiga preencher todas as vagas oferecidas e para conseguir recrutar alunos que possam contribuir para o crescimento do programa. O edital é elaborado pelo coordenador, junto com o colegiado do curso e com o secretário. Um secretário com maior experiência em secretaria de pós-graduação pode contribuir bastante na preparação do edital, pois o conhecimento acumulado ajuda na capacidade avaliadora em nível micro, que é a aptidão para avaliar o conteúdo e o impacto das diferentes ações mediante as lições geradas pela vivência (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), assim como na capacidade analítica, quando utiliza o conhecimento para a formulação de políticas públicas (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013). Essas características corroboram com o perfil de agente facilitador citado por Neiva e D’Elia (2014), na medida em que esse profissional auxilia para que as soluções e decisões sejam tomadas com qualidade.

Após a finalização do edital, o secretário providencia os trâmites para a aprovação junto à PROPP e para a publicação do documento. Em sequência à publicação, a secretaria fica responsável por responder às dúvidas dos interessados.

Posteriormente, conforme as datas publicadas no edital, acontece o processo seletivo. Os interessados encaminham as inscrições e os devidos documentos para a secretaria. A secretaria recebe as inscrições e repassa para as comissões responsáveis para

conferência, homologação das inscrições e classificação dos candidatos. Mediante a lista dos aprovados, a secretaria providencia a publicação, recebe os recursos, dá encaminhamento a eles e, por fim, publica a lista definitiva dos aprovados.

A distribuição de bolsas e o acompanhamento dos bolsistas também passam pela secretaria. O processo seletivo de bolsistas é publicado pela secretaria, que recebe as inscrições e repassa para a comissão de bolsas. Essa comissão confere a documentação e, de acordo com as regras do curso, classifica os bolsistas. Com o resultado em mãos, a secretaria faz a divulgação, chama os aprovados para enviar a documentação, confere, elabora o processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e encaminha ao setor responsável para a implantação das bolsas. As bolsas são rotativas e distribuídas na medida em que os bolsistas anteriores vão defendendo suas dissertações ou teses. Dessa forma, as bolsas ficam liberadas para os novos discentes recrutados.

Essas bolsas são muito importantes para o programa, pois os discentes contemplados podem se dedicar exclusivamente ao programa, promovem cursos de extensão, fazem a integração com a graduação e com o Programa de Educação Tutorial (PET), dão monitoria e colaboram com os alunos não bolsistas. Por fim, ajudam a melhorar a quantidade e qualidade das publicações, que também refletem diretamente na nota do curso. Para a gestão dessas bolsas, os secretários exercem tanto a capacidade reguladora, atendendo aos normativos, quanto a capacidade fiscal, atuando com responsabilidade e transparência (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015).

A boa quantidade e qualidade das publicações dos discentes e docentes são avaliadas pela CAPES e são importantes para a melhoria da nota do programa junto ao órgão. Cabe aos secretários o controle sobre o bom aproveitamento dessas bolsas, que envolve a dedicação exclusiva dos bolsistas, o bom desempenho e comportamento, o monitoramento de horários, o cumprimento de algumas exigências do programa (cada programa tem suas especificidades), o acompanhamento das notas mínimas para a permanência como bolsista e o controle dos relatórios semestrais dos bolsistas que são encaminhados ao colegiado do curso para aprovação. A gestão dos bolsistas demanda dos secretários a sua atuação com responsabilidade e transparência diante do orçamento público, exercendo, assim, a capacidade fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

Todas as informações referentes ao programa são coletadas através do sistema Sucupira, cujo preenchimento é de responsabilidade da coordenação, entretanto, diante do volume de informações, a parte quantitativa normalmente é preenchida pela secretaria. Esse trabalho é executado durante o ano, na medida em que os professores atualizam seus currículos Lattes, mas a CAPES permite que as informações de um ano possam ser disponibilizadas até a data limite de fevereiro ou março do ano seguinte (data informada anualmente e passível de prorrogação). Esse trabalho, de extrema importância para o programa, salienta o questionamento sobre a invisibilidade do secretário que executa todo o trabalho usando as senhas dos coordenadores dos cursos. Mas, mesmo de forma invisível, o secretário atua na capacidade avaliadora, levantando informações importantes que impactam na tomada de decisões (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018) tanto das coordenações como do Governo Federal e das agências de fomento.

Outra atividade importante que reflete diretamente na qualidade do corpo docente do programa é o credenciamento de docentes. O credenciamento obrigatório ocorre no final dos períodos avaliativos, que, ultimamente, tem acontecido a cada quadriênio. Nesse momento, todos os docentes são descredenciados dos programas e, por isso, quem tem o interesse de permanecer no PPG precisa solicitar um novo credenciamento. Nos demais anos do quadriênio, a abertura do credenciamento para novos interessados pode ocorrer ou não, ficando a critério de cada programa. As exigências para o credenciamento são discutidas em colegiado e, em seguida, são publicadas pela secretaria. Os processos são recebidos pela secretaria e repassados para a comissão avaliadora do programa, depois das avaliações, os nomes são encaminhados pela secretaria à comissão de credenciamento da instituição, que, por sua vez, acata ou não os credenciamentos e descredenciamentos. Posteriormente à divulgação da lista, a secretaria providencia os acertos no sistema Sucupira. Nesse processo, exerce-se a capacidade reguladora, credenciando aquele que está adequado às normas do programa e aos órgãos superiores.

Contribuir com a gestão dos recursos financeiros também é trabalho dos secretários. Os recursos recebidos pelas pós-graduações para financiar suas atividades são enviados pela CAPES através do PROAP. Cabe ao coordenador e ao colegiado do curso, com a ajuda dos secretários, definir sua destinação. E é papel dos secretários executarem as compras da forma mais efetiva. Normalmente, esses recursos são utilizados em atividades que contribuem para a melhoria do programa, como compra de passagens e diárias, buscando a integração entre os programas; inscrições em eventos para melhorar

a participação dos alunos; tradução de artigos, procurando alavancar a produção internacional; compra de equipamentos ou suprimentos para secretaria, coordenação e laboratórios, entre outros. Aqui, visualiza-se a capacidade fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo) do secretário em atuar com responsabilidade e transparência na gestão e execução do orçamento público, além da capacidade financeira em nível meso, quando ele participa das reuniões de colegiado e, juntamente como colegiado e o coordenador, ajuda no planejamento e gerenciamento do orçamento, pois Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo) descrevem a capacidade financeira em nível médio como “a capacidade de gerenciar a organização considerando o orçamento e as diretrizes das políticas”.

Complementando, a secretaria é responsável, juntamente com o coordenador, por toda a gestão de documentos e informações do programa, arquivos físicos ou virtuais, atualização de dados dos discentes e docentes, atualização do site, e participa, ainda, na organização dos eventos e na recepção de alunos, além de secretariar as reuniões, reforçando a importância dos secretários na capacidade reguladora (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018, SILVA *et al*, 2020; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016), fazendo a gestão segundo as normas, e na capacidade analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013), adquirindo, processando e utilizando o conhecimento para a formulação de políticas.

Na busca de identificar e entender como as dimensões da capacidade estatal se manifestam nas atividades dos secretários que acabaram de ser catalogadas, foi elaborado o Quadro 4, que relaciona os processos aos atributos.

Quadro 4 – Relação dos processos da secretaria com as dimensões das capacidades estatais

Processos	Capacidades
Processo seletivo de mestrado e doutorado (publicação do edital, inscrições, divulgação de aprovados, contato com os candidatos com as instruções para a matrícula), matrícula (novas, renovações e ajustes), pagamentos, compras e licitações (passagens, inscrições em congresso, traduções etc.), trancamento de disciplinas ou do curso, lançamentos das proficiências em língua estrangeira, pedidos de orientações dos alunos, aproveitamentos de	Administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015)

disciplina, prorrogações de prazo, diploma (desde a entrega da dissertação ou tese, regularização de pendências e solicitação da emissão do diploma), atendimento geral (público interno e externo, presencial e não-presencial), bolsas de estudo (suporte na seleção e implementação), defesa e qualificação de doutorado e de mestrado (recebimento, encaminhamento para avaliação, confecção de atas e registro), desligamento de curso, reunião de colegiado (convocação, elaboração da pauta, ata).	
Conhecer e planejar as atividades, levando em consideração a sazonalidade dos processos, elaboração de editais.	Analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013)
Plataforma Sucupira.	Avaliadora (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018)
Auxílio à coordenação na gestão financeira dos recursos.	Financeira (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo)
Pagamentos, compras e licitações (passagens, inscrições em congresso, traduções etc.), bolsas de estudo (suporte na seleção e implementação), gestão do tempo médio de defesa.	Fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015)
Matrícula de discentes de outros cursos ou instituições, oferta de disciplinas, atendimento geral (público interno e externo, presencial e a distância).	Institucional (CONDÉ <i>et al.</i> , 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016)
Matrícula de discentes de outros cursos ou instituições, integração com outros setores ou com outros secretários, visando à melhoria dos processos.	Política (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015)
Eleições para coordenador (organização e realização do processo eletivo junto à comissão eleitoral), eleições para representante discente, matrículas, renovações, oferta de disciplina, processamento das proficiências, trancamentos, dilações, cobrança de pendências, qualificações, defesas e procedimentos pós-defesas, gestão de documentos, gestão de informações do programa.	Reguladora (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018, SILVA <i>et al.</i> , 2020; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016)

Fonte: elaborado pela autora.

Faço, aqui, uma reflexão sobre um papel executado pelo secretário que não aparece nos normativos e nem está descrito nas atividades desses cargos. Trata-se do

papel acolhedor e humano, principalmente nas relações com os discentes. Os estudantes passam por dois anos intensos, de muito trabalho e cobrança. Nesse período, eles buscam os secretários para esclarecer questões administrativas e receber orientações nos planejamentos acadêmicos, mas já atendi diversos alunos que, naquele momento, precisavam de alguém que simplesmente pudesse ouvir suas angústias e reclamações, ou necessitavam de alguém para lhes dizer que todo aquele turbilhão iria passar. Eles não são só números: esses discentes trazem consigo histórias de vida que não param enquanto eles fazem seus mestrados e doutorados. Já vi casamentos, nascimentos, mas também vi muitas perdas e separações. Não podemos resolver seus problemas, mas também não podemos ser insensíveis a tudo isso. Esse papel do secretário, que não é computado, muitas vezes pode ser a diferença que faz com que um aluno persista na busca da titulação.

Costa e Nebel (2018) abordam esse assunto e tratam sobre a saúde mental de estudantes de pós-graduação no Brasil. Nessa pesquisa, mais de 70% dos respondentes sofriam com ansiedade, e outros relataram insônia, depressão e crise nervosa. Os autores citados sugerem um debate que possibilite pensar estratégias que visem a minimizar o sofrimento mental dos pós-graduandos do país (COSTA; NEBEL, 2018).

Também sobre a humanização na educação, Leite e Ramos (2012) abordam a importância do conhecimento pedagógico-didático na formação dos docentes para a humanização da cultura científica, porém, nada foi encontrado sobre a humanização do tratamento dos discentes no que tange ao apoio administrativo dentro das instituições de ensino.

A princípio, o papel do secretário nesses casos poderia ser entendido como a capacidade institucional de manter relações com a comunidade assistida ou mesmo a capacidade administrativa de executar as atividades conforme o cargo, mas acredito que isso vá muito além dessas capacidades, pois transcende as atividades descritas para o cargo. Sendo assim, no meu entendimento, essa atuação não pode ser descrita como uma capacidade estatal descrita na literatura pesquisada, pois ela não trata da humanização nas relações. Talvez a capacidade solidária poderia ser pensada e incluída nos estudos das capacidades estatais.

Ainda sobre esse papel, não posso deixar de fazer uma ressalva. Não é possível generalizar que todos os secretários sejam humanizados e acolhedores, ou que, ao menos, cumpram com as suas obrigações com empenho. Já ouvi reclamações de discentes sobre a falta de interesse do secretário em tentar resolver um problema, ou não os instruiu

corretamente. Muitas vezes, eles se esquecem que uma situação corriqueira para a secretaria é talvez única para o discente.

Por fim, deixo aqui uma observação sobre o futuro nas secretarias da pós-graduação, uma vez que devido à pandemia de covid-19, os secretários tiveram a necessidade de se adaptar ao home office e às rotinas online. Tornaram-se corriqueiras as reuniões a distância, processos inteiramente remotos, atendimentos não presenciais e a vida profissional emaranhada com a vida pessoal. Apesar das dificuldades, acredito que os secretários conseguiram atender às demandas e não deixaram de resolver as necessidades dos cursos. Fica aqui a reflexão sobre como ficará o formato da secretaria e seus processos pós- pandemia. Muito do que foi aprendido e vivenciado certamente estará presente nas novas rotinas.

### **4.3 Análise dos diálogos do *WhatsApp***

Como já mencionado anteriormente, foi criado um grupo no *WhatsApp* somente dos secretários de pós-graduação da UFU, inicialmente com a finalidade de trocar informações de reuniões do sindicato e da luta por direitos da categoria. Mas, logo que esse grupo foi formado, os membros compartilharam questionamentos sobre os processos diários, uma vez que os integrantes do grupo possuem objetivos comuns e, normalmente, realizam atividades semelhantes.

Dessa forma, surgiu uma ferramenta de ajuda importante para os secretários nos processos das secretarias e, por esse motivo e com o objetivo de desenvolver o presente estudo, foram pesquisadas as capacidades estatais nos diálogos desse grupo.

Uma outra descoberta feita se refere ao fato que alguns membros do grupo que exercem a atividade de secretários não são da carreira de técnico-administrativos. Foram encontrados cinco membros terceirizados no citado grupo na plataforma de trocas de mensagens simultâneas. O motivo deles possuírem esse tipo de vínculo não foi levantado, mas, de toda forma, ao utilizar-se neste trabalho o termo “secretário”, são englobados tanto os secretários concursados quanto os secretários terceirizados, uma vez que todos executam as atividades do cargo.

A partir das análises das conversas no *WhatsApp*, duas capacidades estatais se destacam pela própria natureza do grupo. A primeira é a capacidade administrativa em nível micro. Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo), Souza (2017) e Gomide (2016) dizem que a capacidade administrativa é a “capacidade de executar atividades conforme

o cargo e garantir a formação/perfil adequado para as funções operacionais necessárias às políticas. Capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito e inovar”. Assim, a capacidade administrativa permeia a maioria dos diálogos no grupo, uma vez que as trocas de informação, em geral, são sobre os processos que fazem parte das atividades do cargo; de certa forma, esses diálogos transformam o conhecimento tácito em conhecimento explícito e ainda contribuem para a formação dos secretários.

É possível visualizar as capacidades administrativas nos exemplos referentes aos processos abaixo:

#### Compras – Informativo:

Secretário 19: Pessoal! Já temos acesso ao SCDP e temos passagens e hospedagem pelo contrato da UFU. (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

#### Qualificação – Alteração no processo:

Secretário 10: pessoal, estou lançando o primeiro exame de qualificação no histórico pelo SG.

Secretário 10: já chegaram a lançar alguma coisa? (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Matrículas em disciplina de outro curso:

Secretário 05: Bom dia. Alguém sabe me informar o fluxo pra alunos solicitarem disciplina em outro curso? No caso um aluno meu pra outro curso e um de outro curso pro meu.

Secretário 34: Bom dia! Pelo Portal do aluno. Normalmente após as matriculas aparece a opção de matrícula em disciplina de outro curso. (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

#### Proficiência em língua estrangeira:

Secretário 34: Alguém já lançou inglês pelo SG?

Secretário 34: Estou um pouco perdida.

Secretário 17: Liga aqui Secretário 34. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Implantação de bolsas:

Secretário 18: Boa tarde colegas! Alguém conseguiu cadastrar bolsistas da CAPES no SCBA?

Secretário 17: Parece estar fechado. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

Desse modo, a capacidade administrativa de executar as atividades de acordo com o cargo (SILVA; VALADÃO JÚNIOR; 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016;) está diretamente ligada às atividades realizadas no dia a dia pelos secretários e que foram relatadas por eles no grupo de *WhatsApp*. Apesar dessas atribuições não estarem

devidamente descritas nos normativos, como relatado na seção 4.1, elas são importantes para que a pós-graduação alcance os seus objetivos, em especial no que se refere a atender com qualidade às diversas demandas da sociedade, “visando ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL, 2010<sup>a</sup> p.283), conforme trazido pelo PNPG e descrito nos regimentos e resoluções das instituições, por exemplo, ampliar a formação adquirida nos cursos de graduação, assim como formar professores, pesquisadores e profissionais, mediante a concessão de grau acadêmico (UFTM, 2010).

A segunda capacidade estatal que se sobressai nos discursos e que se confunde com o objetivo do grupo é a capacidade política em nível micro que Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo) descrevem como sendo a habilidade de cooperar com o objetivo de apoio profissional/operacional. Essa capacidade se destaca nas conversas de *WhatsApp* nas mais diversas atividades, como:

Nas defesas:

Secretário 01: Bom dia pessoal!!! Alguém sabe me dizer qual o procedimento para corrigir uma ata de defesa de Mestrado depois que ela já foi assinada?

Secretário 18: Você pode fazer um outro documento de retificação da ata.

Secretário 14: Eu cancelo a ata errada, faço outra e peço para assinarem novamente. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

Nas compras:

Secretário 14: Pessoal, quem é o “ordenador de despesas” cujo qual temos que enviar um ofício para pagamento de publicação de artigo?

Secretário 07: Não sei bem quem é o ordenador de despesa, mas quando eu solicitava o pagamento, enviava para Gabinete da Reitoria e dava certo. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

Na gestão dos cadastros dos discentes/troca de linha de pesquisa:

Secretário 04: Pessoal, bom dia! Vocês podem me ajudar com o cadastro de um aluno no sucupira? Ele está matriculado no Mestrado, mas passou no Doutorado, realizou defesa agora em Fevereiro. Como vocês fazem? Não aparece a opção titulado e eu acho que não.

Secretário 18: Vc só fecha o cadastro quando cadastra o Trabalho de conclusão do aluno.

Secretário 04: Obrigada! (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

Pode-se notar, também, a capacidade política no apoio dos secretários para o desenvolvimento desta pesquisa, quando foi explicado no grupo como aconteceria o levantamento de dados e que, para isso, haveria a necessidade da autorização de todos os membros para que o trabalho pudesse acontecer. Houve várias mensagens de incentivo, como aparecem nos depoimentos abaixo:

Secretário 02: Conte comigo! entre hoje e amanhã envio o termo assinado para você!

Secretário 04: Conte comigo tbm!

Secretário 30: Gracinha Ju, conte conosco!!!

Secretário 06: Massa demais, Juliana. A minha unidade é PPGXXX. (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

Por fim, a capacidade política também foi visualizada quando os membros utilizaram o grupo para inteirar-se sobre temas importantes e reuniões, como no aviso a seguir:

Secretário 30: Processo nº 23117.078680/2021-06. Conforme consta no Ofício 348 (SEI nº 3189844), informamos aos interessados que haverá uma apresentação do cronograma de compras, bem como espaço para tirar dúvidas, hoje (15/12/2021) às 15h. (CONVERSAS WHATSAPP, 2021)

Nesse contexto, a capacidade política no nível micro é observada na maioria das conversas, destacando a importância do grupo na cooperação com os colegas da mesma função com o objetivo de ajudar na execução das atividades diárias das secretarias e de apoio aos processos administrativos. Percebe-se nos trechos acima que, para exercerem essa habilidade através do *WhatsApp*, os servidores utilizam-se de competências pessoais que corroboram com Andrade *et al* (2016), que listam como perfil do secretário a iniciativa, a inovação, a flexibilidade, a comunicação, o trabalho em equipe, a responsabilidade, o relacionamento interpessoal e o autogerenciamento desses profissionais.

Nas orientações do PNPG, também se observa a capacidade política quando o PNPG 2005-2010 fomenta a solidariedade entre os cursos, ou seja, os cursos mais fortes cooperam com os mais fracos (BRASIL, 2010a). Essa capacidade política acontece em nível meso quando as universidades mantêm relações que mobilizam apoio burocrático e adesão administrativa para alcançarem as metas organizacionais (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

No grupo de *WhatsApp*, a terceira capacidade que mais apareceu nas mensagens foi a capacidade fiscal, que, segundo Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo), é a capacidade de desenvolver atividades com responsabilidade e transparência no processo orçamentário. Nesse sentido, os trechos abaixo mostram esses profissionais exercendo a capacidade fiscal quando, de certa forma, agem como fiscais do erário público:

Devolução de bolsa indevida:

Secretário 02: Alguém já fez uma notificação para o discente apresentar defesa para devolução de bolsa?

Secretário 05: O Secretário 06 já fez alguns. Ele pode te auxiliar.  
Secretário 02: Obrigada! (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

#### Prestação de contas – Processo necessário para se manter as bolsas dos programas:

Secretário 36: Boa tarde pessoal... Poderiam me ajudar em um ponto? Não estou conseguindo falar com a Norma... Sabem me dizer se esse ano os relatórios para prestação de contas FAPEMIG poderão ser encaminhados pelo SEI? Lembro que ano passado tivemos que entregar em um pen drive. O e-mail da Isabella não foi claro.

Secretário 31: Esse ano tem que enviar relatório de prestação de contas?

Secretário 10: É pra enviar pelo protocolo.

Secretário 36: Obrigada! (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Orçamento – Compartilhamento de informações:

Secretário 18: Boa tarde! Falamos com o Cleiton, diretor de compras e ficou acertado que os programas deverão fazer o LEVANTAMENTO DE TODAS AS DEMANDAS para compras, conferir com o PGC/2020, e caso houver item que não está no PGC fazer um documento solicitando à PROPLAD inserir esse item no PGC 2020. Vocês deverão encaminhar até terça-feira, dia 28/07. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Compras:

Secretário 14: Pessoal, alguém já tramitou uma solicitação de compra no SG este ano e obteve êxito?

Secretário 07: Tramitei um pagamento de inscrição e deu certo.

Secretário 31: Mudou alguma coisa?

Secretário 07: Notei mais abas para colocar justificativas, essas coisas. E tem que colocar o número do item no PGC e além do que a gente tinha costume de anexar, tive de anexar também o relatório de itens da unidade cadastrados no PGC.

Secretário 08: Oi Secretário 14, tramitei um pagamento de publicação de artigo, foi uma loucura, mas enfim depois de muitas idas e vindas consegui tramitar.

Secretário 31: Eles podiam informar o procedimento né. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

Sobre o procedimento de compras, ressalta-se que esse é o processo executado pelos secretários que eles mais se queixam de dificuldades na sua execução, conforme relatado abaixo:

Secretário 34: Esses procedimentos para uso do PROAP sao um terror... acho muito stress.

Secretário 30: Total, verdade, tinha q ser mais simples.

Secretário 32: Simples eu acho que não tem como ser, por causa das exigências de órgãos de controle. Mas é sempre um negócio pra gnt resolver em pouco tempo e sem a explicação devida.

Secretário 34: Sim... na vdd o problema acaba sendo o prazo e a falta de orientação...

Secretário 02: A falta de explicação ou falta de clareza é o que mais atrapalha. Temos várias demandas ao mesmo tempo.

Secretário 30: Não recebemos treinamento p tal.

Secretário 34: Sim... lembro q o procedimento foi apresentado em uma reunião... mas isso e pouco... depois eles nos deixam por nossa conta. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

Nota-se, nesses relatos, que nem sempre os secretários possuem toda a informação necessária para exercerem as suas atividades. Esse fato é confirmado nas pesquisas de Dourado Júnior (2016), que identificou algumas disfunções no trabalho do secretário, sendo uma delas a falta de conhecimento para o exercício das atividades, e no estudo de Kawamura (2019), que levanta fatores críticos no trabalho dos secretários, como a falta de comunicação no que diz respeito a procedimentos administrativos.

O terceiro PNPG destinou verba específica para a pós-graduação dentro do orçamento das universidades para contribuir com o seu crescimento (BRASIL, 2010<sup>a</sup>), enquanto a meta 14.1 do PNE também indica a expansão do financiamento da pós-graduação através das agências oficiais de fomento (BRASIL, 2014b). Complementando, Kato e Ferreira (2016) destacam a importância da CAPES, CNPq e Fundações de Amparo à Pesquisa na promoção direta do financiamento de pesquisas por via de editais, bem como do Ministério da Educação com o pagamento do salário de professores.

Desse modo, parte desses recursos chegam à secretaria através do PROAP ou de bolsas para o financiamento dos estudos de alguns discentes recrutados. Logo, a capacidade fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo) é percebida no trabalho dos secretários na medida em que eles buscam manter o equilíbrio fiscal quando gerem e fiscalizam as atividades que movimentam verbas públicas, como quando fazem a gestão do orçamento, de compras e de bolsas. Por outro lado, a falta do conhecimento necessário para a execução das atividades que envolvem o erário pode ser um dificultador no exercício dessa capacidade fiscal.

Dando sequência aos estudos das conversas do grupo de *WhatsApp*, foi encontrada também a capacidade reguladora no nível micro, evidenciando a tentativa dos secretários em atender aos normativos e aplicá-los na medida em que executam as atividades diárias. Segundo Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo), Cingolani, Thomsson, Crombrughe (2015) e Gomide (2016), a capacidade reguladora em nível micro aborda o atendimento aos manuais e a adequação das normas às necessidades. Os trechos abaixo exemplificam a capacidade reguladora nas atividades executadas.

Gestão das bolsas – Compartilhamento de respostas dos órgãos oficiais:

Secretário 07: Sobre CNPq, acabaram de responder meu e-mail. Vejam:  
Secretário 07: Prezada Sra. (nome omitido),

O CNPq deliberou por não conceder nenhuma prorrogação às bolsas provenientes de quotas institucionais, tendo em vista que este sistema de bolsas está em transição para novos modelos.

Respeitosamente,

CNPq

Igor Barros Cavalcante. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Ajuda na interpretação das normas:

Secretário 18: Boa tarde! Alguém pode me ajudar a interpretar estas portarias da CAPES? A portaria 20 de fevereiro de 2020 trata do programa de demanda social, mas ainda não podemos considerar o anexo I para as quantidades de bolsas. Teremos que esperar a CAPES se pronunciar?

Secretário 03: A coordenadora ligou lá e disseram que tem que esperar. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Compras – Informativo sobre normas recentes:

Secretário 19: Pessoal! Já temos acesso ao SCDP e temos passagens e hospedagem pelo contrato da UFU.

Secretário 19: Porém devemos seguir todos os procedimentos listados na nova portaria da Proplad.

Secretário 19: O que significa duplicação de procedimentos.

Secretário 19: Além de termos que encaminhar com, pelo menos, 15 dias de antecedência a PCDP para autorização. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

#### Bolsas – Compartilhamento de normativos/documentos oficiais:

Secretário 42: É obrigatório cursar a Disciplina Estágio de Docência para aluno Mestrado bolsista?

Secretário 14: Pelo que eu saiba, todos os bolsistas são obrigados pelas normas da UFU e das agências de fomento.

Secretário 42: Muito agradecido a todos pela costumeira presteza.

Secretário 14: segue essa portaria que rege o estágio docência.

Secretário 14:

[http://www.ppgbiocomb.iq.ufu.br/sites/ppgbiocomb.iq.ufu.br/files/media/document/resol\\_2000.01-\\_conpep\\_estagio\\_de\\_docencia.pdf](http://www.ppgbiocomb.iq.ufu.br/sites/ppgbiocomb.iq.ufu.br/files/media/document/resol_2000.01-_conpep_estagio_de_docencia.pdf)  
(CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

#### Ajustes no histórico – Mudanças nos procedimentos sem aviso prévio para os secretários/executantes:

Secretário 31: Quando o aluno defende no Programa de vocês todas as disciplinas estão fechadas? Aqui fica em aberto da disciplina Atividade Orientada, assim que o discente defende solicito que o professor faça o lançamento do conceito para que eu posso solicitar o registro da ata.

Secretário 31: O pessoal do registro começou me solicitar data de lançamento dessa disciplina, não consigo entender esse procedimento, isso acontece com vocês? (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

#### Proposta de melhoria das normas dos secretários:

Secretário 02: Precisamos criar, assim como na graduação, as normas da pós-graduação com as definições do que é trabalho nosso e vários outros tópicos. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

A capacidade reguladora em nível macro de monitorar e aplicar regras estabelecida por meio de uma estrutura reguladora distinta, garantindo a conformidade nas políticas na pós-graduação (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), inicia-se com os documentos orientadores para as políticas públicas na educação (PNE) e na pós-graduação (PNPG), já mencionados anteriormente. Mediante esses guias, outros normativos são criados para dar provimento e garantir que as resoluções federais e os documentos de área da CAPES, por exemplo, sejam cumpridos. De forma complementar, há também a capacidade reguladora no nível meso sendo exercida pelas universidades, institutos e órgãos superiores, quando aplicam as regras e procedimentos estabelecidos com base na sua autonomia (GRIN; ABRUCIO, 2018), assim como elaboram manuais administrativos adequados às políticas (SILVA; VALADÃO JUNIOR, 2022, no prelo), como os regimentos e resoluções dessas instituições e que foram estudados na seção 4.1. Dessa forma, cabe aos secretários a atuação na capacidade reguladora no nível micro, na medida em que atendem a esses normativos e contribuem para o processo de adequação entre as normas e as necessidades de cada política (SILVA; VALADÃO JUNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016), como é o caso dos processos seletivos, sistemas de cotas, gestão de bolsas para os discentes e avaliações anuais e quadrienais da CAPES.

Outra capacidade identificada nas conversas de *WhatsApp* foi a capacidade financeira, descrita por Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo) como a habilidade de conhecer e atender às exigências previstas em cargos, salários e suas responsabilidades, assim como de desenvolver relações sindicais, na medida em que se utiliza o grupo para as trocas de informações sobre as reuniões sindicais, como no exemplo abaixo:

Secretário 25: O coordenador geral do SINTET-UFU, convoca toda a categoria para a \*Paralisação Nacional do dia 18/03\* que tem como pauta a contrariedade à reforça administrativa, em defesa da educação, dos direitos e das liberdades democráticas. O SINTET-UFU preparou um material para que aquelas servidoras e servidores que aderirem à paralisação possam afixar em seus setores de trabalho, informando a comunidade e contribuindo para a mobilização da categoria. \*Caso tenha interesse em receber este material entre em contato pelo telefone 3214-1649 ou pelo e-mail [assessoria@sintetufu.org](mailto:assessoria@sintetufu.org)\*. (CONVERSAS WHATSAPP, 2020).

Vários foram os relatos sobre essa capacidade, mas todos se limitaram à parte específica do desenvolvimento das relações sindicais. A parte do conceito que descreve

a habilidade de conhecer e atender às exigências previstas em cargos, salários e suas responsabilidades não foi detectado nas conversas. Isso pode ter ocorrido devido ao grupo ser muito utilizado para o questionamento e dúvidas sobre processos, e não sobre as exigências do cargo e salários.

Foi detectado, também, que os secretários exercem a capacidade avaliadora que, segundo Saguin, Tan e Goyal (2018), é a habilidade de avaliar conteúdo, processo e o impacto das ações, assim como a possibilidade do trabalhador em gerar lições e repassar aos níveis superiores do governo. Esse processo é relatado no grupo quando alimentam a Plataforma Sucupira com as informações quantitativas do curso. Com tais dados levantados, dão subsídio para as análises qualitativas e ainda possíveis atuações para melhorar o desempenho do curso. A troca de experiência no preenchimento da Plataforma Sucupira é comum como registrado a seguir:

Secretário 05: Boa tarde, pessoal. Na plataforma Sucupira vocês cadastram somente as disciplinas da Pós Graduação ou também as ministradas na graduação pelos professores credenciados? (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

Secretário 37: Bom dia! Estou cadastrando um aluno no Sucupira e aparece uma mensagem de erro (o CEP deve ser composto apenas por números). Já aconteceu isso com vocês? (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

Secretário 14: Desculpem o horário, mas vou deixar uma dúvida aqui antes que eu esqueça.

Um discente foi desligado em 2019. Ele prestou o processo seletivo novamente e foi aprovado. Quando vou cadastrar ele na plataforma sucupira como discente não dá e aparece a seguinte mensagem:

“Não é possível cadastrar o discente no programa, pois essa pessoa já possui um cadastro ativo/finalizado na IES “UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)” como discente 2019”, o que vocês fazem nessa situação? (CONVERSAS WHATSAPP, 2021).

Desde 1976, o sistema de avaliação da pós-graduação já existia no PNPG e, desde então, vem sendo aprimorado em cada plano. No Brasil, ele é gerenciado pela CAPES e sofreu várias alterações ao longo de mais de 40 anos. Como resultado dessa avaliação, a CAPES classifica os cursos atribuindo uma nota que indica a qualidade aos programas de pós-graduação e tem autonomia para criar ou fechar programas a depender do seu desempenho (BRASIL, 2010a).

Fica evidente, aqui, a capacidade avaliadora sendo exercida no nível macro, na medida em que os servidores formalizam meios para acompanhar e avaliar as políticas de forma coordenada, utilizando ferramentas de controle, planos de readequação e mecanismos de informação (SILVA; VALADÃO JUNIOR, 2022, no prelo).

De forma complementar, Pattyn e Brans (2015) reforçam que, para o sucesso na continuidade do processo, é necessário, além incidência da atividade de avaliação, manter também a regularidade, assim como a qualidade das avaliações. Nesse ponto, a capacidade avaliadora dos secretários fica evidenciada, pois é no nível micro que as informações para a avaliação são levantadas. Essa base de dados serve tanto para alimentar os órgãos superiores de informações para as tomadas de decisões como também para o próprio setor avaliar o impacto das suas ações para corrigir algumas distorções.

A capacidade institucional, inicialmente, não foi detectada nas conversas do grupo de *WhatsApp*, porém o próprio fato dos secretários desenvolverem relações entre si em um ambiente, mesmo que virtual, indica a capacidade institucional de desenvolver relações entre os servidores e as políticas (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016).

Ao retomar as outras fontes já analisadas, notou-se também, através do relato da pesquisadora sobre a sua vivência na secretaria de pós-graduação, que a capacidade institucional ocorre nas secretarias quando se acolhe alunos de outros cursos para fazerem disciplinas nos programas em que os secretários atuam, bem como nos processos ligados à gestão do aluno dentro da instituição, pois, nesses processos, muitas vezes ocorrem relações entre esses servidores e a comunidade assistida (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016), no caso, os discentes.

A capacidade analítica não foi identificada pela pesquisadora nas conversas do *WhatsApp*, mas isso não significa que ela não exista dentro das secretarias. O perfil majoritariamente burocrático do grupo pode impedir a percepção da capacidade de formulação de políticas através da análise do conhecimento acumulado, conceituado por Saguin, Tan e Goyal (2018) como capacidade analítica. Nos relatos da pesquisadora, foi encontrada a capacidade analítica sendo exercida quando os secretários se utilizam de experiência e conhecimentos acumulados para a formulação de políticas no setor (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013).

Assim, nessa análise das conversas do grupo de *WhatsApp*, identificou-se que as capacidades administrativa, política, fiscal, reguladora, financeira, avaliadora e institucional são exercidas em algum momento pelos secretários da pós-graduação. Também foi possível verificar de que forma elas ocorrem dentro das secretarias.

Essa fonte, portanto, foi importante, juntamente com as anteriores, para se atingir o objetivo específico de identificar e entender que todas as dimensões levantadas por essa pesquisa foram detectadas nos trabalhos dos secretários e como elas se manifestam nas atividades do dia a dia dos secretários da pós-graduação.

#### 4.4 Análise das entrevistas com os secretários

Na busca por combinar diferentes fontes de coletas de dados, foram entrevistados 28 secretários de secretarias de pós-graduação e mais um coordenador de curso que desempenha, em parte, o papel. Destes 29 entrevistados, 12 são Universidade Federal de Uberlândia (UFU), 11 da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), quatro da Universidade Federal de Catalão (UFCAT) e dois servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), sendo uma secretária e um coordenador que desempenha também atividades de secretaria no PPG.

Faz-se, aqui, uma observação sobre o plano inicial, que era pesquisar os secretários com mais de cinco anos de trabalho na secretaria de pós-graduação. Ao conhecer melhor as instituições estudadas, verificou-se que nem todas elas possuíam a quantidade necessária de profissionais com esse perfil. Por esse motivo, optou-se por não utilizar esse item como critério de exclusão.

Segue, abaixo, o Quadro 5, sobre os secretários entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos secretários pesquisados

Entrevistados	Tempo de secretaria de pós-graduação	Setor anterior	Entrevistados	Tempo de secretaria de pós-graduação	Setor anterior
Entrevistado 01	8 anos	Público	Entrevistado 15	5 anos	Público
Entrevistado 02	6 anos	Não trabalhava	Entrevistado 16	10 anos	Privado
Entrevistado 03	4 anos	Público	Entrevistado 17	8,5 anos	Privado
Entrevistado 04	4,5 anos	Privado	Entrevistado 18	8 anos	Público
Entrevistado 05	7 anos	Público	Entrevistado 19	8 anos	Público
Entrevistado 06	7,5 anos	Público	Entrevistado 20	8 anos	Público
Entrevistado 07	10 anos	Público	Entrevistado 21	8 anos	Público
Entrevistado 08	2,5 anos	Público	Entrevistado 22	8 anos	Público
Entrevistado 09	5 anos	Público	Entrevistado 23	9 meses	Não trabalhava
Entrevistado 10	6,5 anos	Público	Entrevistado 24	6 anos	Público
Entrevistado 11	16 anos	Público	Entrevistado 25	4 anos	Público
Entrevistado 12	8,5 anos	Público	Entrevistado 26	2 anos	Público

Entrevistado 13	5 anos	Público	Entrevistado 27	8 meses	Público
Entrevistado 14	10 anos	Público	Entrevistado 28	4 anos	Público

Fonte: elaborado pela autora.

Importante ressaltar que foram 29 entrevistados, porém um deles é coordenador e, por essa razão, não foi incluído no quadro de perfil dos secretários que ficou com o registro de 28 participantes.

Ao analisar o perfil dos secretários de pós-graduação selecionados, observou-se que o tempo de atuação nas secretarias dos PPGs variava entre oito meses até 16 anos. A maioria desses profissionais possui mais de seis anos no cargo, portanto, são pessoas que já têm uma boa base de conhecimento sobre o trabalho e, portanto, possuem condições até de auxiliar os ingressantes. Esse fato também pôde ser observado nos relatos do grupo de *WhatsApp*.

Através das entrevistas, foi possível notar que as pessoas com menos de um ano de secretaria de PPG não possuem uma base consolidada de informações sobre os processos nem maturidade para responder às indagações sobre o trabalho. Como a maioria dos trabalhos na pós-graduação são cíclicos, é importante que esse profissional vivencie, pelo menos, dois ciclos de aprendizado. No primeiro, o secretário aprende as funções, enquanto no segundo ano ele consolida essas informações vivenciando novamente os processos.

Diverge um pouco a percepção que os secretários têm sobre a importância do seu trabalho. Nas entrevistas, eles foram questionados sobre quais as atividades que eles realizavam nas secretarias de pós-graduação que tinham maior impacto na sociedade e quais delas interferiam no crescimento do programa.

Quando perguntados sobre o impacto das atividades que eles realizavam na sociedade, alguns secretários foram bem abrangentes e enxergaram que, de certa forma, todas elas repercutiam na sociedade, conforme trechos abaixo:

Então... é complicado assim, porque eu acho que tudo que a gente faz tem impacto na sociedade. Eu acho que a questão do atendimento em si, já é um impacto né. Assim, nós trabalhamos para o público né. A minha área, tudo que a gente faz ali na nossa pós, independente do administrativo, de publicação de artigo, não eu né, mais os professores, o que a gente fornece de informação, dos alunos... impacta diretamente na sociedade. Porque é igual agora com a covid-19. O nosso laboratório por exemplo, desenvolveu os testes né... (ENTREVISTADO 06).

Eu acho que na Educação como um todo, o profissional que é formado aqui... O profissional que sai daqui ele sai transformado, e é uma pessoa que vai atuar, seja na educação básica ou no ensino superior. Que vai trazer assim, não digo conhecimento de ponta, né, mas um conhecimento atualizado, né? Vai ser uma pessoa que vai estar agregando aí na formação de mais uma porção de outras pessoas, né? E eu vejo minha contribuição nesse sentido, de fazer a parte burocrática, fazer a máquina girar, né? Porque a gente que está nas secretarias de uma forma geral né, na parte administrativa a gente viabiliza o ensino do professor. Porque se fosse só professor e aluno ia ser complicado, né? Quem que ia fazer o restante das coisas, funcionar? Eu vejo nesse sentido. (ENTREVISTADO 21).

Por outro lado, outros não conseguiram visualizar muito o impacto do seu trabalho na sociedade, como exemplificado nos depoimentos abaixo:

Olha, eu acho que só o atendimento aos alunos mesmo. Não sei se isso geraria um impacto na sociedade assim de uma forma direta, mas eu penso que é só questão de orientar quem tá ali pra cursar né. Seria só isso, porque eu acho que não mais. O que a gente faz é só orientar mesmo, que documento precisa, como que eu faço para isso. A orientação mesmo, atendimento para guiar o aluno ali dentro do curso dele. (ENTREVISTADO 07).

Olha as atividades que eu realizo são bem atividades administrativas mesmo. Então, o que pode ter impacto na sociedade são as pesquisas que eles realizam aqui, mas eu não tenho muita interação nessas pesquisas, né? Eu fico mais pela parte burocrática. É mas o que eu procuro assim, auxiliar sempre, me pôr no lugar do outro. (ENTREVISTADO 14).

Outros fatores ou atividades também foram citadas como importantes para a sociedade:

#### Trabalho com educação:

Na verdade então, pensando assim, primeiramente trabalho na área da educação né. A educação superior e que por si só já, já gera um grande impacto na nossa população, na nossa sociedade. (ENTREVISTADO 05).

Formação de professores que atuarão na sociedade. Essa visão é acentuada nos programas profissionais:

E a questão de formação mesmo. Então por exemplo a gente tem um aluno de Mestrado que ele é professor de ensino médio, então a gente, em toda ajuda que a gente faz para esse aluno se formar, mesmo que no mestrado e ele estar atuando na Educação Básica é uma forma de ajudar a sociedade eu acredito. (ENTREVISTADO 08).

#### Contribuição para as pesquisas acadêmicas:

Então, como aqui é pós-graduação e aqui tá ligado na pesquisa né. Então eu acredito que indiretamente é essa contribuição para pesquisa, né... Esse apoio administrativo que a gente dá aqui na pós-graduação de uma forma indireta ele contribui com essa parte da pesquisa. (ENTREVISTADO 17).

O próprio atendimento ao público, no caso, os discentes:

Entrevistada 19: Principalmente o atendimento mesmo aos alunos, né. Porque eles chegam com algumas dúvidas, algumas ansiedades, né, começando na pós né. Então o atendimento aos alunos, eu acho que é o principal fator relevante do secretário da pós. (ENTREVISTADO 19).

Quando a pergunta foi direcionada para quais atividade interferiam mais no crescimento do programa, os secretários conseguiram visualizar melhor a importância do seu trabalho. Duas atividades se destacaram em diversas respostas, o preenchimento da Plataforma Sucupira e o atendimento aos prazos, como se nota nos trechos a seguir:

É o controle da burocracia né, porque tem os meios avaliativos do programa de pós-graduação, tem o Sucupira, a CAPES. Tem que ter tudo controlado para quando chegar a hora, a gente prestar contas. Conseguir mais recursos, e por aí vai. (ENTREVISTADO 26).

Uma coisa que ajuda muito no programa é a plataforma sucupira né, que aquilo ali traz a nota para o programa, traz outros benefícios. As bolsas também né, quando a gente consegue mais bolsas para o programa também é muito bom né, traz um crescimento tanto para o aluno quanto para os professores né, para a instituição no geral. São estas coisas. (ENTREVISTADO 03).

Olha eu acredito que desde a coisa mais simples, que é o cuidado do dia a dia, com todos os documentos, com todo o histórico de informação que a gente tem, até o preenchimento do Sucupira por exemplo, que tem um impacto para gente gigantesco sabe. Pensar na manutenção e no crescimento do programa é o zelo e o cuidado que a gente precisa ter com as informações... (ENTREVISTADO 04).

Eu acho que é o preenchimento das plataformas como a plataforma sucupira da CAPES. Acho que o principal é você conseguir organizar os dados do seu programa e repassar a esse órgão que avalia os programas de pós, então acho que isso é o principal. (ENTREVISTADO 19).

Também houve respostas que citaram que todas as atividades da secretaria interferiam no crescimento do programa, como nos exemplos abaixo:

Nossa, eu acho que todas as rotinas administrativas aqui que a gente faz eu acho que interfere sim, a gente cumpre os prazos, né certinhos, a gente atende muito bem os alunos e os professores. A gente cuida com a máxima presteza de todas as defesas. A gente tenta ao máximo auxiliar os alunos a poderem participar dos congressos, né para o crescimento deles e também para o crescimento do programa. E acho que é assim, realizar todas as tarefas, todas as rotinas da melhor forma possível dentro do prazo, né? Com toda a eficiência, com todo o cuidado, com toda a atenção. Isso aí a gente sempre prezou por isso. Desde quando eu era sozinha aqui e agora que nós somos em três. Então eu acho que o trabalho como um todo contribui sim, porque se não tem uma secretaria eficiente isso vai refletir sim no programa como um todo. (ENTREVISTADO 11).

Entrevistada 12: Sim, eu acho que tudo. Eu não sei se eu tô sendo um pouco pretensiosa, mas eu acho que tudo porque assim, a gente acaba sendo responsável por toda essa parte burocrática, né? Então se a gente não desempenhar bem esse papel aqui por trás, as coisas no final, elas não vão trazer os resultados esperados. Então tipo assim, igual questão até das próprias implementações das bolsas e tudo, se secretaria tiver um cuidado, o controle, uma atenção em relação aos prazos e tudo mais, isso aí também pode influenciar. (ENTREVISTADO 12).

Várias outras atividades foram citadas, como a melhor gestão dos recursos financeiros; as orientações, direcionamentos e esclarecimentos aos alunos; o acolhimento ao aluno que chega despreparado; o apoio geral aos coordenadores; a cobrança para que os alunos defendam dentro do prazo; simplificação dos processos; e a divulgação do programa.

Mesmo que alguns secretários não tenham a consciência do seu papel na pós-graduação, não se pode deixar de registrar o quanto as suas atividades são fundamentais para que os objetivos da pós-graduação sejam alcançados. Retomando os objetivos do PNPG de crescimento do SNPG, com o propósito de atender com qualidade às diversas demandas da sociedade, “visando ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL, 2010a p.283), essas metas não poderiam ser alcançadas sem a operacionalização das atividades dos secretários.

Neiva e D’Elia (2014) salientam que os secretários atuam hoje como elo entre os clientes internos e externos, administram processos de trabalho, gerenciam informações e atuam como facilitadores para que as soluções e decisões sejam tomadas com qualidade. Já Kawamura (2019) complementa sobre a importância do secretário nas trocas de mandato dos coordenadores, quando os secretários permanecem e ajudam a dar continuidade nos processos, principalmente se o novo coordenador possuir pouca experiência de gestão.

De certa forma, os objetivos da pós-graduação se confundem com o próprio objetivo dos trabalhos das secretarias. Ao dar o suporte necessário aos discentes, no que tange aos processos administrativos para que os alunos concluam seus mestrados e doutorados, os secretários ajudam, de forma indireta, a sociedade, pois esses futuros mestres e doutores diplomados irão servir à sociedade das mais diversas formas. Logo, retoma-se o PNPG, que salienta que a pós-graduação tem a necessidade de formar professores e pesquisadores voltados para o sistema de ensino e de pesquisa, assim como

a necessidade de formar quadros e técnicos altamente especializados para os setores público e privado (BRASIL, 2010a).

O depoimento do Entrevistado 22 exemplifica exatamente a formação do professor de ensino básico que retornará para a sociedade um ensino mais qualificado. Aqui, o secretário atua como o “agente facilitador” descrito por Neiva e D’Elia (2014), aquele que ajudará o docente-discente a atingir o objetivo da diplomação.

Eu trabalho no mestrado de formação de professor da Educação Básica o PROFLETRAS, que é um programa muito específico que atende professor de escola pública, né? E então a visão é melhorar o ensino público. Então eu acho que o meu trabalho ele viabiliza que o aluno tenha uma boa experiência na Universidade. Eu tento facilitar essa via entre docente e discente. Deixar os processos bem claros, o trâmite dos processos, facilitar o máximo aos alunos porque são professores que estão há muito tempo fora da cadeira escolar, né? Tem professores que estão há 30 anos atuando e desde o início da carreira delas, elas não voltaram para os bancos da Universidade. Então, às vezes têm muita dificuldade no trâmite com o orientador, com o docente com a própria secretaria, com a Universidade. Então acho que o meu papel é tornar isso na sociedade. Devolver para a sociedade. (ENTREVISTADO 22).

Nessa mesma linha de pensamento, o secretário contribui com a pesquisa, na medida em que a pós-graduação também forma pesquisadores, e a pesquisa tem impacto direto na sociedade, como exemplifica o relato do Entrevistado 06:

Impacta diretamente na sociedade né. Porque é igual agora com a covid-19. O nosso laboratório por exemplo, desenvolveu os testes né. A (nome do curso omitido), ela foi assim, a pioneira na questão de teste. (ENTREVISTADO 06).

Uma observação importante sobre as entrevistas é que elas aconteceram em quatro instituições de ensino diferentes, e se pode notar que cada uma delas está em diferentes estágios de desenvolvimento.

A primeira instituição estudada foi a UFU, autorizada a funcionar em 1969 e federalizada em 1978. Trata-se de uma instituição mais robusta em tamanho e estrutura. Possui, hoje, 50 PPGs distribuídos entre os seus 7 *campis* (BRASIL, 2022g). A segunda instituição pesquisada foi a UFTM, que funciona desde 1953, que começou como sociedade civil privada e foi federalizada em 1960. Tem, atualmente, 17 PPGs (BRASIL, 2022h). A terceira universidade foi a UFCAT, que iniciou suas atividades em 1982, como um *campus* avançado da UFG, e, desde 2018, transformou-se oficialmente em uma

universidade. Ofertou o primeiro curso de pós-graduação em 2008 e hoje conta com 12 PPGs em funcionamento (BRASIL, 2022i). A quarta instituição estudada foi o IFTM. Os IFs são organizações diferentes das universidades e foram aprovados pelo Governo Federal em 2008. Trata-se de um tipo de instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2021j). Nossa pesquisa aconteceu no IFTM Uberaba, que iniciou seu funcionamento em 1953, mas somente em 2002 foi transformado em Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba (CEFET Uberaba) e, em 2008, no IFTM Uberaba. Possui 4 Programas de pós-graduação todos são mestrados profissionais.

Nas entrevistas, algumas respostas deixam claras as diferenças na estrutura física e no quadro de pessoal dessas instituições. Assim, quando foi perguntado qual a maior dificuldade na execução das atividades, alguns secretários reclamaram sobre a estrutura física e tecnológica:

A reclamação sempre vai ser em relação ao [nome do sistema de gestão de alunos omitido]. A outra reclamação, não sei se é válida, a internet aqui é meio ruim, a gente fica em um local que a gente fica afastado. A gente não fica lá junto com sede. A gente fica um pouquinho mais afastado. Então aqui tudo é precário... Mas aqui é tudo difícil, então assim, igual vamos supor, queima uma lâmpada aí você pede. Demoram uns dias, né? Problemas de estrutura eles demoram um pouco, eles meio que nos abandonam, né? Tem um mato aqui, eles demoram a vir podar o mato, somos meio esquecidos. E a internet daqui também é péssima, quando a gente tem aula obrigatória, disciplina obrigatória, que aí todos os alunos têm acesso, a nossa rede é a mesma. Para nós trabalharmos e para os alunos usarem. Então quando tem ou defesa que têm várias pessoas, ou só quando tem a aula obrigatória, nossa fica horrível pra gente trabalhar aqui na Secretaria. (ENTREVISTADO 14).

As entrevistas também registraram que, em algumas instituições, o secretário não é exclusivo da secretaria do programa, sendo responsável por executar outras atividades:

Primeiro eu sou coordenador administrativo do instituto (curso omitido), então cuido da parte patrimonial, financeira, de RH, de manutenção, de compras, tudo. Tudo que quebra aí eu tenho que arrumar ou mandar alguém arrumar. Aí fora isso, eu sou secretário da pós-graduação. (ENTREVISTADO 26).

Então nós temos poucos funcionários. Então às vezes um funcionário atua em 2, 3 setores. Então eu já fui chamada para ajudar na pesquisa extensão, e na questão da pesquisa, fazer o trabalho de secretaria do curso de pós-graduação no Mestrado profissional e tecnológico que nos chamamos de Pró PPT, que é um mestrado em rede. (ENTREVISTADO 28).

No caso do IFTM, essa situação é um pouco mais complexa, pois, dos quatro cursos de pós-graduação que existem na instituição, apenas um possui um técnico para ajudar na secretaria, e esse profissional também desempenha outras funções, como se verifica abaixo:

nós temos poucos funcionários e às vezes um funcionário atua em 2, 3 setores. Então eu fui chamada para ajudar na pesquisa extensão, e na questão da pesquisa, fazer o trabalho de secretaria do curso de pós-graduação no mestrado [mestrado suprimido]. (ENTREVISTADO 28).

Como relatado anteriormente, o IFTM conta com um setor de apoio que é responsável pela parte de matrícula, gestão de documentos dos discentes e diplomas de todos os PPGs, porém, em três dos quatro programas existentes, não existe um secretário responsável pelos demais processos. Nesses casos, o coordenador do curso acumula as funções de secretaria junto com as suas funções da coordenação. Tal servidor executa a capacidade administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) no lugar do secretário de pós-graduação.

Por esse motivo, foi entrevistado um coordenador de curso dessa instituição, que poderia comentar sobre esse acúmulo de funções. Infelizmente, não foi possível entrevistar os servidores nesses cursos que não possuíam secretário, pois estavam com muitas atividades. Assim, para efeitos de estudo, foi indicado o depoimento do coordenador da instituição que é testemunha desse problema que acontece com os demais colegas:

No mestrado, [mestrado suprimido], o professor [nome do professor suprimido], que é o coordenador de lá, ele acaba fazendo muito disso. Muitos documentos que eu recebo vêm diretamente dele. Os meus que ele recebe, não são feitos por mim, são feitos pela secretaria. Então tem isso mesmo, tem esse vamos dizer, acúmulo, não é que ele não queria, mas se é pra fazer para que a máquina não emperre, ele acaba tendo que fazer. (ENTREVISTADO 29).

Então o foco da educação ministrada pelos Institutos Federais Brasil afora, não é o ensino superior, é o ensino médio. Então o ensino superior, que a gente tem aqui, seja em termos de graduação ou de pós-graduação, ele aproveita da estrutura voltada para o ensino médio prioritariamente. Então a gente não tem ainda (secretário). É uma reivindicação dos programas, que tenha essa divisão, mas a gente sabe que o número de servidor é baixo, e que se a gente tivesse uma outra realidade, em termos de quantitativo de servidores, especialmente técnicos administrativos, possivelmente essa divisão já teria ocorrido. Ela não existe hoje, não é por interesse, não é por uma vedação, é por um estrangulamento estrutural. (ENTREVISTADO 29).

Fazendo uma análise geral, temos a UFU que possui uma maior estrutura física e de pessoal, possui mais cursos de PPGS em funcionamento e um de seus cursos já atingiu a nota máxima da CAPES. De forma intermediária temos a UFTM que apesar de atuar a mais tempo que a UFU, é uma Universidade menor e ainda não conseguiu estruturar totalmente a área de apoio aos PPGs e por isso as secretarias assumem responsabilidades que a princípio seriam institucionais como exemplo a guarda de documentos dos pós-graduandos. A UFCAT é uma Universidade jovem que está sendo estruturada agora, os secretários não são exclusivos dos Programas e as atividades de secretário concorrem com outras atividades dentro da Universidade. Por fim temos o IFTM, que tem como foco o ensino médio. O ensino superior aproveita desta estrutura voltada para o ensino de base. Nesta instituição os cursos são profissionais e não existe um secretário responsável pelo curso, é o coordenador que desempenha parte deste papel.

Assim, constata-se que são secretários desempenhando suas funções em instituições de ensino em diferentes fases de desenvolvimento, contribuindo com a sociedade dessas regiões. O PNPG tem como um de seus fundamentos o combate às assimetrias existentes no sistema de pós-graduação do Brasil. Nesse contexto, pode-se falar em assimetrias entre regiões, entre instituições na própria região, nas mesorregiões ou nos estados e entre áreas de conhecimento (BRASIL, 2014b). Entre essas organizações, verifica-se o retrato de assimetrias entre as instituições da própria região, o que reforça a importância do estudo regional considerando o Triângulo Mineiro e região.

Entre estas organizações temos o retrato de assimetrias entre as instituições da própria região, o que reforça a importância do estudo regional considerando o Triângulo Mineiro e região.

Independentemente do grau de desenvolvimento de cada uma dessas instituições, o mais relevante é o fato de que todas elas contribuem para o crescimento regional, que vai de encontro com a estratégia 14.14 do PNE, que busca estimular a pesquisa científica e de inovação e promover a formação de recursos humanos que valorize a diversidade regional e a biodiversidade da região amazônica e do cerrado.

Assim, o trabalho do secretário tem impacto na sociedade e no desenvolvimento das instituições de ensino e suas regiões, apesar de nem sempre ou quase nunca ser reconhecido por seus pares e demais membros institucionais. Se a contribuição do secretário para a sociedade ocorre de forma indireta, como acabou de ser relatado, no desenvolvimento do programa, ela ocorre de forma indireta e direta.

Nos últimos anos, a CAPES se utiliza de uma combinação de parâmetros acadêmicos, como a produção de livros e artigos, dissertações e teses de teor acadêmico etc. (critérios quantitativos), e parâmetros qualitativos, como a nucleação e a solidariedade, atentando-se para os programas mais fortes que cooperam com os mais fracos (BRASIL, 2010a).

A contribuição indireta do secretário no crescimento do programa acontece através do seu apoio nos processos administrativos, que resulta na melhoria da produção acadêmica dos docentes e discentes e dos resultados dos alunos com relação à titulação, como já foi relatado nas entrevistas e nas conversas do *WhatsApp*. Já a contribuição direta está na qualidade das informações prestadas através do preenchimento do sistema do Sucupira-CAPES, que, em parte, é efetuado pelos secretários.

Dessa forma, ao serem perguntados sobre o impacto do seu trabalho no crescimento do programa, os secretários relataram diversas atividades que mostram como as capacidades estatais acontecem através das práticas diárias da secretaria e que ajudam a atingir os objetivos da pós-graduação. Esses servidores exercem as capacidades administrativas de executar as mais diversas atividades do cargo (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) para apoiar a formação dos alunos e o desenvolvimento das pesquisas, a fim de que os discentes possam contribuir para a sociedade. Esses profissionais também exercem a capacidade avaliadora quando alimentam a Plataforma Sucupira para que os órgãos superiores possam avaliar o programa.

Alguns autores que pesquisaram sobre a atuação dos secretários já relataram que o profissional secretário deve apresentar competências ampliadas (NEIVA; D'ELIA, 2014). Desse modo, Andrade *et al.* (2016) salientam a importância da competência em análise de documentos e processos, assim como nas rotinas acadêmicas e na legislação universitária, pois o cumprimento de normas e regulamentos fazem parte do dia a dia dos secretários.

Para entendermos como a capacidade reguladora, conceituada por Silva e Valadão Júnior (2022, no prelo) como a habilidade de atender aos manuais e contribuir no processo de adequação entre as normas e as necessidades de cada política, é exercida dentro das secretarias, buscou-se investigar na entrevista como funciona a aplicação dos normativos nos processos realizados no dia a dia das secretarias.

Na maioria das respostas, os secretários se mostram favoráveis aos normativos, pois dão embasamento aos procedimentos executados. Porém, alguns desses profissionais registraram que tiveram dúvidas no início devido à quantidade de normas existentes na pós-graduação, e que esses regulamentos sofrem alterações com frequência e, por isso, é difícil se manterem atualizados. Segue logo abaixo alguns depoimentos com a visão desses técnicos:

Aqui no programa a gente adora normativo (risos) porque assim, tudo que está escrito lá, o que é necessário fazer, fica mais fácil de você cobrar ou explicar para pessoa porque vai fazer aquilo né. (ENTREVISTADO 07).

Eu entendo que a norma quando ela é clara, e ela é acessível, ela é um amparo né. Ela fortalece nosso trabalho mesmo, então a gente tem convicção para estar trabalhando. (ENTREVISTADO 10).

Hoje em dia já tá mais tranquilo. No começo, vou falar assim, no primeiro ano, foi muito difícil. Porque entender que tudo tem uma normativa. E não é só uma normativa, tem um regulamento do programa, tem um regulamento geral dos programas de pós-graduação, tem o regulamento da Universidade, tem o regulamento da graduação, que às vezes em casos omissos cabe pra gente, tem todos os regulamentos da CAPES, FAPEMIG, CNPQ. Então assim, foi muito, muito, muito difícil. Hoje em dia eu já consigo, não decorar, não lembrar, mas pelo menos sacar que aquilo ali, não, eu preciso ler tal coisa. (ENTREVISTADO 04).

A minha maior dificuldade talvez seja a frequência com que há mudanças. Então nada, nada que você aprende agora, tá valendo daquela forma e de repente vem uma instrução normativa dizendo que é de outra forma, vem uma mudança no processo de compras, e vem, às vezes uma demanda do próprio TCU, da corregedoria ou até mesmo do Ministério da Economia. Então o difícil é ter todo esse trabalho, de ter que colocar a mão na massa, e ainda assim ter que ficar se atualizando a todo instante. (ENTREVISTADO 05).

Uma dificuldade que eu tenho é de ter sempre tudo atualizado, assim eu acho que tinha que ter um canal que centralizasse por assunto todos os regulamentos. A Universidade poderia criar isso para nós, um banco de dados, né? Uma das dificuldades maiores que eu tive na Universidade foi de sair buscando coisas que eu nem sabia que existiam, né? (ENTREVISTADO 10).

Outros secretários apresentaram dificuldade na interpretação desses normativos. Regularmente, essas dúvidas são sanadas em questionamentos às Pró-Reitorias de Pós-Graduação ou aos colegas através dos grupos de *WhatsApp*.

Eu acho que eles são de fácil acesso, mas assim essa questão de interpretação nem sempre é tão fácil interpretar. Tanto que às vezes a gente até recorre ao (nome do servidor omitido), né? (ENTREVISTADO 12).

É assim ohh, a gente tem um suporte do pessoal da pós-graduação, da pró-reitoria de pós-graduação. Quanto a gente precisa de alguma informação, principalmente sobre legislação, eles nos apoiam demais. Então a pró-reitoria de pós-graduação é ótima, né? (ENTREVISTADO 14).

Então uma coisa que ajuda muito a gente e aquele grupo né, do Zap né, que é a solução, eu acho, pra todos os secretários. (ENTREVISTADO 03).

Dessa forma, nota-se que o secretário de pós-graduação exerce a capacidade reguladora (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016) quando busca entendimento das normas vigentes para a aplicação nos processos da secretaria.

Nem todos os secretários possuem direito ao voto nos colegiados dos programas. Esse direito é concedido ou não pelo regimento geral de cada instituição, ou, na sua falta, pelas normas gerais dos programas de pós-graduação. Entretanto, mesmo sem direito ao voto, o secretário pode participar das decisões do programa de outras maneiras. Nas entrevistas, foi perguntado aos secretários se eles eram envolvidos nas tomadas de decisão referentes ao programa em que atuavam. Buscou-se, com esse questionamento, averiguar se eles conseguem influenciar nas políticas adotadas nos programas.

As respostas a essa pergunta foram diversas e notou-se que a participação ou não nas decisões dependem de alguns fatores como os perfis dos secretários e dos coordenadores dos PPGs, assim como da composição dos colegiados.

A maioria dos secretários disse influenciar nas decisões através das suas opiniões e que foram sempre consultados pelos coordenadores ou pelo colegiado:

Não tenho voto, mas eles sempre me escutam muito. Tipo, estão discutindo alguma coisa e às vezes eu dou minha opinião. Geralmente eles levam em conta a minha opinião. Não é aquele negócio que desce "guela abaixo", "não vai ser assim e você tem que aceitar", sabe? (ENTREVISTADO 03).

Sim, eu acho que sou, bastante. Sempre sou consultada, né? O docente em si, tem muito conhecimento, tanto científico como o conhecimento empírico, aquele que você aprende ao longo da vida, enfim eu vejo que valoriza bastante porque é o histórico né, que a gente carrega ao longo desses 6 anos aí de pós. Têm histórico de muitas coisas e isso ajuda na tomada de decisão, aquele que vai decidir. Sim, eu sou consultada sim. (ENTREVISTADO 10).

Muito. (risos) Principalmente quando é relacionado a secretaria. Então assim, praticamente aqui 90% das atividades daqui, são decididas por mim. É, quando que vai ser o próximo edital, data de matrícula, data de bolsa, tudo, tudo, tudo sou eu que defino. (ENTREVISTADO 10).

Assim, percebe-se que o secretário, em geral, tem papel importante nas decisões tomadas dentro dos programas de pós-graduação, seja por voto ou, principalmente, por suas opiniões e orientações.

O primeiro indício de que o secretário ocupa um papel de destaque na tomada de decisão dentro das coordenações se dá pelo fato de, normalmente, serem esses profissionais que executam, na prática, diversas funções que são de competência dos coordenadores, como já foi relatado na seção 4.1, quando foram analisados os normativos das instituições em que esses secretários atuam. Retomando algumas destas competências, verifica-se que, na responsabilidade em “convocar e presidir reuniões ordinárias e extraordinárias do Colegiado” (UFTM, 2010), na prática, o secretário não preside a reunião, mas convoca e elabora toda a pauta, ordena e prioriza os pontos de pauta, instrui o colegiado com informações referentes aos temas pautados etc. Assim, muitas vezes as decisões são tomadas dependendo da forma como são apresentadas, como relata o entrevistado 09:

Sim. É, eu não defino, mas eu acho que eu consigo interferir nisso. A gente vai ponderando, a gente consegue levar o negócio para um caminho ou para o outro. Outra demanda muito grande é do colegiado e no colegiado a gente consegue definir para onde vai. Eu sinto assim que a maioria das coisas define conforme eu apresento entendeu? Porque às vezes a pessoa nem abre o processo. (ENTREVISTADO 09).

Outra responsabilidade elencada para o coordenador, que acaba sendo executada pelo secretário, é “implementar bolsas de estudo aos alunos, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Colegiado” (UFTM, 2010). Toda a gestão das bolsas acontece, na prática, na secretária. Por conhecer melhor a vida acadêmica dos alunos – sabendo quais deles são mais ativos no programa, quais frequentam os laboratórios, quais cumprem as atividades de bolsista etc. –, os secretários podem influenciar na implementação das bolsas.

Também na competência de “Administrar os recursos de convênios” (UFTM, 2010), o secretário pode influenciar na decisão de onde serão gastos os recursos recebidos, pois eles percebem melhor as necessidades dos alunos e do programa, na medida em que acompanham o orçamento ao longo das gestões. Assim, suas opiniões e sugestões normalmente são levadas em consideração nas decisões tomadas tanto pelo coordenador quanto pelo colegiado.

Alguns secretários disseram preferir se manter totalmente afastados das decisões e disseram que suprem a coordenação e o colegiado de informações, mas não participam das decisões. Apesar dessa postura aparentemente isenta, quando eles repassam as

informações para que os responsáveis possam tomar suas decisões, eles, de certa forma, já passam as suas impressões sobre o processo, muitas vezes, de maneira seletiva. O secretário é a pessoa que, geralmente, detém o maior conhecimento sobre os fatos e, por isso, pode realmente exercer a sua influência. Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2021) reconhecem na estrutura organizacional os cargos de tecnoestrutura, ou seja, a equipe de *staff* que pensa estratégias para a organização, mas não ocupa um cargo de autoridade. Nesse caso, seu poder emerge da perícia e do conhecimento que detém. É válido verificar como esses servidores relataram essas experiências:

Burocraticamente não. Nós não temos voz dentro de colegiado de curso, eh. O que eu o que eu faço é indicar o melhor caminho, mas a decisão mesmo quem toma é o colegiado. Mas assim, participo de leitura de editais para processo seletivo, de bolsa, indico algumas coisas, mas a tomada de decisão não envolve o papel do secretário. (ENTREVISTADO 01).

Olha, não. Eu sou uma pessoa muito ativa no sentido de buscar, buscar informação, de passar as informações para todo mundo, mas decisão não. E aí no começo também, eu tive um pouco essa dificuldade, posso dizer que foi uma dificuldade, assim. Porque nessa ânsia de querer saber tudo, querer conhecer de tudo, eu acabava até respondendo coisas que não eram minhas. Porque tudo é uma decisão, ou do colegiado, ou do Coordenador. Eu não decido nada. Eu não tenho esse poder nem essa responsabilidade. (ENTREVISTADO 04).

Outro acontecimento que acaba ampliando a influência do secretário nas decisões sobre o programa é o fato dos coordenadores serem trocados periodicamente ao final dos seus mandatos, que duram dois anos e podem ser reconduzidos por mais dois anos. Segundo Soares e Pauly (2018), a substituição periódica dos coordenadores é um fator crítico que influencia no desenvolvimento da secretaria. De acordo com Kawamura (2019), essa troca de coordenador pode causar mudanças na maneira de desenvolver o trabalho, além de, eventualmente, ocorrer o ingresso de um coordenador com pouca experiência de gestão, o que acarreta sobrecarga nesse setor.

As entrevistas abaixo reforçam que os secretários são muito consultados porque possuem mais experiência administrativa que alguns coordenadores quando estes assumem as coordenações:

Nesses oito anos eu tive três coordenadores, muito bons, muito cabeça aberta e sempre me envolvem em tudo. Até pelo contrário, me pedem muita opinião. Porque às vezes chega um que não tem tanta experiência né. Eu já passei por dois casos, então assim, eu tinha mais experiência do que eles por já tá há mais tempo na pós né. (ENTREVISTADO 06).

Pelos gestores não terem o conhecimento, eles têm uma relação de, de muito próxima com os secretários para ouvir. Claro, "como é que a gente faz então?", "Nossa como é que é? Você que sempre fez", "fala aí quando como é que a gente vai fazer" e etc. (ENTREVISTADO 05).

Então, como eu tô aqui há bastante tempo e eu conheço bem os processos, às vezes quando entra um coordenador novo que não tem familiaridade nenhuma com todos os processos, eu acabo tomando frente e explicando para ele os caminhos, né? (ENTREVISTADO 25).

Segundo alguns secretários entrevistados, parte dessa influência do secretário pode ser mitigada pelo perfil do coordenador ou da composição do colegiado:

Ultimamente não, por que não tem abertura. Nas outras gestões sim, eu e as outras duas secretárias, a gente sempre teve um papel assim mais atuante e o coordenador sempre acatava a nossa opinião, escutava, entendia nosso ponto de vista, então a gente tinha sim esse papel. De 3 anos para cá não, vamos ver como será o próximo né? Que é novo e a gente não sabe como que vai ser. (ENTREVISTADO 11).

Assim, acaba dependendo muito de quem é o seu gestor. Dependendo do seu gestor, você se torna um pouco mais envolvida na tomada de decisões. Então isso varia um pouco porque às vezes se você tem uma maior liberdade, vamos dizer assim, com o gestor, fica mais fácil de você tomar decisões que tornem o processo mais fácil. E às vezes se você não tem essa liberdade, você fica um pouquinho amarrada ali, e às vezes você tem que fazer do jeito que o gestor acha que tem que fazer, apesar de você pensar diferente né? Então, dependendo fica um pouquinho amarrado. (ENTREVISTADO 15).

Eu até faço parte do colegiado na condição de suplente, né? Já participei do colegiado como titular da representação técnica administrativa. Só que eu acho que varia muito de composição para composição, eu vejo que em algum momento do passado, eu tinha um pouco mais de voz nesse colegiado. Atualmente eu enxergo a representação discente e técnica administrativa figurativa. (ENTREVISTADO 21).

Portanto, os secretários utilizam experiências com as situações já vivenciadas para resolverem situações presentes ou futuras e contribuir para que a pós-graduação atinja os seus objetivos. Agindo dessa forma, eles exercem a capacidade analítica, por processarem e utilizarem o conhecimento acumulado para a formulação de políticas e a melhor execução das atividades (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013), assim como a capacidade avaliadora, ao avaliarem os processos e o impacto das ações que acontecem na secretaria, gerando lições e informações como embasamento para as decisões dos coordenadores (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

Mediante a grande quantidade de processos executados nas secretarias, a interação com outros setores se torna preponderante para a realização das atividades. Para

visualizar como acontecem essas interações, foi perguntado nas entrevistas como a secretaria se relaciona com a coordenação, com outros setores, com a comunidade acadêmica e com outros secretários. Com esse questionamento, pretendeu-se verificar como esses servidores utilizam a capacidade política de manter relações de cooperação visando ao apoio operacional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo) para atingir os objetivos da pós-graduação através das suas atividades diárias.

No que tange à relação com os coordenadores, ela é muito próxima por eles desenvolverem muitas atividades juntos. E, na maioria dos casos, a coordenação e a secretaria mantêm boas relações:

As relações com o coordenador, com os coordenadores que passaram pelos programas, sempre foram relações amistosas, com bastante diálogo. No meu programa de pós que eu trabalho nunca teve um atropelamento, sem que eu fosse consultado. (ENTREVISTADO 05).

Bom, com a coordenação eu não tenho do que reclamar não. Já passou... 1, 2, 3, essa é a quarta coordenadora. Ela acabou de assumir, então eu nunca tive problema não... Assim, todos foram bons. A que entrou agora também é bem dinâmica, rapidamente ela assina tudo. Então graças a Deus, dá bem certo. (ENTREVISTADO 07).

Até que sim, eu participo das reuniões, tenho um ótimo relacionamento, com as chefias assim, sempre dei muita sorte com relação a isso. São pessoas, por enquanto que passaram ali na coordenação, são pessoas bem abertas às sugestões e tudo, é um trabalho em equipe ali mesmo. (ENTREVISTADO 19).

Acho que é bem tranquilo com os coordenadores tanto o titular quanto a substituta. Eu tenho total acesso. (ENTREVISTADO 22).

Eu acho muito boa, eu até fico comentando, eu acho que todos os setores são muito educados, prestativos. A minha relação com a coordenadora é muito boa. Como ela tem mais experiência e eu sou nova, ela me ajuda, ela faz modelo de exemplo e eu continuo. (ENTREVISTADO 23).

Entre as competências pessoais que fazem parte do perfil dos secretários listadas por Andrade *et al* (2016), aparecem a comunicação, o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. O trabalho da equipe entre coordenador e secretário deve estar bem alinhado, uma vez que todas as necessidades administrativas do programa necessitam ser resolvidas, e as responsabilidades dos secretários, como já relatado anteriormente na análise dos normativos, não estão oficialmente descritas. Portanto, visualiza-se, aqui, a capacidade política de manter relações de cooperação visando ao desenvolvimento do trabalho operacional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo).

Porém, nem sempre os coordenadores e secretários conseguem exercer essa capacidade política, que pode inclusive interferir no andamento dos processos e na consecução dos objetivos da pós-graduação:

A coordenadora que foi minha chefe e da minha colega, durante o maior período desses oito anos que a gente está na Instituição, ela foi um terror. É uma pessoa muito ruim, muito amargurada, muito de mal com a vida e que vivia espetando a gente. Para resumir, eu tenho na [instituição suprimida] um afastamento psiquiátrico no meu currículo por conta dela. Por conta de assédio moral. Eu não podia ir ao banheiro que ela achava ruim. Então com ela realmente foi um terror. (ENTREVISTADO 20).

No relato acima, o assédio moral interferiu diretamente no andamento do setor, pois causou o afastamento do secretário, que deixou de executar as suas funções e contribuir, nesse período, com o desenvolvimento do programa. O assédio moral foi levantado também na pesquisa de Nunes e Tolfo (2015), que constataram a ocorrência dessa violência no trabalho dos docentes e técnico-administrativos. Outros trabalhos pesquisaram com mais profundidade o assédio aos docentes, mas não se encontrou trabalho semelhante com relação aos técnicos.

Dessa forma, a capacidade política (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo) entre os secretários e coordenadores existe, como já foi relatado anteriormente, mas se apresenta de forma frágil, pois depende das características pessoais de ambos.

Existem, ademais, algumas reclamações nas relações com os docentes que mostram um certo preconceito de classe. Ribeiro (2011) relata na sua pesquisa que o trabalho do servidor técnico-administrativo em educação não é reconhecido, pois ele expressa a chamada “atividade-meio”, que é ocultada pelas atividades de maior visibilidade e prestígio dentro do escopo ensino-pesquisa-extensão, isto é, as “atividades-fim”, cuja notoriedade está centrada na figura do docente no PPG. O relato do entrevistado 05 mostra essa inferiorização do trabalho do secretário pelos docentes e expõe a fragilidade da capacidade política entre as duas categorias profissionais:

Nos docentes eu sinto que eles acham que, não, se colocasse um robô ali faria. Com exceção do Coordenador, porque aí ele, ele sabe da dificuldade que é. Então ele sabe e fala "pera aí, não é bem assim". Mas os outros eu acho que é. Não gosto muito da forma que eles enxergam os secretários, os técnicos administrativos de educação. (ENTREVISTADO 05).

Analisando a relação com os outros setores e a comunidade acadêmica no geral, os secretários possuem boas relações com todos; existem, porém, algumas reclamações

pontuais, como a demonstrada no depoimento a seguir sobre a Diretoria de Administração e Controle Acadêmico (DIRAC). Essas queixas não se dão no sentido das relações interpessoais, mas, sim, no sentido da demora do atendimento, refletindo um problema na capacidade administrativa no nível meso, ou seja, na falta de habilidade em controlar diferentes sistemas de gerenciamento e em identificar, formular e implementar políticas para manter as funções organizacionais adequadas (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018).

A (nome do setor omitido) geralmente é meio lenta né, às vezes em alguma devolutiva que a gente precisa né. (ENTREVISTADO 03).

É uma relação boa sim, a gente não tem dificuldade. O único setor assim, que a gente vai reclamar um pouquinho é do controle acadêmico, que é muito moroso. Aquele controle acadêmico lá realmente, parece que quanto mais eles aumentam a equipe, menos eficiente eles ficam. Então, o controle acadêmico é um setor complicado de lidar. Não pessoalmente, né? Não com as pessoas, porque todo mundo lá trata a gente muito bem, mas é quando precisa de uma coisa urgente, nunca têm essa urgência que a gente precisa, muito moroso. (ENTREVISTADO 11).

Sobre o relacionamento entre os secretários, alguns reclamaram que não existe, institucionalmente, um encontro periódico entre os secretários para a troca de experiência, ou mesmo outras ações para promoverem a interação entre os profissionais da área. Por outro lado, Soares, Pauly e Fossatti (2020) relataram a existência do Fórum de Secretários(as) de Programa de Pós-Graduação em Educação da Região Sul (FORSEC), que teve início em 2002 e é realizado paralelamente às reuniões da ANPEd Sul. Na UFTM, houve uma tentativa de promover um grupo para discussão de melhorias de processos, mas ocorreu apenas um encontro e, devido à pandemia, essa proposta está paralisada. Tais experiências foram externalizadas nas entrevistas abaixo:

Agora com outros secretários, eu acho que a (nome do setor omitido) peca em não proporcionar encontros mais frequentes entre PROPP e os próprios secretários e os colegas, pra gente ter uma troca concisa das atividades que estão sendo desempenhadas. Nós não temos uma cartilha de procedimentos, nós não conhecemos os nossos colegas. Então a partir de uma iniciativa dos próprios secretários de pós-graduação foi criado um grupo no WhatsApp, que a gente consegue fazer essa troca no cotidiano, que auxilia no desempenho das atividades diárias. Mas eu acredito que essa, essa iniciativa ela deveria partir da PROPP enquanto unidade gestora das nossas atividades. É muito importante sim o grupo no WhatsApp, mas eu acho que institucionalmente a PROPP deveria ser responsável, responsável por essa relação entre os colegas, e até mesmo estreitar a relação entre colegas e PROPP, que eu acho que ainda é, melhorou bastante, mas ainda é distante. (ENTREVISTADO 01).

A nossa ideia era essa. Nós fizemos um café dos secretários de pós-graduação e tivemos a presença do pró-reitor de pesquisa. Eu acho que foi um passo

importante, que não foi um simples café de secretário. Então veio o pró-reitor de pesquisa, vieram várias pessoas da pró-reitoria, e a nossa ideia era fazer isso sempre. Nem que fosse nas datas festivas ou agendar datas, e aí veio a pandemia. O objetivo era de fortalecer esse grupo. Que a partir do fortalecimento do grupo a gente ia correr atrás das demandas que a gente tem, e melhorar os processos. (ENTREVISTADO 22).

Nas entrevistas coletadas, não houve relatos de problemas entre os secretários. Um discurso recorrente é sobre a importância dos grupos de *WhatsApp* na operacionalização do dia a dia, que existem na UFU, UFTM e UFCAT.

Para além disso, depois... depois da era do WhatsApp, teve o grupo dos secretários que aí mudou completamente a forma de resolução dos problemas. Antigamente ficava pirando, ligando pra cá, ligando pra lá, mandando e-mail. E geralmente os setores da administração superior não têm paciência. Porque eles acham que a gente já sabe ou deveria saber. Então tem uns setores que não têm essa paciência. E aí nesse grupo de secretários, é uma ferramenta e tanto pro auxílio mútuo mesmo. (ENTREVISTADO 05).

Tem, funciona. Ele é muito bom. Ele foi criado com uma finalidade e acabou indo pra outra finalidade muito maior. A princípio foi quando implantou o SEI na Universidade, no entanto do grupo chama SEI. Só que acabou deixando ele e acabou virando o grupo dos secretários. E ali, o pessoal quando tem dúvida, joga lá. “Como você está fazendo aí”, e dá para tirar bastante dúvida. A secretária da Pró-Reitoria, que a gente tem bastante contato com ela, ela sempre quando precisa de uma informação mais rápida, ela joga lá no grupo. Então assim, no meu ponto de vista ele funciona muito bem. (ENTREVISTADO 17).

Com os outros secretários, a gente tem um grupo no WhatsApp, então aí o povo põe quando tem dúvida coloca aqui e responde, esse grupo é o dia inteiro. (ENTREVISTADO 24).

É bem tranquilo. Com os secretários a gente tem um grupo de WhatsApp, que a gente chama de Oráculo, porque pergunta alguma coisa lá e tem sempre alguém para responder. São de secretários só de pós-graduação. (ENTREVISTADO 26).

Assim, a falta de incentivo da organização às interações entre os profissionais dessa categoria demonstra a falta da capacidade institucional no nível meso (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), o que acaba interferindo na capacidade institucional no nível micro de desenvolver relações entre as políticas, os servidores e a comunidade assistida (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016). Porém, esse problema foi, de certa forma, compensado pela capacidade política no nível micro (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022), no momento em que os secretários encontraram um canal não organizacional para as suas interações e trocas de informações. Essa observação não quer dizer que uma capacidade substitui outra, pois elas interagem entre si e se

complementam, mas o resultado poderia ser melhor se houvesse a atuação de ambas as capacidades em prol dos objetivos dos PPGs.

Analisar a relação dos secretários com os demais setores e agentes da instituição foi importante para entender como as capacidades institucional e política se manifestam e como acontecem as interações entre elas, contribuindo para se atingir os objetivos específicos desta pesquisa.

Além disso, buscando entender o quão importante é a experiência do secretário para o PPG, perguntou-se como esse profissional utiliza o conhecimento acumulado ao longo do seu trabalho na secretaria para a melhoria do programa. Todos concordaram que esse conhecimento facilita a execução dos processos no dia a dia do setor. Alguns reforçaram que, principalmente, quando os coordenadores são novos, o que acontece com frequência devido ao vencimento dos mandados, essa expertise é preponderante para manter o funcionamento do programa sem haver queda na qualidade dos serviços. Tal levantamento é importante para se entender como a capacidade analítica de adquirir, processar e utilizar o conhecimento para a formulação de políticas (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013) acontece nas secretarias e como ela interage com outras dimensões.

As respostas abaixo mostram como o conhecimento do secretário pode contribuir para o programa:

Eu acho que é muito válido sim, eu acho que auxilia muito e principalmente se a figura do Coordenador for nova. Se for um coordenador que não tem experiência, né? Que tá chegando agora em uma coordenação. Eu acho que essa experiência que a gente tem aqui na secretaria ela conta muito positivamente. E eu acho que tem sim que ser levado em conta. Querendo ou não as rotinas administrativas, a gente já sabe de tudo de cor e salteado, né? Então eu acho que sim é muito válida da experiência que a gente tem. (ENTREVISTADO 11).

Contribui porque a coordenação ela muda de dois em dois anos, então a gente que repassa as informações. Nem tudo tá ali no regulamento, nem tudo. No dia a dia a gente tem que aprender o que precisa ser feito ali na rotina. Eu acho que contribui muito, a gente vai pegando a experiência, vai sabendo a dinâmica. (ENTREVISTADO 13).

Sim, é bastante importante, porque querendo ou não a gente acaba sendo uma memória. Muitas das vezes a gente quer executar determinada ação aqui por exemplo, aí a gente fala, naquela época tentaram isso, mas não deu certo, né. Então a gente funciona como uma memória... Algumas coisas acabam ficando registradas em atas. Tem algumas coisas né. Mas como que vai acessar isso? Então tem coisa que fica dependendo é da memória mesmo. E eu não vejo uma forma de deixar isso escrito. (ENTREVISTADO 17).

E assim, para o programa isso é muito bom assim, esse acúmulo de conhecimento meu ali na secretaria é bom porque tem muita rotatividade de

coordenadores e eles chegam sem saber nada sobre qual é o serviço do Coordenador mesmo né? Quais são as atribuições. Então a gente acaba repassando aos coordenadores e sendo o suporte deles ali. Isso influencia até naquela pergunta anterior, como a gente acaba sendo bastante ouvido e dando bastante sugestões. Porque com a vivência ali no programa acaba tendo conhecimento maior até do que os coordenadores, né. (ENTREVISTADO 19).

A sequência de PNPGs mostra a complexidade da pós-graduação e a sua evolução ao longo desses anos. A sua expansão está ligada ao desenvolvimento social do país, no equilíbrio das regiões, na qualidade dos professores e, conseqüentemente, do ensino nos diversos níveis, no desenvolvimento tecnológico do país e na internacionalização (BRASIL, 2010a). Buscando atender às orientações dos PNPGs, a lista de tarefas administrativas executadas pelos secretários é grande, como levantaram Snoeijer *et al* (2020) e Soares e Pauly (2018) em suas pesquisas, e como evidenciado neste trabalho em seções anteriores.

Por conta da característica de multiprocesso do trabalho do secretário, torna-se fundamental o devido treinamento do secretário. Além disso, o seu aprendizado também é vivencial e acumulativo. É nesse sentido que o acúmulo desse conhecimento facilita o andamento dos processos e contribui para o apoio à coordenação.

Sobre o processo de treinamento dos secretários, houve reclamações por parte desses profissionais sobre as dificuldades encontradas quando iniciaram suas atividades na secretaria, seja pela falta de conhecimento, seja pela falta de gestão de transição quando ocorreu a troca do servidor:

Olha quando eu entrei aqui realmente, o programa ia fazer um ano de funcionamento, então a gente não tinha nenhuma turma formada ainda. Praticamente tudo o que eu aprendi foi sozinha, assim na prática mesmo, porque não tinha outra pessoa para orientar, né? Tudo era novo, a coordenação era nova, eles não tinham experiência com a pós-graduação né, na administração e tudo mais. Então foi na prática mesmo que a gente foi no dia a dia, que a gente foi crescendo, aperfeiçoando. Eu acho assim, bastante válida, porque hoje eu domino praticamente tudo o que precisa ser feito na Secretaria de pós-graduação. Eu acho muito importante, muito válido. (ENTREVISTADO 14).

Eu entrei logo após uma servidora, né? E ela também se dedicou muitos anos aqui e saiu em uma situação de conflito. Então eu tenho esse exemplo que passou, ela não foi valorizada, ela saiu assim numa situação difícil, né? Saiu muito decepcionada, né?... Ela já tinha construído todo um conhecimento, uma base de conhecimento, e ela levou. A Universidade não soube aproveitar isso, captar isso, né? E fazer essa transição. Eu entendo que por ser uma escola. Uma universidade é uma escola, né? Faltou essa gestão da transição, sabe, de absorver o conhecimento dela assim, né? Perdeu-se toda uma caminhada, 10 anos não sei quantos anos aqui de experiência, e eu tive que começar do zero,

perdida. Então assim nossa, eu considero isso uma falha gravíssima, acho. É a valorização do conhecimento do Servidor. (ENTREVISTADO 10).

Assim, reforça-se com esses depoimentos que a experiência dos secretários é importante para os PPGs, pois são esses profissionais que acabam permanecendo por mais tempo nos programas e carregam consigo uma bagagem, ou, como afirmou o Entrevistado 17, tornam-se a “memória” que gera lições que são aproveitadas pelos coordenadores nas suas decisões. Percebe-se, nesse processo, a capacidade analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013) do secretário sendo exercida quando ele utiliza a sua bagagem de conhecimentos para ajudar no crescimento do programa da pós-graduação. Por outro lado, a falta de treinamento pode ser um problema na capacidade administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) desse servidor, que tem a necessidade de executar as funções operacionais demandadas pelo cargo, mas que, quando inicia as suas atividades, ainda não possui esse conhecimento.

Analisar a expertise dos secretários para a contribuição no desenvolvimento do programa é importante para entender como a capacidade analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013) se manifesta através desses servidores e como se dá a interação dessa dimensão com a capacidade administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) quando há falta de um treinamento inicial adequado, o que pode significar falha na execução da capacidade administrativa.

Um consenso entre os secretários de pós-graduação é que todos são sobrecarregados e executam um grande número de atividades diversificadas. Para conhecer melhor o trabalho dos secretários, foi solicitado nas entrevistas que eles listassem as atividades de secretaria de pós-graduação realizadas por eles. De acordo com as respostas, foi elaborada uma lista de atividades executadas no setor. São elas:

- Recepção, análise e resposta ou encaminhamento, conforme o caso, dos e-mails do programa;
- Elaboração de certificados, atestados, declarações diversas (matrícula, orientação, participação etc.);

- Auxílio na elaboração do edital de processo seletivo discente, processo dos trâmites burocráticos para a aprovação e publicação no Diário Oficial da União (DOU) e no site do PPG;
- Processo seletivo de discentes (esclarecimento de dúvidas, recepção de inscrição, encaminhamento dos documentos para a comissão, preparação das entrevistas e gravação quando há entrevistas, divulgação de resultados, contato inicial com os aprovados etc.);
- Montagem do horário das disciplinas do período e a oferta de disciplinas no sistema;
- Matrícula de alunos especiais oriundos de outros programas;
- Acompanhamento das matrículas dos veteranos com as devidas orientações, esclarecimento de dúvidas e checagem posterior da efetivação das matrículas;
- Desligamentos;
- Bancas de qualificação e defesas – recepção do pedido, encaminhamento para o colegiado, elaboração das atas após a aprovação do colegiado, envio do convite à comunidade no caso das defesas, encaminhamento das orientações aos membros externos se cadastrarem para conseguirem assinar a ata posteriormente, liberação da ata para as assinaturas tanto dos membros internos quanto dos externos, conferência das assinaturas e cobrança no caso de não terem assinado, encaminhamento das declarações de participação dos membros da banca, registro ou encaminhamento das atas para registro e encaminhamento da ata de defesa para o discente;
- No caso de bancas presenciais com membros externos participando de forma remota, alguns secretários relataram que são responsáveis pela abertura da sala virtual, suporte técnico e testes anteriores à banca quando necessário;
- Preparação da pauta do colegiado, convocação, participação na reunião, confecção da ata, encaminhamentos do que foi deliberado na reunião e coleta de assinaturas na ata após a aprovação;
- Inventário de patrimônio quando há alteração de coordenação;
- Recebimento de solicitação de auxílios financeiros para a participação em eventos, encaminhamento para aprovação no colegiado, internalização do pedido no sistema próprio após a aprovação e acompanhamento das aprovações;

- Solicitação de diárias e passagem para professores do programa ou professores externos convidados;
- Solicitação aos professores para a atualização do Currículo Lattes;
- Atualização da Plataforma Sucupira com todas as informações quantitativas (bancas, alunos, docentes, membros externos, registro das defesas, projetos, publicações);
- Atualização do site do PPG;
- Suporte ao docente, cobrança de lançamento de notas quando os docentes não as lançam, reabertura de sistema para lançamento de notas em atraso;
- Implantação e gestão de bolsas. Alguns secretários participam também na seleção dos bolsistas;
- Aproveitamento de créditos;
- Recepção e suporte de discentes de Programas Internacionais, como o Programa de Alianças para a Educação e a Capacitação, da Organização dos Estados Americanos (PAEC-OEA);
- Planejamento e participação em eventos, aulas inaugurais e outros;
- Credenciamento de docentes, auxílio na elaboração do edital, recepção de inscrições, publicação de resultados, entre outros.

Percebe-se que o rol de atividades é realmente extenso, corroborando com Kawamura (2019) e Soares e Pauly (2018), que evidenciaram em suas pesquisas o excesso de trabalho e de tarefas executadas por esses profissionais. Uma boa gestão desses processos, levando em consideração a periodicidade em que eles ocorrem, pode amenizar a sobrecarga dos técnicos.

No geral, as atividades são comuns, com pequenas diferenças entre as instituições estudadas. Porém, alguns processos divergem, como as matrículas, recepção de documentos, conferência, internalização das informações dos discentes no cadastro das instituições, a guarda e gestão dos documentos dos discentes e, por fim, a emissão dos diplomas.

Na UFU, as secretarias recebem os documentos dos discentes, conferem, preenchem em planilha própria todos os dados cadastrais dos alunos, montam o processo no SEI com a planilha preenchida juntamente com todos os documentos dos alunos, e encaminham para o setor que faz nova conferência, importa os dados da planilha e gera

o cadastro com o número da matrícula. Ao receber o número de matrícula, a secretaria providencia a matrícula dos ingressantes nas disciplinas ou, se o sistema estiver aberto, os alunos podem fazer o requerimento diretamente no sistema. Após a defesa, o aluno encaminha a dissertação diretamente para a biblioteca e informa a secretaria, que, por sua vez, monta o processo e solicita à biblioteca a análise. A biblioteca, então, confere e faz a guarda da dissertação no repositório e retorna a informação para a secretaria, que solicita ao setor de registro a emissão do diploma via SEI. Nesse caso, a partir do processo de cadastro/matriculação, a guarda dos documentos é de responsabilidade do setor próprio, e todas as solicitações posteriores de histórico, segunda via de diploma, entre outros são feitas diretamente no setor de atendimento ao aluno.

No IFTM, todo o trabalho de recepção de documentos, conferência, internalização dos dados no sistema acadêmico, guarda e gestão dos documentos dos discentes e emissão dos diplomas é efetuado por um setor próprio que cuida de toda a parte documental. Essas atividades são executadas por fora e não passam pelas secretarias dos programas.

Na UFCAT, as secretarias recebem os documentos dos discentes, conferem e preenchem os dados cadastrais diretamente no sistema acadêmico. A guarda e a gestão dos documentos dos discentes ficam sob responsabilidade de cada secretaria. Após a defesa, o aluno encaminha a dissertação para a biblioteca, que faz a conferência e a guarda da dissertação no repositório e informa a secretaria se está tudo correto. A secretaria solicita ao aluno nova documentação no caso de ter havido mudança de dados nos documentos, confere-a novamente e encaminha o processo de solicitação de emissão do diploma juntamente com os documentos dos alunos para o setor responsável, que faz a conferência e emite o diploma. Somente a partir desse momento, a guarda dos documentos passa a ser efetuada por setor próprio.

No caso da UFTM, todo o processo é feito na secretaria de cada programa, desde a recepção de documentos, conferência, preenchimento dos dados cadastrais no sistema acadêmico, matrícula nas disciplinas dos ingressantes, guarda e gestão dos documentos dos discentes, até os procedimentos pós-defesa, como o recebimento e conferência da dissertação na secretaria, encaminhamento da dissertação para a biblioteca, e emissão dos diplomas e históricos. No caso dos diplomas, eles são impressos em papel moeda na secretaria do programa, e somente o registro é feito por setor próprio. Nesse caso, os secretários devem se dirigir ao setor de registro e deixar o documento pessoalmente para a coleta de assinatura e registro. Vale ressaltar que a guarda dos documentos permanece

com a secretaria e, em caso de solicitação de históricos ou segundas vias de diplomas, o setor é responsável por atender a tais demandas, assim como fornecer as estatísticas e relatórios sobre o programa.

Essas diferenças nas atividades mostram a característica de adaptação necessária ao secretário para se ajustar aos processos e às demandas de cada instituição. A capacidade administrativa no nível micro de executar as atividades do cargo e a capacidade de inovar (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022) ficam evidenciadas nessas atividades realizadas, bem como na capacidade de inovar e se ajustar a necessidades operacionais. Porém, demonstra-se uma diferença entre as instituições na capacidade administrativa no nível meso (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018) quando essas organizações gerenciam e implementam políticas diferentes para o desempenho das funções organizacionais.

Conhecer as atividades realizadas nas secretarias e as diferenças nos processos entre as instituições são importantes para a presente análise sobre as capacidades estatais nas atividades laborais desempenhadas pelos secretários. Apesar de não constar nas resoluções de forma oficial, cada servidor tem muito claro quais são essas obrigações e as suas responsabilidades no programa.

Ao analisar o objetivo principal das pós-graduações de atender com qualidade às diversas demandas da sociedade, “visando ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL, 2010<sup>a</sup> p.283), como preconizado pelo PNPG, e, de forma geral, à formação de profissionais qualificados para atuarem no ensino e na pesquisa, como descritos nos regimentos das instituições (UFU, 2000; UFTM, 2010; UFCAT, 2022; IFTM, 2017), nota-se que o maior papel dos secretários é dar suporte administrativo e burocrático para que a titulação desses discentes aconteça da melhor maneira e dentro das normas.

Quando se retoma as metas orientadoras do PNE para as políticas públicas, visualizamos com clareza o papel das secretarias na sua implantação. As metas 13 e 14 quantificam o objetivo em aumentar o número de mestres e doutores, assim como o número de matrículas até o final da vigência do PNE em 2024, conforme segue:

Meta 13 Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75%, sendo, do total, no mínimo, 35% doutores.

Meta 14 Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores. (BRASIL, 2014).

Essas metas determinam um número absoluto de titulações a ser atingido anualmente, tanto para o mestrado como para o doutorado, o que torna necessário o aumento do número de vagas e matrículas nos cursos de pós-graduação. Nesse ponto, a reponsabilidade do secretário para gerir as matrículas também auxilia a atingir esse objetivo, pois ele faz o máximo de chamadas possível, dentro do prazo estabelecido, na tentativa de não deixar vagas em aberto, evidenciando a sua atuação na capacidade fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015), ao prezar pela eficácia do aproveitamento do recurso público.

Como as metas estão ligadas diretamente às titulações, também se mostra necessário melhorar as condições objetivas e materiais para que o pós-graduando possa concluir o curso. Desse modo, a oferta de bolsas é fundamental, dando condições ao estudante de se dedicar ao curso e provendo-o com os materiais necessários para os estudos e pesquisas. Reforça-se, aqui, a capacidade fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022NO no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) do secretário que precisa atuar desde a seleção de bolsistas, passando pelo acompanhamento deles ao longo de suas jornadas acadêmicas até o fornecimento do diploma.

Outra atividade dos secretários que influencia nas titulações é o acompanhamento dos discentes, como a conferência das matrículas que devem ser efetuadas em cada semestre para que não atrasem com as disciplinas, a lembrança constante dos prazos de qualificação e defesa, a cobrança de pendências de documentos e de proficiência em língua estrangeira, evitando atrasos durante o mestrado ou doutorado, o que mostra a capacidade institucional (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016) do secretário em desenvolver relações com a comunidade para a execução dessas políticas.

De forma geral, é possível verificar que as capacidades administrativas desenhadas no nível macro (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), que seriam, por exemplo, as metas do PNE, afetam diretamente as capacidades administrativas no nível micro (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022 no prelo) e só podem ser atingidas se as secretarias desempenharem com êxito o seu papel, uma vez que o aumento de vagas, de matrículas

e de bolsistas é efetuado individualmente nas secretarias de pós-graduação, conforme as atividades listadas acima.

Portanto, os secretários exercem a capacidade administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015), quando internalizam cada um desses processos fazendo com que eles sejam operacionalizados e cumpram com os seus objetivos. Os servidores também exercem as demais atividades, como a analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013) durante a elaboração de editais, retorno de e-mails ou mobilizando o conhecimento adquirido ao longo da sua carreira para executar da melhor forma possível as atividades necessárias; a institucional (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016; RODRÍGUEZ, 2013), na recepção e suporte de discentes de programas internacionais; a política (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015), na montagem do horário das disciplinas e quando cooperam entre si ou com os coordenadores, docentes ou outros servidores para a operacionalização dos processos; a fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015), ao fazerem inventário de patrimônio, auxílio financeiro para estudantes, implantação e gestão de bolsas, compras etc.; e a avaliadora (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), na atualização da Plataforma Sucupira e quando utiliza toda a sua expertise para avaliar os processos e propor melhorias. A capacidade reguladora (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016) não é percebida de forma direta, mas ela permeia quase todos os processos, dado que o secretário aplica a legislação na implantação desses processos. Em síntese, somente a capacidade financeira (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018) não foi percebida nas atividades listadas, pois, em nível micro, está mais ligada ao desenvolvimento das relações sindicais.

Por fim, ao estudar a diversidade das atividades da secretaria e as variações entre os processos nas instituições em que esses secretários atuam, foi importante para que esta pesquisa atingisse os seus objetivos específicos, que eram entender como os secretários exercem as capacidades estatais através das suas práticas diárias para contribuir na consecução dos objetivos da pós-graduação e compreender como estas dimensões interagem entre si.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação apresenta um estudo sobre as capacidades estatais na pós-graduação sob o olhar do secretário do Triângulo Mineiro e região. Neste capítulo são apresentadas respostas aos objetivos do estudo, contribuições deste trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

Na análise do grupo de *WhatsApp*, no relato pessoal da pesquisadora e nas entrevistas, foi possível observar que todas as capacidades levantadas pela literatura em nível micro (administrativa, reguladora, institucional, fiscal, política, financeira, analítica e avaliadora) são exercidas nas secretarias dos PPGs, na medida em que se processam as atividades nesse setor. Os secretários exercem a capacidade administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) quando executam as atividades do cargo e internalizam cada um destes processos fazendo com que eles sejam operacionalizados e cumpram os seus objetivos; operam a capacidade analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013) na elaboração de editais, retorno de e-mails ou quando utilizam-se do seu aprendizado ao longo da sua carreira para executar da melhor forma as atividades; realizam a capacidade institucional (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016; RODRÍGUEZ, 2013) na recepção e suporte de discentes de Programas Internacionais; a política (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015) quando negociam com docentes na montagem do horário das disciplinas e quando cooperam entre si ou com os coordenadores, docentes ou outros servidores para a operacionalização dos processos; a fiscal (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) ao fazer inventário de patrimônio, auxílio financeiro para estudantes, implantação e gestão de bolsas, compras; e a avaliadora (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018) na atualização da plataforma sucupira e quando utiliza de toda a sua expertise para avaliar os processos e propor melhorias. A capacidade reguladora (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016) ela permeia quase todos os processos dado que o secretário aplica a legislação na implantação destes processos e a capacidade financeira (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018) quando cooperam entre si no desenvolvimento das relações sindicais. Desta forma os relatos da pesquisadora na “Vivência de uma secretária de pós-graduação”, juntamente com a

análise das conversas do grupo de *WhatsApp*, foram importantes para identificar e entender como estas dimensões se manifestam dentro das secretarias, atingindo-se, assim, o primeiro objetivo específico desta investigação.

Para entender os objetivos da pós-graduação foi necessário analisar os normativos das instituições em que os secretários pesquisados desempenham suas atividades, juntamente com as entrevistas a estes profissionais. Ambos os procedimentos foram essenciais para a consecução do segundo objetivo específico, que era analisar como os ocupantes do cargo de secretário usam as capacidades estatais para transformar os objetivos da pós-graduação em práticas diárias. A análise documental mostrou que o objetivo das pós-graduações de forma geral é a formação de profissionais qualificados para atuarem no ensino e na pesquisa (UFU, 2000; UFTM, 2010; UFCAT, 2022; IFTM, 2017) e que estes objetivos institucionais vêm ao encontro com as orientações do PNPG em buscar atender com qualidade as diversas demandas da sociedade, “visando ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL a, 2010, p.283). Os documentos também mostraram que as responsabilidades dos secretários não são descritas nos regimentos gerais e normas gerais das pós-graduações das instituições onde estes secretários atuam. Algumas vezes, estes servidores executam parte das atividades que, legalmente são de competência dos coordenadores, outras vezes, os entrevistados afirmaram que realizam funções que deveriam, de fato, ser da responsabilidade da coordenação, tais evidências podem indicar sobrecarga e desvio de função. A falta de transparência sobre estas responsabilidades ocorre na capacidade administrativa no nível meso (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), mas é capaz de interferir diretamente na capacidade administrativa no nível micro (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo), pois pode deixar dúvidas quanto à responsabilidade por tais funções operacionais e não permitir que sejam executadas na sua totalidade devido a conflitos de atribuições e a falta de clareza sobre as funções do cargo.

Para alcançar a realização do terceiro objetivo específico, ou seja, discutir como acontecem as interações entre as dimensões da capacidade estatal, foram utilizadas as conversas do grupo de *WhatsApp* e as entrevistas. Percebeu-se por exemplo que quando a instituição não promove a integração entre os secretários na busca de melhorar o desempenho organizacional, ela falha na capacidade institucional no nível meso (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018), e isto acaba interferindo na capacidade institucional no nível micro de desenvolver relações entre as políticas, os servidores e a comunidade

assistida (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016). Como consequência disso, os secretários encontraram um canal não organizacional para as suas interações e trocas de informações através do *WhatsApp*, fazendo com que a lacuna destas capacidades institucionais fosse, de certa forma, compensada pela capacidade política no nível micro (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022). Notou-se também que falta de conhecimento dos novos coordenadores pode acarretar uma falha na capacidade administrativa (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2022, no prelo; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; CINGOLANI; THOMSSON; CROMBRUGGHE, 2015) se eles não conseguirem manter o bom funcionamento da coordenação. Esta falta da capacidade administrativa pode ser mitigada ou compensada pela capacidade analítica (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015; ELGIN; WEIBLE, 2013) exercida pelos secretários quanto eles usam da sua expertise para a formulação das políticas.

Um registro que aparece nas três fontes citadas é a falta de treinamento quando os secretários ingressam nas secretarias dos PPGs. Apesar de existirem órgãos que fornecem suporte, como as coordenações do programa e as pró-reitorias, não existe um treinamento mínimo, nem processos documentados ou cartilhas que forneçam instruções iniciais. Assim, ao se retomar o questionamento da pesquisadora se “estamos exercendo plenamente as capacidades administrativas”, percebe-se que há uma falha no processo de formação destes profissionais que podem impedir que eles exerçam na sua totalidade as funções operacionais necessárias às políticas. Neste sentido, nas análises das mensagens do grupo de *WhatsApp* dos secretários, percebeu-se que esse meio de comunicação tem executado um papel importante na formação e treinamento destes profissionais, apesar de não substituir a capacitação institucional. Esse ponto indica a falta da capacidade institucional (CONDÉ *et al.*, 2017; FLEURY, 2004; PIRES; GOMIDE, 2016) no que tange a capacitação, mas foi, de certa forma, compensada pela capacidade política (SAGUIN; TAN; GOYAL, 2018; SOUZA, 2017; GOMIDE, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015) desempenhada através deste canal não institucional.

Ademais, foi necessário observar a atuação de secretários de instituições distintas do Triângulo Mineiro e região para perceber as assimetrias entre as instituições e as diferenças nos seus graus de desenvolvimento. As pesquisas mostraram que a UFU possui uma maior estrutura física e de pessoal, a pós-graduação possui mais cursos em funcionamento e um de seus cursos já atingiu a nota máxima da CAPES. De forma intermediária temos a UFTM que apesar de atuar a mais tempo que a UFU, é uma Universidade menor e ainda não conseguiu estruturar totalmente a área de apoio aos PPGs e por isso as secretarias assumem responsabilidades que a princípio seriam institucionais, como exemplo a guarda de documentos dos pós-graduandos. A UFCAT é uma

Universidade jovem que está sendo estruturada agora, os secretários não são exclusivos dos Programas e as atividades de secretário concorrem com outras atividades dentro da Universidade. Por fim temos o IFTM, que tem como foco o ensino médio. O ensino superior aproveita desta estrutura voltada para o ensino de base. Nesta instituição os cursos são profissionais e não existe um secretário responsável pelo curso, é o coordenador que desempenha parte deste papel. O PNPG tem como um de seus fundamentos o combate às assimetrias existentes no sistema de pós-graduação do Brasil. Nesse contexto, pode-se falar em assimetrias entre regiões, entre instituições na própria região, nas mesorregiões ou nos estados e entre áreas de conhecimento. (BRASIL b, 2014). Entre estas organizações temos o retrato de assimetrias entre as instituições da própria região, o que reforça a importância do estudo regional considerando o Triângulo Mineiro e região.

Percebe-se nesta análise que as maiores assimetrias estão relacionadas com as estruturas físicas destas instituições ou mesmo no posicionamento em relação a pós-graduação, como no IFTM que o ensino superior não é priorizado. Para reduzir estas diferenças é necessário que sejam efetuadas alterações no âmbito do Governo Federal, ou seja, nas capacidades estatais no nível macro. No nível institucional, sugere-se que as Universidades com maior grau de desenvolvimento, como a UFU, poderiam promover encontros regionais de secretários de pós-graduação, com palestras e mesas de discussões que abordassem temas relacionados às funções destes profissionais. Esta troca de experiências seria útil para a busca das melhores práticas, no desenvolvimento dos secretários com menos experiência de secretaria, também para que aqueles secretários das Universidades mais jovens possam conhecer processos que já foram consolidados nas instituições mais antigas.

Desse modo, é possível afirmar que cada uma das fontes, por meio da triangulação de dados, levou ao alcance do objetivo geral, que buscou entender como se configuram as capacidades estatais dentro das secretarias da pós-graduação no Triângulo Mineiro e região a partir da visão dos secretários, uma vez que através das fontes pesquisadas eles relataram nas diversas atividades executadas, como as dimensões administrativa, reguladora, institucional, fiscal, política, financeira, analítica e avaliadora se apresentam através das práticas diárias da secretaria mesmo sem ter o conhecimento formal do que são estas capacidades estatais. Desta forma estes profissionais ajudam atingir os objetivos da pós-graduação fornecendo a estrutura necessária aos coordenadores e aos docentes,

assim como no apoio administrativo e emocional para a formação dos alunos, para que por fim, estes possam contribuir com a sociedade. Foi possível notar também como as capacidades estatais se interagem, dado que a ausência de uma dimensão, ou sua existência interfere nas demais dimensões. Deste modo, os secretários utilizam as experiências adquiridas ao longo de sua trajetória profissional para resolverem situações presentes, planejarem situações futuras e contribuir para que a pós-graduação atinja os seus objetivos que seriam a formação de profissionais qualificados para atuarem no ensino e na pesquisa e na extensão (UFU, 2000; UFTM, 2010; UFCAT, 2022; IFTM, 2017) e atender com qualidade as diversas demandas da sociedade, “visando ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país” (BRASIL a, 2010, p.283).

Foi levantado no relato pessoal da pesquisadora sobre a ‘Vivência de uma secretária de pós-graduação’ e confirmado também nas entrevistas, o papel acolhedor e humano executado pelos secretários. Esta função não aparece nos normativos e, geralmente, nem é descrito nas atividades executadas, porém pode fazer a diferença quanto ao êxito do discente no programa. O lado humanizado dos servidores também não é reconhecido pelas capacidades estatais registradas na literatura.

Por outro lado, é preciso lembrar também daqueles profissionais que não se envolvem, não se comprometem, e estão sempre perguntando aquilo que já foi que já foi informado nos documentos e debatidos exaustivamente nos grupos de trabalho. A ação administrativa desses profissionais, comprova certo descompromisso com a importância da atividade.

Como limitações desta pesquisa, pode-se considerar a falta de normativos no âmbito institucional sobre as competências dos secretários da pós-graduação e a impossibilidade de generalizar os resultados encontrados para os secretários das instituições que participaram da pesquisa, bem como para aqueles que atuam em outras regiões.

Dado que, nada foi encontrado sobre a humanização do tratamento dos discentes no que tange ao apoio administrativo dentro das instituições de ensino, indica-se para pesquisas futuras, uma análise relacionada a ideia de capacidade solidária incorporando-a ao conjunto de capacidades estatais principalmente no nível micro de análise se referindo as relações humanas nas políticas. Tratando-se ainda do lado humano, sugere-se uma pesquisa sobre assédio moral, com maior profundidade, especificamente na

categoria profissional dos secretários, dado que existem casos relatados tanto nas entrevistas como na pesquisa de Nunes e Tolfo (2015). Outras pesquisas aprofundam no tema em relação aos discentes e docentes, mas nenhuma abordou o assédio moral aos secretários.

Seria importante também uma pesquisa mais aprofundada a partir do que foi levantado neste trabalho, para analisar os normativos no âmbito dos programas na tentativa de encontrar registros das competências dos secretários de pós-graduação e por fim, nesta pesquisa encontramos assimetrias entre as instituições da região, sugere-se também a realização de estudos semelhantes em outras regiões do país, buscando às assimetrias entre as regiões.

Espera-se com esta pesquisa contribuir para o entendimento de como se configuram as capacidades estatais nas universidades, mais precisamente nas secretarias de pós-graduação. Este estudo também almeja resgatar a importância do secretário da pós-graduação e mostrar para a sociedade as suas contribuições, que por tantas vezes é esquecida, porém é fundamental para que as pós-graduações atinjam os seus objetivos. Busca-se também com este trabalho que outros secretários possam refletir sobre a importância das suas funções para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação e ainda, que o secretário possa comparar as suas práticas diárias com os resultados aqui encontrados.

Este estudo também almeja complementar os trabalhos já publicados no que tange as funções desempenhadas pelos secretários (SNOEIJER *et al*, 2020; SOARES; PAULY, 2018), assim como a falta de regulamentos referentes a estas atividades (SOARES; PAULY; FOSSATTI, 2020).

Por fim, acredita-se que esse documento possa orientar discussões sobre perfil de cargo, capacitação, avaliação, entre outras, associadas ao papel deste profissional para a área de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Mariane Rodrigues Volz de et al. Desenvolvimento regional e a contribuição universitária: uma análise das publicações nacionais e internacionais de 2008 a 2016. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, n. 2, p. 305-316, 2020.
- ALDRET, Ana Díaz. Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. **Gestión y política pública**, v. 26, n. 2, p. 341-379, 2017.
- ALMOND, Gabriel A. A developmental approach to political systems. **World Politics: A Quarterly Journal of International Relations**, p. 183-214, 1965.
- AMDE, Woldekidan Kifle; SANDERS, David; LEHMANN, Uta. Building capacity to develop an African teaching platform on health workforce development: a collaborative initiative of universities from four sub Saharan countries. **Human resources for health**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2014.
- ANDRADE, Elida Furtado da Silva et al. A Alocação Estratégica de Recursos Institucionais para a Pós-Graduação *Stricto Sensu* e o Desempenho dos Programas na Avaliação Capes: Um Estudo em Universidades Federais. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 175-202, 2020.
- ANDRADE, Maria do Socorro Sales de et al. Mapeamento de competências dos secretários de programas de Pós-Graduação, via análise de processos. 2016.
- ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1179-1199, 2012.
- ARÉVALO-BENCARDINO, Julián. State capacity and support for democracy: challenges and opportunities for post conflict Colombia. **Revista de Economía Institucional**, v. 20, n. 39, p. 159-186, 2018.
- ASSIS, Dércio Nonato Chaves de. Descentralização e resultados na saúde infantil no Brasil. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 50, n. 3, p. 447-484, 2020.
- AYALA, José Gerardo Moreno. Clústeres fiscales municipales en la Zona Metropolitana de Monterrey 2015. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 28, n. 1, p. 89-106, 2020.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: **Edições 70**, 2016.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 13. ed. Petrópolis, RJ: **Editora Vozes**, 2015.
- BAUMGARTNER, Wendel Henrique. Universidades públicas como agentes de desenvolvimento urbano e regional de cidades médias e pequenas: uma discussão teórica, metodológica e empírica. **GeoTextos**, v. 11, n. 1, 2015.

BELLIDO, B. Redes neuronales para predecir el comportamiento del conjunto de activos financieros más líquidos del mercado de valores peruano. **Revista Científica de la UCSA**, v. 6, n. 1, p. 49-64, 2019.

BELLO, Ricardo; ESPITIA, Jorge. Distribución regional de las transferencias intergubernamentales en Colombia 1994-2009. **Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal**, v. 11, n. 16, p. 7-50, 2011.

BIZBERG, Ilán. México: una transición fallida. **Desacatos**, n. 48, p. 122-139, 2015.

BRANDÃO, Daniel Braga; SILVA, Rogério Renato; PALOS, Cássia Maria Carraco. Da construção de capacidade avaliatória em iniciativas sociais: algumas reflexões. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 13, n. 48, p. 361-374, 2005.

BRASIL a. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Plano nacional de pós-graduação [PNPG] 2011-2020. Brasília: CAPES, 2010. v. 1.

BRASIL b. Lei 13.005, de 24 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2014. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm) >. Acesso em: 09 de maio de 2021.

BRASIL c. Portaria Normativa 13, de 11 de maio de 2016. Dispõe sobre a indução de Ações Afirmativas na Pós-Graduação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016. Disponível em: < [PORTARIA NORMATIVA Nº 13, DE 11 DE MAIO DE 2016 - Imprensa Nacional \(in.gov.br\)](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2016-2018/2016/ptn/ptn13.htm) >. Acesso em: 10 de maio de 2021.

BRASIL d. Pós-graduação brasileira cresceu 48% na última década. **Governo do Brasil**, 2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2021/02/pos-graduacao-brasileira-cresceu-48-na-ultima-decada> >. Acesso em: 07 de junho de 2021.

BRASIL e. Ministério da Educação. CAPES prepara novo Plano Decenal de Pós-Graduação. **Governo do Brasil**, 2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/capes-prepara-novo-plano-decenal-de-pos-graduacao> >. Acesso em: 10 de maio de 2022.

BRASIL f. Lei nº 11.095, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111095.htm)>. Acesso em 17/05/2022.

BRASIL g. Universidade Federal de Uberlândia. **Institucional**, 2022. Disponível em: < <https://ufu.br/institucional> >. Acesso em: 19 de junho de 2022.

BRASIL h. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. **Institucional**, 2022. Disponível em: < <http://www.uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm> >. Acesso em: 19 de junho de 2022.

BRASIL i. Universidade Federal de Catalão. **Institucional**, 2020. Disponível em: < <https://catalao.ufg.br/p/6189-historia> >. Acesso em: 19 de junho de 2022.

BRASIL j. Instituto Federal do Triângulo Mineiro. **Institucional**, 2021. Disponível em: < <https://iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/> >. Acesso em: 19 de junho de 2022.

BURNES, Edmundo Loera; ADAMS, Alejandro Salazar. Capacidades institucionales y desempeño de los organismos operadores de agua en Hermosillo, Sonora, y Mexicali, Baja California. **Región y sociedad**, v. 29, n. SPE5, p. 37-74, 2017.

CANTE, Naidú Duque. Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca. **Cuadernos de Administración**, v. 28, n. 47, p. 11-24, 2012.

CAPACIDADE. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/capacidade/>. Acesso em: 30/05/2021.

CARDOSO, André Luis Rabelo; MARENCO, André. Nomeações políticas nos governos municipais e performance burocrática: avaliando o desempenho. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 360-380, 2020.

CARDOSO, André Luis Rabelo; MARENCO, André. Qualidade Burocrática e Performance Estatal: Desvendando a caixa preta do município. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

CHAI, Cassiane et al. Atuação dos núcleos de inovação tecnológica na promoção do desenvolvimento regional a partir da abordagem da trílice hélice. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 171-189, 2013.

CHOURIO, José Guillermo García. Modernización institucional de las gobernaciones en Venezuela: el papel de la Escuela de Gobierno del estado Zulia (1990-2000). **Convergencia**, v. 15, n. 46, p. 249-284, 2008.

CHUDNOVSKY, Mariana et al. Construcción de capacidades estatales: Un análisis de políticas de promoción del diseño en Argentina. **Gestión y política pública**, v. 27, n. 1, p. 79-110, 2018.

CINGOLANI, Luciana. The State of State Capacity: a review of concepts, evidence and measures. **UNU-MERIT Working Papers**, 2013.

CINGOLANI, L.; THOMSSON, K., CROMBRUGGHE, D. de. Minding Weber More Than Ever? The Impacts of State Capacity and Bureaucratic Autonomy on Development Goals. **World Development**, v. 72, p. 191–207, 2015.

COLLAZOS, Jaime Andrés. Finanzas públicas de Cali: evolución, caracterización y diagnóstico. **Estudios Gerenciales**, v. 28, n. 125, p. 68-80, 2012.

CONDÉ, Eduardo Salomão; FONSECA, Francisco. A Macrodinâmica Social Brasileira: Mudanças, Continuidades e Desafios. **Dados**, v. 58, n. 1, p. 151-186, 2015.

COSTA, Everton Garcia da; NEBEL, Letícia. O quanto vale a dor? Estudo sobre a saúde mental de estudantes de pós-graduação no Brasil. **Polis. Revista Latinoamericana**, n. 50, 2018.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª Ed. Porto Alegre: **Artmed** 2007.

CUNHA, MANUELA CARNEIRO DA. Índios na Constituição. **Novos estudos CEBRAP**, v. 37, n. 3, p. 429-443, 2018.

DE OLIVEIRA, Vinícios Gonchoroski; DEPONTI, Cidonea Machado. A contribuição das universidades para o desenvolvimento regional: um estudo a partir da visão schumpeteriana de inovação e de desenvolvimento econômico. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 1, p. 75-88, 2016.

DE SOUZA, Bianca Tomaino. Dezesseis anos do plano diretor de reforma do aparelho do Estado (PDRAE): introdução à análise crítica sobre o papel do Estado brasileiro contemporâneo. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 2, n. 2, 2012.

DEWANTI, Diah S.; AYUWAT, Dusadee; YONGVANIT, Sekson. Household disaster management capacities in disaster prone II area of Mt. Slamet. **Jàmbá: Journal of Disaster Risk Studies**, v. 11, n. 1, p. 1-7, 2019.

DURÁN, Eduardo Wiesner. La evaluación de resultados en la modernización del Estado en América Latina. **Revista de economía institucional**, v. 4, n. 6, p. 132-152, 2002.

EISENSTADT, Shmuel Noah. Modernization and conditions of sustained growth. **World Politics**, v. 16, n. 4, p. 576-594, 1964.

ELEY, Robert et al. The ILRI Graduate Fellows Programme: a case study of impact (1978-1997). **Education+ Training**, 2003.

ELGIN, Dallas J.; WEIBLE, Christopher M. A Stakeholder Analysis of Colorado Climate and Energy Issues Using Policy Analytical Capacity and the Advocacy Coalition Framework. **Review of Policy Research**, v. 30, n. 1, p. 114-133, 2013.

EVANS, Peter; HAGGARD, S.; KAUFMAN, R. The state as problem and solution: predation, embedded autonomy, and structural change. **The state: critical concepts (London and New York: Routledge)**, p. 386-423, 1993.

FELIX, Glades Tereza; BERTOLIN, Julio Godoy; POLIDORI, Marlis Morosini. Avaliação da educação superior: um comparativo dos instrumentos de regulação entre Brasil e Portugal. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, n. 1, p. 35-54, 2017.

FERNANDES, Ciro Campos Christo; PALOTTI, Pedro Lucas de Moura. Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: avanços desiguais na administração pública brasileira?. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 687-710, 2019.

FERNANDES, Fabiana Silva. La capacidad institucional: una revisión de los conceptos y programas del gobierno federal para el fortalecimiento de la administración pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 3, p. 695-704, 2016.

FERREIRA, Amanda Estefânia De Melo; VIEIRA, Ima Célia Guimarães. Sustentabilidade urbana na região metropolitana de Santarém, Pará, Brasil nos anos 2000 e 2010. **Economía, sociedad y territorio**, v. 18, n. 58, p. 763-795, 2018.

FESTINALLI, Rosane Calgaro. A Formação de Mestres em Administração: por onde Caminhamos? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 35, p.135-150, out. 2005.

FILGUEIRAS, Fernando; KOGA, Natália; VIANA, Rafael. State Capacities and Policy Work in Brazilian Civil Service. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 74, 2020.

FLEURY, Sonia. Políticas sociais e poder local. **Revista de Administração Municipal, Rio de Janeiro**, v. 49, n. 246, p. 39-48, 2004.

GAMBI, Mauricio Olavarría. De la formulación a la implementación del Transantiago: Análisis del proceso político de una política pública. **Gestión y política pública**, v. 22, n. 2, p. 355-400, 2013.

GALINDO, Abril Montijo; RUIZ-LUNA, Arturo. El rol de la capacidad institucional como medida de adaptación frente a eventos de precipitación extrema en el noroeste de México. **Región y sociedad**, v. 30, n. 73, 2018.

GLEESON, Deborah et al. Negotiating tensions in developing organizational policy capacity: Comparative lessons to be drawn. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, v. 13, n. 3, p. 237-263, 2011.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto. Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas. **Ipea**, 2014.

GOMIDE, A. A.; BOSCHI, R. R. (eds.). Capacidades estatais em países emergentes: o Brasil em perspectiva comparada. Brasília: **Ipea**, 2016.

GOMIDE, A. A. Capacidades estatais para políticas públicas em países emergentes: (des)vantagens comparativas do Brasil. In: GOMIDE, A. A.; BOSCHI, R. R. (eds.). Capacidades estatais em países emergentes: o Brasil em perspectiva comparada. Brasília: **Ipea**, 2016.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PEREIRA, Ana Karine; MACHADO, Raphael. Apresentação-O conceito de capacidade estatal e a pesquisa científica. **Sociedade e Cultura**, v. 20, n. 1, 2017.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PEREIRA, Ana Karine. State capacities for infrastructure policies in contemporary Brazil. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, v. 52, n. 5, p. 935-955, Oct. 2018.

GONZÁLEZ, Giselle. La territorialización de las políticas públicas en Argentina: Un estudio acerca del CPRES en el área metropolitana. **Revista iberoamericana de educación superior**, v. 2, n. 4, p. 41-61, 2011.

GRIN, Eduardo José et al. Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 76, 2018.

GRIN, Eduardo José; ABRUCIO, Fernando. THE FEDERATIVE ARTICULATION COMMITTEE IN LULA'S GOVERNMENT: OBSTACLES IN TERRITORIAL COOPERATION. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, n. 97, 2018.

GUANDALINI JR, Walter; CODATO, Adriano. O código administrativo do Estado Novo: A distribuição jurídica do poder político na ditadura. **Estudos Históricos (Rio de Janeiro)**, v. 29, n. 58, p. 481-504, 2016.

GUERRA, Sérgio; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia; GOMES, Lucas Thevenard. As agências reguladoras em resposta à crise da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 874-897, 2020.

GUIMARAES, Alexandre Queiroz. Economy, Institutions and Welfare State: Responses to the New Configuration of Capitalism after 1970. **Dados**, v. 58, n. 3, p. 617-650, 2015.

GUIMARÃES, André Luiz de Souza; ALVES, Washington Oliveira. Prevendo a insolvência de operadoras de planos de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 459-471, 2009.

GUTIÉRREZ, Valentina; JARAMILLO, Diana Patricia. Reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento. **Estudios Gerenciales**, v. 25, n. 110, p. 125-153, 2009.

HOFF, Debora Nayar; SAN MARTIN, Aline Schimidt; SOPEÑA, Mauro Barcellos. Universidades e desenvolvimento regional: impactos quantitativos da Unipampa em Sant'ana do Livramento. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, v. 16, n. 3, p. 157-183, 2011.

HUERTA, A. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. **Política y Cultura**, 30, pp.119-134, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Conselho Universitário**. Regimento Geral, 2010. Disponível em: <[https://iftm.edu.br/VIRTUALIF/DOCS/arquivos/regimento-geral/regimento-geral\\_regimento\\_geral\\_v2012-01\\_-\\_original.pdf](https://iftm.edu.br/VIRTUALIF/DOCS/arquivos/regimento-geral/regimento-geral_regimento_geral_v2012-01_-_original.pdf)> Acesso em 15/05/2022.

INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Conselho Superior**. Resolução Nº 13/2017. Regulamento Geral do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Disponível em: <<https://iftm.edu.br/visao/loader.php?src=83873c4ae3f8e73c7e5ca79fc03a0cdd>>. Acesso em 15/05/2022.

JARDIM, Caio Eduardo. A Expansão e o Financiamento da Pós-Graduação no Brasil e a Meta 14 do Plano Nacional de Educação. **FINEDUCA-Revista de Financiamento da Educação**, v. 10, 2020.

JIMÉNEZ, Geovana Andrea Vallejo; RÍOS, Mónica Isabel Hernández; RAMÍREZ, Adriana Elvira Posso. La capacidad jurídica de las personas con discapacidad en Colombia y los nuevos retos normativos. **CES Derecho**, v. 8, n. 1, p. 3-21, 2017.

JIMENEZ-ZARCO, Ana Isabel; CERDAN-CHISCANO, Monica; TORRENT-SELLENS, Joan. Challenges and Opportunities in Science Parks' Management: design of a tool based on the analysis of resident companies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, p. 362-389, 2013.

JIMÉNEZ, William Guillermo. Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. Innovar: **Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, p. 23-40, 2015.

KARO, Erkki; KATTEL, Rainer. Public management, policy capacity, innovation and development. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 34, n. 1, p. 80-102, 2014.

KATO, Fabíola Bouth Grello; FERREIRA, Luciana Rodrigues. A política de expansão e financiamento da pós-graduação: as diretrizes do PNPG (2011-2020) e PNE (2014-2024). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, ANPAE, v. 32, n. 3, p. 677-697, dez. 2016.

KONVITZ, Josef. Infraestructura, deuda y desarrollo: lecciones actuales de la crisis mexicana de 1994-1996. **Gestión y política pública**, v. 21, n. 2, p. 451-483, 2012.

LEITE, Carlinda; RAMOS, Kátia. Formação para a docência universitária: uma reflexão sobre o desafio de humanizar a cultura científica. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 25, n. 1, p. 07-27, 2012.

LINARES, María Dolores. Política migratoria y capacidad estatal: la Dirección Nacional de Migraciones (República Argentina) entre los años 2004 y 2015. **Polis (Santiago)**, v. 16, n. 48, p. 245-270, 2017.

LOUREIRO, Maria Rita; CALABREZ, Felipe. Capacidade estatal e dívida pública no Brasil: O Caso da Secretaria do Tesouro Nacional. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, 2021.

LOUREIRO, Maria Rita et al. Building policy capacity within contextual and political boundaries: an analysis of policies in fiscal and social areas in Brazil (1988/2016). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. b, p. 7-37, 2020.

MAGGI, M. T.; PAREDES, M. C. The role of relevance in the evaluation of university programs in Ecuador. **Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación**, v. 5, n. 3, p. 1-9, 2017.

MARCHI, Rita de Cássia; SARMENTO, Manuel Jacinto. Infância, normatividade e direitos das crianças: transições contemporâneas. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 141, p. 951-964, 2017.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. Fundamentos de Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: **Atlas**, 2003.

MARENCO, André. Burocracias profissionais ampliam capacidade estatal para implementar políticas? Governos, burocratas e legislação em municípios brasileiros. **Dados**, v. 60, n. 4, p. 1025-1058, 2017.

MARENCO, André; STROHSCHOEN, Maria Tereza Blanco; JONER, William. Capacidade estatal, burocracia e tributação nos municípios brasileiros. **Revista de Sociologia e Política**, v. 25, n. 64, p. 3-21, 2017.

MARTINS, Angela Maria et al. A capacidade institucional de municípios paulistas na gestão da educação básica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 150, p. 812-8350, 2013.

MARTINS, Douglas Gomes. The state of the art of institutional capacity: a scoping review of the literature in Portuguese. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 165-189, 2021.

MEDINA, Sergio Peña. Regímenes de planificación transfronteriza: México-Estados Unidos. **Región y sociedad**, v. 23, n. 50, p. 115-151, 2011.

MENAZZI, Luján. Reconfiguraciones de las políticas públicas en los años ochenta en Buenos Aires. **Revista mexicana de sociología**, v. 76, n. 2, p. 199-223, 2014.

MEZA, Oliver; GÓMEZ-ÁLVAREZ, David. Reglas electorales y desempeño gubernamental: aplicación de un experimento natural al caso de los regidores por demarcación en Nayarit. **Perfiles latinoamericanos**, v. 25, n. 50, p. 203-225, 2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001, 271-282.

MIGDAL, Joel S. Strong societies and weak states: state-society relations and state capabilities in the Third World. Princeton University Press, 1988.

MYENDE, Phumlani Erasmus; BHENGU, Thamsanqa Thulani; KUNENE, Isiah Sizwe. School financial management development programme for Eswatini principals: Lessons, challenges and implications. **South African Journal of Education**, v. 40, n. 4, 2020.

NAHÓN, Carolina; BONOFIOLIO, Nicolás. ¿ Entes de regulación o control? Imprecisiones del " moderno" esquema de regulación: reflexiones y enseñanzas del caso argentino. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 41, n. 6, p. 1095-1120, 2007.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. As novas competências do profissional de secretariado. IOB Informações Objetivas Publicações Jurídicas Ltda, 2009.

NEVES, Abilio Afonso Baeta. A pós-graduação no Brasil. **International Journal of Business Marketing**, v. 5, n. 2, p. 23-29, 2020.

NHEMACHENA, Charles; MATCHAYA, Greenwell; NHLENGETHWA, Sibusiso. Strengthening mutual accountability and performance in agriculture in Southern Africa. **South African Journal of Science**, v. 113, n. 5-6, p. 1-7, 2017.

NOBRE, Lorena Neves; FREITAS, Rodrigo Randow. A evolução da pós-graduação no Brasil: histórico, políticas e avaliação. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, p. 26-39, 2017.

NOORMAHOMED, Emília Virgínia et al. Design and Implementation of Postgraduate Programs in Health in a Resource-Limited Setting in Mozambique (The Lúrio University). **Advances in Medical Education and Practice**, v. 12, p. 399, 2021.

NÓTÁRI, Tamás. Physicians, patients and treatments in early medieval German (especially Bavarian) legislation. **Fundamina**, v. 23, n. 1, p. 61-88, 2017.

NUNES, T, S.; TOLFO, S, R. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da administração**, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015.

NUNES, Wellington. Políticas públicas e construção de capacidades estatais: comparando políticas industriais e sociais no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 73, 2020.

OLVERA, Marcela López-Vallejo. La agenda ambiental mexicana ante la gobernanza global y regional. **Revista de El Colegio de San Luis**, v. 4, n. 7, p. 102-130, 2014.

OSSA, Jahir Alexander Gutiérrez. Generación de ingresos y gerencia de recursos desde la economía pública territorial en Colombia. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 19, n. 2, p. 45-59, 2011.

OSSA, Jahir Alexander Gutiérrez; ESTRADA, Gleidy Alexandra Urrego; MALDONADO, Jefferson Carmona. Políticas públicas desde las crisis económicas y sociales, en el marco de los Estados y territorios emergentes. **Revista Finanzas y Política Económica**, v. 8, n. 2, p. 251-269, 2016.

PABLOS, Nicolás Pineda; VÁZQUEZ, José Luis Moreno; CARAVANTES, Rolando Enrique Díaz. La capacidad institucional de los consejos de cuenca en México. El caso del Alto Noroeste, 1999-2017. **Región y sociedad**, v. 31, 2019.

PALACIOS, Luz Mariana Flores; GARCÍA, José María Ramos. Capacidad de gestión institucional desde el enfoque de los derechos de la niñez en Tijuana. **región y sociedad**, v. 26, n. 60, p. 121-164, 2014.

PANIZZON, Mateus; COSTA, Camila Furlan da; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Federal university practices to combat COVID-19: the relationship between public investment and implementation capacity. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 635-649, 2020.

PATTYN, Valerie; BRANS, Marleen. Organisational analytical capacity: Policy evaluation in Belgium. **Policy and Society**, v. 34, n. 3-4, p. 183-196, 2015.

PAZETO, Antonio Elizio. Desafios da organização e da regulação da educação superior em Timor-Leste e a questão da capacitação institucional. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 15, n. 56, p. 413-428, 2007.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **GEOCAPES – Sistema de Informações Georreferenciadas**. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>. Acesso em: 08 de jun. 2022.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 58, p. 121-143, jun., 2016.

QUEZADA, Ricardo Gaete. The University Social Responsibility from the Perspective of the Stakeholders: A Case Study. **Actualidades Investigativas en Educación**, v. 15, n. 1, p. 273-302, 2015.

RANIERI, Nina. Autonomia universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1988. **Edusp**, 1994.

REED-DANAHAY, D. Auto/ethnography: rewriting the self and the social. **Berg**. 1997.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos et al. Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde. 2011. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

RODRÍGUEZ, Danilo Chávez. Fostering Innovation through Strengthening Institutional Capacity: The role of the government in Nuevo Leon.

ROJAS, Raudin Esteban Meléndez. Methodical proposal for the practice of operational auditing in local governments in Costa Rica. **Tec Empresarial**, v. 11, n. 1, p. 49-61, 2017.

RORATTO, João Manoel. A OBSERVAÇÃO COMO FONTE DE DADOS PARA A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA. **Revista Brasileira de Inteligência**, n. 6, p. 73-79, 2011.

ROTBERG, Robert I. Good governance means performance and results. **Governance**, v. 27, n. 3, p. 511-518, 2014.

SAGUIN, K.; TAN, S. Y.; GOYAL, N. Mapping scientific research on policy capacity: A bibliometric analysis and qualitative framework synthesis. Paper prepared for the **International Workshop on Public Policy** – Pittsburgh 2018, 26-28 June 2018, University of Pittsburgh.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, n. 13, p. 82-109, 2005.

SANTOS, Sandra Maria Chaves dos et al. Subsídios para avaliação da gestão pública: processo de construção de indicadores para avaliação da capacidade de gestão de organizações Sociais. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 109-124, 2006.

SÁTYRO, Natália Guimarães Duarte; CUNHA, Eleonora Schettini Martins. A capacidade transformativa do governo federal brasileiro na construção de uma burocracia da assistência social nos municípios. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 363-385, 2018.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. Research methods for business students. 6a Ed. London: **Pearson education**, 2009.

SERRANO, Judith Domínguez. El acceso al agua y saneamiento: Un problema de capacidad institucional local. Análisis en el estado de Veracruz. **Gestión y política pública**, v. 19, n. 2, p. 311-350, 2010.

SILVA, André Luis Nogueira da. Os estados no Suas: uma análise da capacidade institucional dos governos estaduais na assistência social. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 49, n. 5, p. 1167-1192, out. 2015.

SILVA, Roseane Grossi; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; Capacidades Estatais Municipais: Proposta para uma Agenda de Pesquisa e Percurso Metodológico: **Administração Pública e Gestão Social – APGS**, 2022. **No prelo.**

SILVA, Roseane Grossi; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; SILVA, V. V.; DANTAS, A. H. Capacidade Estatal: Panorama das Pesquisas entre 2009-2019. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. 1, p. 80–102, 2022.

SNOEIJER, Enio et al. Estudo sobre a possibilidade de integração das secretarias de programas de pós-graduação em instituição federal de educação superior. 2020.

SOARES, Denise. Crónica de un fracaso anunciado: la descentralización en la gestión del agua potable en México. **Agricultura, sociedad y desarrollo**, v. 4, n. 1, p. 19-37, 2007.

SOARES, S. A. S.; PAULY, E. L.. A atuação dos(as) secretários(as) na gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do sul do Brasil. **R.G.Sec.,GESEC**, v. 9, n. 2, 2018.

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. e020009-e020009, 2020.

SOLA, María Luz Martínez. Twilights and rebirths of National Development Banks in Latin America: Understanding factors that could have affected different trajectories in Argentina and Brazil. **Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico**, p. 101-139, 2016.

SOUZA, Celina. State modernization and the building of bureaucratic capacity for the implementation of federalized policies. **Brazilian Journal of Public Administration**, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.

SOUZA, Juliana Lopes de Almeida; ARAÚJO, Daniel Costa de; PAULA, Diego Alves de. Mídia social WhatsApp: uma análise sobre as interações sociais. **Revista Alterjor**, v. 11, n. 1, p. 131-165, 2015.

TILLY, C. Democracy. Cambridge, **Cambridge University Press**, 2007.

TOCK, Fabiana; GRIN, Eduardo José; GONZALEZ, Lauro. Os estados e o Sistema Único de Assistência Social: construção de capacidades estatais nos governos do Maranhão e de São Paulo. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 1026-1039, 2021.

TODESCO, Carolina; SILVA, Rodrigo Cardoso da. Planejamento setorial e execução orçamentária em turismo no Brasil (2003-2018). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, 2021.

TOUCHTON, Michael; SUGIYAMA, Natasha Borges; WAMPLER, Brian. DEMOCRACIA EM AÇÃO: indo além das eleições para melhorar o bem-estar. **Caderno CRH**, v. 33, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO. Conselho Universitário. Regimento Geral, 2022. Disponível em: <[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Regimento\\_UFCAT\\_-\\_Resolucao\\_Conjunta\\_001-2022.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Regimento_UFCAT_-_Resolucao_Conjunta_001-2022.pdf)>. Acesso em 15/05/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho Universitário. Regimento Geral, 2000. Disponível em: <[https://ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/regimento\\_geral\\_da\\_ufu.pdf](https://ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/regimento_geral_da_ufu.pdf)>. Acesso em 15/05/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação. Resolução N° 12/2008. Estabelece normas gerais para a criação, organização, funcionamento, implementação, extinção, avaliação e alterações relativas aos Programas de Pós-graduação stricto sensu, no âmbito desta Universidade. Disponível em: <<http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONPEP-2008-12.pdf>>. Acesso em 15/05/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Regimento Geral, 2010. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regimento-geral>>. Acesso em 15/05/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Conselho Universitário. Resolução N° 08/2020. Estabelece normas para criação e funcionamento de programas de pósgraduação stricto sensu na Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Disponível em: <<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=32&publicacao=7631>>. Acesso em 15/05/2022.

VALDÉS, Víctor. Fallas del mercado y del gobierno en el sector aeronáutico mexicano. **Revista de Economía Institucional**, v. 15, n. 29, p. 253-283, 2013.

VALIBEIGI, Mojtaba *et al* . How to improve public participation in disaster risk management: A case study of Buein Zahra, a small city in Iran. *Jãmbá, Cape Town* , v. 11, n. 1, p. 1-9, 2019.

VIEIRA, Danilo Jorge. Evolução do ensino superior brasileiro em período recente: novas perspectivas para o desenvolvimento regional?. **IPEA** 2017.

VIDAL, Josep Pont. A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 3, p. 667-694, 2014.

VILLEGAS, Mauricio García. No solo de mercado vive la democracia. El fenómeno del (in) cumplimiento del derecho y su relación con el desarrollo, la justicia y la democracia. **Revista de economía institucional**, v. 6, n. 10, p. 95-134, 2004.

WU, Xun; RAMESH, M.; HOWLETT, Michael. Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. **Policy and Society**, v. 34, n. 3-4, p. 165-171, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.