



**DEILA PEREIRA PINTO**

**PRÁTICAS GERENCIAIS DE PROGRAMAS DE PÓS-  
GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UFLA**

**LAVRAS - MG  
2018**

**DEILA PEREIRA PINTO**

**PRÁTICAS GERENCIAIS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO*  
*SENSU* NA UFLA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. José Roberto Pereira  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2018**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Pinto, Deila Pereira.

Práticas gerenciais de programas de pós-graduação *Stricto sensu* na UFLA / Deila Pereira Pinto. - 2018.

125 p. : il.

Orientador: José Roberto Pereira.

Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2018.

Bibliografia.

1. Paradigmas de Administração Pública. 2. Pós-Graduação. 3. Práticas Gerenciais. I. Pereira, José Roberto. II. Título.

**DEILA PEREIRA PINTO**

**PRÁTICAS GERENCIAIS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UFLA**

**MANAGEMENT PRACTICES OF *STRICTO SENSU* GRADUATE PROGRAMS AT THE UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 30 de novembro de 2018.

Profa. Dra. Eloísa Helena de Souza Cabral UFLA

Prof. Dr. Odemir Vieira Baêta UFV

Prof. Dr. José Roberto Pereira  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2018**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a DEUS, Nossa Senhora e Nhá Chica, por terem me dado força e saúde para terminar esse trabalho. E também por terem colocado pessoas tão especiais para me apoiar, sem as quais, certamente eu não teria dado conta!

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, pela oportunidade e pelo acolhimento.

Especialmente, ao meu orientador, Professor Doutor José Roberto Pereira, por toda a paciência, empenho e ajuda. Se não fosse por ele, eu JAMAIS conseguiria realizar esse sonho. E à Professora Doutora Eloisa Helena de Souza Cabral, pela enorme ajuda, amizade e por me motivar a não desistir. Vocês foram e são referências profissionais e pessoais que sempre levarei na minha vida.

Ao Professor Doutor Odemir Vieira Baeta, por aceitar participar da banca e por ser essa pessoa que tanto admiro.

Ao Professor José Geraldo Andrade e Professor Geraldo Aparecido de Aquino Guedes, por aceitaram participar da entrevista, fica aqui registrado o meu sincero agradecimento e admiração. Muito obrigada por me receberem tão bem e estarem tão dispostos a contribuir com meu trabalho. Os senhores são exemplos de força e perseverança.

Ao Professor Daniel Carvalho de Rezende, meu agradecimento, por compartilhar sua experiência, aceitando participar da entrevista e por ser esse chefe tão bacana e compreensível.

Ao Professor Luiz Marcelo Antonialli, pelo constante incentivo e por também aceitar participar da entrevista.

Ao Professor Juvêncio Braga de Lima que, mesmo com tantos contratemplos no Skype teve toda paciência comigo e compartilhou sua valiosa experiência, participando da entrevista.

A Professora Fátima Maria de Souza Moreira, por ter me dado a honra de entrevistá-la e também poder entender verdadeiramente o que é uma mulher empoderada!

E também agradeço ao Professor José Roberto Pereira que contribuiu com sua experiência participando da entrevista.

A minha mãe Zelinha, que é minha base, meu alicerce, minha vida, e ao meu pai Dedé por fazerem absolutamente tudo por mim.

Aos amigos do DAE, pela constante ajuda e incentivo.

Aos meus amigos: Déborah Braga Resende, que é uma das melhores pessoas que conheci na vida. A Alessandra Joyce Eugenio Caé, por ser aquela amiga com a qual sempre posso contar. A Juliana Moreira e Aline Marques, minhas amigas tão queridas e especiais. Ao Vinicius Gonçalves, por me incentivar nessa jornada. A Maria Alice Assis, por sempre ser tão legal comigo e pela valiosa ajuda. A Dirce de Cássia Corrêa Macedo, pelo exemplo de secretária de Pós-Graduação e pela ajuda.

E, por fim, mas não menos importante, a todos os docentes que responderam o questionário, pois sem o apoio, eu não teria realizado esse trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar, comparativamente, as práticas gerenciais de dois Programas de Pós-Graduação Stricto sensu mais antigos da Universidade Federal de Lavras, sendo um com conceito 7 (Ciência do Solo) e outro com conceito 5 (Administração), sob a ótica dos paradigmas de Administração Pública, considerando as três dimensões de análise da administração pública: sociopolítica; institucional-administrativa; econômico-financeira. É uma pesquisa de caráter teórico-empírico. Foram levantados dados secundários de caráter documental, levantamento bibliográfico e dados levantados em campo, por meio de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de um questionário fechado para os coordenadores. É essencialmente qualitativa, por explorar a interpretação dos atores sociais (ex e atuais coordenadores). Os resultados encontrados demonstram que o Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo possui um modelo híbrido de gestão, predominando o Paradigma Gerencial. É considerada gerencial quanto às estratégias, pois o curso está mais preocupado com o resultado (manter o conceito 7), aos processos de trabalho, visto que não está fechado em torno das normas e procedimentos, busca-se a eficiência dos processos administrativos. Com relação ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pode-se dizer que também possui um modelo híbrido de gestão, predominando o Paradigma Burocrático e de certa forma, caminhando para o modelo gerencial, porém, apresentou traços da Administração Patrimonialista, na década inicial do curso, onde também, as relações de amizade foram importantes para o bom andamento das atividades necessárias para o êxito do curso. Contudo, apresentou características personalistas em gestões mais recentes. O resultado dessa comparação serviu para avaliar as condições de gestão dos programas e isso poderá favorecer a gestão dos demais programas da UFLA, para a obtenção de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Paradigmas de Administração Pública. Pós-Graduação. UFLA. Práticas Gerenciais.

## ABSTRACT

This study was conducted with the objective of comparatively analyzing the management practices of two older *Stricto sensu* Graduate Programs of the Universidade Federal de Lavras (UFLA), one with concept 7 (Soil Science) and another with concept 5 (Administration), under the perspective of Public Administration paradigms, and considering the three dimensions of public administration analysis: socio-political, institutional-administrative, and economic and financial. This is a research of theoretical and empirical character. We surveyed secondary data of a documentary and bibliographical nature and collected field data through semi-structured interviews and the application of a closed questionnaire with the program coordinators. The research is essentially qualitative for exploring the interpretation of social actors (former and current coordinators). The results demonstrate that the Graduate Program in Soil Science has a hybrid management model, predominantly using the Management Paradigm. It is considered managerial in terms of strategies since the program is more concerned with results (maintaining concept 7), work processes, given that it is not fixed around the rules and procedures, and efficiency of the administrative processes. The Graduate Program in Administration also has a hybrid management model, with a predominance of the Bureaucratic Paradigm moving towards the managerial model. The program showed traces of Patrimonial Management in the early decade of the program, in which friendship relationships were important for the good performance of the activities necessary for the success of the program. However, it presented personalist characteristics in more recent administrations. The result of this comparison served to assess the management conditions of the programs, which may favor the management of other programs at UFLA, to obtain better results.

**Keywords:** Public Administration Paradigms. Graduate studies. UFLA. Management Practices.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Características da pesquisa. ....	41
Figura 2 - Esquema metodológico das fases da análise de conteúdo. ....	43
Gráfico 1 - Evolução do número de programas ofertados pela UFLA de 1975 a 2015. ....	67
Gráfico 2 - Evolução do número de bolsas CAPES e FAPEMIG concedidas a discentes da pós-graduação. ....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das Orientações das Reformas e Inovações na Gestão Pública Contemporânea.....	21
Quadro 2 - Principais categorias de práticas administrativas dos Paradigmas de Administração Pública.....	36
Quadro 3 - Variáveis comparativas entre os quatro paradigmas de administração pública.....	38
Quadro 4 - Áreas de Avaliação da CAPES.....	56
Quadro 5 - Comparativo das Fichas de avaliação da quadrienal (2013-2016).....	57
Quadro 6 - Cursos de Pós-Graduação da UFLA e Conceitos CAPES em 2018.....	68
Quadro 7 - Pós-Graduandos Titulados.....	71
Quadro 8 - Conceitos CAPES PPGA.....	73
Quadro 9 - Coordenadores do PPGA.....	74
Quadro 10 - Conceitos CAPES PPGCS.....	77
Quadro 11 - Coordenadores do PPGCS.....	78
Quadro 12 - Postura do coordenador relacionado ao paradigma.....	80
Quadro 13 - Principais limitações e dificuldades nas práticas administrativas dos coordenadores do PPGCS.....	85
Quadro 14 - Principais limitações e dificuldades nas práticas administrativas dos coordenadores do PPGA.....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de artigos publicados por docentes do PPGCS/UFLA em periódicos classificados por estratos na WebQualis de 2007 a 2017.....	101
Tabela 2 - Número artigos publicados por docentes do PPGA/UFLA em periódicos classificados por estratos no WebQualis entre 2007 a 2017.....	107

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	Objetivos.....	16
1.2	Justificativas.....	16
1.3	Estrutura da Dissertação .....	17
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA</b> .....	19
2.1	Dimensões estruturais da gestão pública.....	20
2.2	Administração pública patrimonialista.....	21
2.3	Administração pública burocrática .....	24
2.4	Administração pública gerencial.....	27
2.5	Gestão social.....	31
2.6	Categorias teóricas de práticas administrativas .....	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
3.1	Natureza da Pesquisa .....	39
3.2	Coleta de Informações.....	41
3.3	Análise e interpretação das informações.....	42
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL</b> .....	45
4.1	A Capes e a Pós-Graduação.....	51
4.2	A UFLA e os Programas de Pós-Graduação.....	65
4.3	Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).....	71
4.4	Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo (PPGCS) .....	76
<b>5</b>	<b>PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFLA</b> .....	80
5.1	Práticas administrativas do Programa de Pós-graduação em Ciência do Solo .....	88
5.2	Práticas Administrativas do Programa de Pós-Graduação em Administração .....	94
<b>6</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS DOIS PROGRAMAS ANALISADOS</b> .....	101
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	111
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	113
	<b>APÊNDICE A - Questionário no Google Forms</b> .....	119
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista</b> .....	122

## 1 INTRODUÇÃO

É relevante analisar as características predominantes na Administração Pública brasileira, sejam elas macro ou micro, seja em termos de estrutura dos poderes públicos, organização e funcionamento dos Órgãos e dos Ministérios, seja em termos de hierarquia dos setores públicos, conceitos, paradigmas, desenvolvimento, aspectos da gestão, suas especificidades, dentre outros.

Bruno (2008, p. 32), menciona que a Administração Pública sempre estará relacionada com o “dever de atuar na defesa, na manutenção, na conservação e no aprimoramento dos bens e interesses da sociedade”.

Assim, entende-se que o estudo da Administração Pública, seus paradigmas e suas práticas são fundamentais para a sistematização de conhecimentos, teorias, abordagens, qualificação profissional e difusão do conhecimento científico, para assim, aperfeiçoar seu maior fim, que é atender às necessidades dos cidadãos e da sociedade, contribuindo para a construção do bem comum e para o bem estar social.

Administrar a coisa pública para o bem comum ou para interesse público constitui, na atualidade brasileira ainda um desafio. No entendimento de Dias Sobrinho (2013, p. 95), bem público pode ser “como um princípio, isto é, como um imperativo moral que se sobrepõe à dignidade humana, aos interesses, inclinações e circunstâncias individuais”. O mesmo autor diz que todos devem ter acesso ao bem público, que o acesso de uma pessoa não anula o direito da outra e que “uma sociedade se enriquece à medida que mais cidadãos têm acesso aos bens públicos de qualidade”. Dias Sobrinho (2013, p. 107) afirma que a educação é um bem público e dever do Estado a oferta com qualidade a todos:

A educação é um bem público, imprescindível e insubstituível, direito de todos e dever do Estado. É dever do Estado criar e oferecer condições efetivas para que isto se realize com a amplitude, a qualidade e a sustentabilidade necessárias e adequadas. Sendo bem público, a educação deve ser de qualidade.

Para Dias Sobrinho (2013), a educação, como bem público, é fundamental para a capacitação profissional, para a formação de cidadãos conscientes e de profissionais qualificados, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma nação. É, nesse contexto, da educação, que se encontram as instituições de ensino superior e as universidades federais e, portanto, fazem parte da Administração Pública que, segundo o artigo 207 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988, p. 123), as mesmas “gozam de autonomia didático-

científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Estudar a gestão desse bem público que é a educação, especificamente no nível da pós-graduação para a formação de pessoas qualificadas para a pesquisa, extensão e para o desenvolvimento tecnológico do Brasil é algo relevante, tanto para a comunidade científica quanto para o próprio aperfeiçoamento das práticas de gestão, contribuindo para possíveis melhorias na formação de pessoas. Nesse sentido, procura-se analisar as práticas de gestão, sob a ótica dos paradigmas de Administração Pública, de dois programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPG's) ofertados pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), que é uma instituição de ensino superior pública, autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

A Pós-Graduação *Stricto Sensu* na UFLA, na época Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), surgiu em 1975, com a criação dos primeiros cursos quais sejam: mestrado em Fitotecnia e o mestrado em Administração Rural. Atualmente, a UFLA conta com 29 mestrados acadêmicos, 22 doutorados e 6 mestrados profissionais (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2018).

A Pós-Graduação da UFLA é gerida pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG), tendo seus próprios regulamentos e normas. Os PPG's estão subordinados a PRPG, por meio de seus Colegiados e eles possuem critérios e regulamentos específicos. A Pós-Graduação segue as diretrizes da Coordenação Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual Capes).

A CAPES foi criada em 11 de julho de 1951, pelo Decreto nº 29.741. No decorrer dos anos, a CAPES foi subordinada diretamente à Presidência da República e, a partir de 1964, ao Ministério da Educação e Cultura. O ano de 1965 foi de grande importância para a pós-graduação no Brasil, visto que 27 cursos foram classificados no nível de mestrado e 11 no de doutorado, totalizando 38 no país (CAPES, 2016).

Em 2018, há 3.561 mestrados, 2.288 doutorados, 805 mestrados profissionais e 1 doutorado profissional reconhecidos e recomendados pela CAPES (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2018). A CAPES conta com o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020 que objetiva definir novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para política de pós-graduação e pesquisa no Brasil.

A CAPES desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação. Atualmente, as atividades da Capes podem ser agrupadas nas seguintes linhas de ação: a)

avaliação da pós-graduação *stricto sensu*; b) acesso e divulgação da produção científica; c) investimentos na formação de pessoas (recursos humanos) de alto nível no país e exterior; d) promoção da cooperação científica internacional e) indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância (CAPES, 2016).

É importante destacar a avaliação CAPES, que envolve diretamente a gestão dos programas, pois grande parte das atividades desenvolvidas pelos PPG's, no decorrer do ano, gira em torno da busca de bons resultados nessa avaliação: “A avaliação é atividade essencial para assegurar e manter a qualidade dos cursos de Mestrado e Doutorado no país” (CAPES, 2016).

É, resumidamente, nesse contexto, que se busca analisar comparativamente as práticas gerenciais de dois programas mais antigos da UFLA e representativos de duas áreas de conhecimento específicas, ciências agrárias e ciências sociais aplicadas, considerando o contexto histórico de criação e desenvolvimento desses cursos, à luz dos paradigmas de Administração Pública e das dimensões sociopolíticas, institucional-administrativa e econômico-financeira que os caracterizam.

Paula (2005) analisa que há um descompasso entre as três dimensões para a construção de uma gestão pública democrática, quais sejam: Econômico-Financeira - envolve questões de natureza fiscal, tributária e monetária; Institucional-Administrativa - envolve problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparelho estatal, bem como as questões de profissionalização dos servidores públicos; Sociopolítica - envolve questões relacionadas às relações entre Estado e sociedade, entre os direitos e responsabilidades dos cidadãos e sua participação na gestão pública.

Assim, a questão central que se procura responder é como se desenvolveram as práticas gerenciais dos dois programas mais antigos da UFLA, ao longo dos anos, para alcançarem seus conceitos atuais pela CAPES, um com conceito 7 e outro com conceito 5. A gestão desses programas é analisada com base nas categorias teóricas que caracterizam os paradigmas de administração pública em suas três dimensões, quais sejam: sociopolítica; institucional-administrativa; econômico-financeira.

Para dar conta de responder a essa questão, recorreremos ao estudo de Denhardt (2012, p. 3), no qual considera que devemos procurar conhecimentos teóricos advindos da prática de diferentes realidades: “É de extrema importância saber que essas teorias não existem separadas da prática; elas se relacionam integralmente à maneira como atuamos enquanto membros ou usuários das organizações públicas”. Pela razão da indissociabilidade entre teoria

e prática é que Denhardt (2012, p. 4) propõe desenvolver “[... um entendimento das organizações públicas que nos torne capazes de integrar teoria e prática, reflexão e ação”.

Para Denhardt (2012) a administração pública deve se fundamentar nas teorias democráticas que enfocam questões como liberdade, justiça e igualdade, ao contrário das teorias organizacionais que estão interessadas em questões como poder e autoridade, liderança e motivação e a dinâmica de grupo em ação. Essa consideração é consonante com os propósitos dessa dissertação, tendo em vista que o principal direcionamento das práticas gerenciais dos programas de pós-graduação deve ser o interesse público e o bem comum, nesse caso, representados pela educação em nível de pós-graduação stricto sensu.

Consideramos, neste estudo, quatro paradigmas de administração pública: patrimonial, burocrático, gerencial e gestão social. Encontramos no Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO - MARE, 1995, p. 15-16) as características definidoras dos três primeiros paradigmas.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

[o paradigma burocrático] surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

[Em relação à administração pública gerencial] a eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Fundamentando-se no trabalho de Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 103) são apresentadas as características delimitadoras da gestão social que representa a sociedade como protagonista das ações públicas.

A gestão social surge como contraponto à gestão burocrática do Estado e o do Mercado, para cuidar do interesse público não estatal e alcançar o bem comum na perspectiva republicana. Nesse sentido, a gestão social pode ser delimitada como uma ação gerencial dialógica voltada para o interesse público não estatal e para a realização do bem comum.

Esses paradigmas são analisados em profundidade, no decorrer desta dissertação, considerando as três dimensões da administração pública apresentadas por Paes de Paula (2005). Dessa forma, para responder à questão central desse estudo propõe-se alcançar os seguintes objetivos.

### **1.1 Objetivos**

Diante do exposto, o objetivo geral da presente pesquisa é analisar e comparar as práticas gerenciais dos dois Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* mais antigos da UFLA, ambos criados, na década de 1970, de áreas distintas, sob a ótica dos paradigmas de Administração Pública, considerando as três dimensões de análise da administração pública: sociopolítica; institucional-administrativa; econômico-financeira.

Em termos intermediários, serão objetivos específicos do estudo:

- a) Contextualizar a Pós-Graduação, no Brasil, seu desenvolvimento e modernização administrativa, assim como, contextualizar, historicamente, a criação e desenvolvimento dos dois Programas de Pós-Graduação no âmbito das normas e regulamentos da UFLA e das diretrizes da CAPES que os institucionalizaram e que os regulamentam até hoje;
- b) Descrever as práticas gerenciais utilizadas pelos dois programas, desde a origem e as possíveis melhorias;
- c) Diagnosticar e explicar os motivos pelos quais um programa, em 2017, obteve conceito 7 na CAPES e o outro conceito 5, sendo que ambos os programas foram criados, na década de 1970, na mesma instituição.

### **1.2 Justificativas**

Primeiramente, justifica-se a escolha deste tema de pesquisa pela experiência da autora no trabalho de secretaria na Pro-Reitoria de Pós-Graduação e no PPGA.

Outra justificativa é que a proposta é inédita nos parâmetros definidos, visto que, por meio de buscas em bases de dados indexados, não foram encontrados trabalhos, no Brasil, com este problema e objetivos. A originalidade deve-se ao fato de que, até o momento, não foi realizada pesquisa/análise desses dois programas de pós-graduação da UFLA sob essa ótica ou perspectiva e tende a gerar uma nova contribuição a ser agregada para a pós-graduação da UFLA.

Justifica-se ainda a importância de comparar as particularidades gerenciais dos dois programas, para se conhecer os motivos pelos quais um programa, em 2017, obteve conceito 7 na CAPES e o outro conceito 5, sendo que ambos os programas foram criados, na década de 1970, na mesma instituição. Assim, o resultado dessa comparação servirá para avaliar as condições de gestão dos programas, propondo, se necessário, adequações, e isso poderá favorecer a gestão dos demais programas da UFLA, para a obtenção de melhores resultados na referida avaliação.

Por fim, as entrevistas semiestruturadas com Coordenadores anteriores e os atuais poderão trazer informações reveladoras sobre as práticas gerenciais dos Programas de Pós-Graduação da UFLA, contribuindo na elaboração de novas estratégias de gestão.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em 7 capítulos, sendo eles: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, contextualização da pós-graduação, práticas administrativas da pós-graduação, análise comparativa entre as práticas administrativas dos dois programas analisados e, por fim, as considerações finais.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, que objetivou situar a temática da pesquisa, apresentar a questão norteadora, delinear os objetivos, elucidar as justificativas para a realização da pesquisa e, por fim, apresentar a estruturação do trabalho.

No segundo capítulo, consta o referencial teórico, que visa a fundamentar os conceitos que orientaram a pesquisa. São apresentadas as considerações sobre a Administração Pública Brasileira, incluindo os quatro Paradigmas da Administração Pública (Patrimonialista, Burocracia, Gerencialista e Gestão Social), bem como as categorias teóricas que os caracterizam em suas três dimensões, quais sejam: sociopolítica; institucional-administrativa; econômico-financeira.

No terceiro capítulo, expõem-se os procedimentos metodológicos, envolvendo a natureza da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e a forma como eles foram tratados e interpretados.

No capítulo 4, busca-se contextualizar a Pós-Graduação, no Brasil, apresentando dados sobre seu desenvolvimento e informações sobre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), relacionando-as a Pós-Graduação geral da UFLA e aos dois cursos analisados.

No capítulo 5, são descritas as práticas gerencias utilizadas pelo PPGA e PPGCS sob a ótica das categorias teóricas que caracterizam os paradigmas de Administração Pública, com base nas respostas dos questionários e entrevistas.

Já, no sexto capítulo, é apresentada uma análise comparativa entre as práticas administrativas dos dois programas analisados, sendo o PPGCS com conceito 7 e o PPGA com conceito 5, propondo sugestões de adequações, com o intuito de favorecer a gestão e, conseqüentemente, a obter melhores resultados nas futuras avaliações da CAPES. No capítulo 7, apresentam-se as considerações finais deste trabalho. E, por fim, são apresentadas as referências que embasaram o desenvolvimento deste trabalho.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Este estudo procura analisar as práticas gerenciais de dois programas de pós-graduação da Universidade Federal de Lavras (UFLA), Administração e Ciência do Solo, no contexto histórico, considerando as características definidoras dos quatro paradigmas de administração pública, aliadas às três dimensões estruturais que Paula (2005) aponta como fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática.

O termo paradigma aqui utilizado está fundamentado no quadro de revisão teórico elaborado por Cançado, Pereira e Tenório (2015) ao tratarem da epistemologia do paradigma de gestão social. Esses autores revisaram os textos de Popper (2007), Kuhn (1978), Lakatos (1999), Feyerabend (2007), Chalmers (1993; 1994), Santos (2003) e Demo (2007) para caracterizar o paradigma de gestão social, a partir de critérios científicos de demarcação, características da ciência e hipóteses *ad hoc*, apresentados por esses autores. Segundo Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 29-30):

O critério de demarcação é aquele que separa a ciência de outras formas de conhecimento, principalmente do senso comum; as características da ciência apresentam a visão de cada um dos autores em relação à estrutura interna do conhecimento científico; as hipóteses *ad hoc* são alterações na teoria no intuito de responder a alguma observação que as contraria (mais usadas pelos autores que partem das ciências naturais).

Nesse sentido, corrobora-se com os autores citados acima de que a cada ruptura de poder no âmbito das relações entre Estado, sociedade e mercado pode gerar um novo paradigma de administração pública. De acordo com Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 85): [...] os diferentes tipos de gestão hoje existentes são resultados de um processo histórico de rupturas de poder, inicialmente, centralizado no Estado, passando pelo mercado e chegando, hoje, à sociedade.

E que os paradigmas de administração pública identificados por Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 86) estão intimamente relacionados com a predominância do tipo de Estado ao longo da história.

A administração patrimonialista, tipo predominante nos regimes monárquicos absolutistas, a administração burocrática, tipo predominante no Estado Moderno e Mercado capitalista, e a gestão social, tipo que emerge em uma sociedade democrática emancipada do Estado e do Mercado.

Ao tratarem dos paradigmas que orientaram a administração pública municipal brasileira, Pereira e Rezende (2017, p. 58), consideram três, especificamente: “patrimonial, burocrático e gerencial”. O quarto paradigma diz respeito à Gestão Social que, segundo Tenório (1998, p. 16), é o “gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”. Neste capítulo, são apresentadas as categorias das práticas administrativas que caracterizam e fundamentam cada um desses paradigmas, bem como as dimensões estruturais de análise da gestão pública propostas por

Paula (2005), quais sejam: sociopolítica, institucional-administrativa e econômico-financeira. A começar por essas três dimensões a seguir.

## **2.1 Dimensões estruturais da gestão pública**

Objetivando a construção de uma gestão pública democrática, Paula (2005, p. 21) propõe três dimensões da Administração Pública, quais sejam:

1) a dimensão econômico-financeira, que se relaciona com os problemas do âmbito das finanças públicas e investimentos estatais, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária; 2) a dimensão institucional-administrativa, que abrange os problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais, e a questão da profissionalização dos servidores públicos para o desempenho de suas funções; 3) a dimensão sociopolítica, que compreende problemas situados no âmbito das relações entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão.

Na interpretação de Coelho (2012, p. 1), essas três dimensões podem ser explicadas da seguinte forma:

Na dimensão econômico-financeira, o ajuste/equilíbrio fiscal, a desregulamentação de monopólios, a privatização e as parcerias público-privadas - no âmbito do Estado-Rede - diversificam o papel do Estado, incluindo, além da função de intervenção (e desenvolvimentista), atividades de regulação e catalisação. Na dimensão institucional-administrativa, as inovações gerenciais, a descentralização de políticas/recursos, o foco no cidadão-usuário e a profissionalização da burocracia são intenções e/ou ações que, gradativamente, impactam no modus operandi da administração pública, desfocalizando-a dos processos e (re)orientando-a para resultados. E na dimensão sócio-política, a accountability, a intersectorialidade e a participação são os mecanismos que reorganizam as relações entre Estado e sociedade, diminuindo a centralização/insulamento governamental e aumentando a governança pública (e o controle social).

Além disso, Coelho (2012, p. 5) considera que a gestão pública atual pode ser dividida em três orientações que ecoam na teoria e na prática.

A Orientação para a Eficiência, que se relaciona com a dimensão econômico-financeira da gestão pública contemporânea; A Orientação para a Eficácia, que se relaciona com a dimensão administrativo-institucional da gestão pública contemporânea; e A Orientação para Efetividade, que se relaciona com a dimensão sócio-política da gestão pública contemporânea.

Assim, o mesmo autor apresenta, sinteticamente, no quadro 1, os conteúdos correspondentes a cada uma das três dimensões em relação às orientações.

Quadro 1 - Síntese das Orientações das Reformas e Inovações na Gestão Pública Contemporânea.

<b>Dimensão</b>	<b>Econômico-Financeira</b>	<b>Administrativo-Institucional</b>	<b>Sócio-Política</b>
Orientação para:	Eficiência	Eficácia	Efetividade
Princípios:	Economicidade; Produtividade	Qualidade (percebida)	Equidade; Participação
Perspectiva em:	“fazer mais com menos”	“fazer melhor”	“fazer diferença”
Ideias Chaves (instrumentos)	Ajuste estrutural; Equilíbrio fiscal; Uso racional dos recursos; Controladoria estratégica; Pregão eletrônico; Parcerias Público-Privadas	Sistemas de Atendimento Desburocratização Planejamento Estratégico Contratualização de Resultados; E-GOV; Transparência Administrativa	Democracia participativa; Controle Social; Impactos no Público-alvo Desenvolvimento territorial; Ação coletiva; Ampliação dos direitos Sociais; Sustentabilidade

Fonte: Coelho (2012, p. 7).

Neste estudo, essas três dimensões e suas respectivas características são utilizadas para analisar as práticas gerenciais dos programas de pós-graduação, correlacionando-as aos paradigmas de administração pública: patrimonial; burocrática; gerencial; social. Tais paradigmas são tratados a seguir.

## 2.2 Administração pública patrimonialista

As características do patrimonialismo podem ser encontradas em diversos autores, mas é no clássico livro de Max Weber, “Economia e Sociedade”, que vamos encontrar a

explicação sociológica de sua origem e expansão em diversos países, inclusive Portugal e Brasil. Para Weber (1999) o patrimonialismo e a burocracia são explicados como formas específicas e históricas de dominação. Para esse autor, a dominação como um processo histórico é operacionalizado, por meio da administração do Estado. Assim, sendo um Estado Absolutista o tipo de administração predominante será a patrimonial, sendo um Estado Moderno, o tipo de administração predominante será burocrático. Portanto, Max Weber identificou o elo entre dominação e administração em seus estudos. Por isso, identificou os três tipos básicos de dominação: tradicional (patrimonialista); burocrático; carismático. As relações tradicionais de autoridade se baseavam em regras impostas ou pactuadas que favoreciam as estruturas de poder do Soberano, a burocracia se fundamenta nas regras formais de relacionamento e na autoridade do cargo, o carisma se baseia nas crenças não racionais, nas relações de confiança e fé depositadas em uma liderança.

Na concepção de Weber (1999), a administração patrimonialista se baseia na dominação tradicional, em que o poder é exercido por meio das redes de relações pessoais hierarquizadas em favor do Soberano e cujas regras ou normas são instituídas por ele, o que evidencia o personalismo e a arbitrariedade no exercício do poder. Os valores sociais daí decorrentes tornaram-se costumes nas sociedades tradicionais, sobressaindo o valor patriarcal, que se expressa no âmbito da família, por meio do poder do pai em relação à mulher e aos filhos, no âmbito da comunidade, por meio do poder da liderança em relação aos moradores, no âmbito do município, por meio do exercício do poder do prefeito ou do mandatário local, e assim, hierarquicamente, até chegar ao Soberano, que exerce seu poder absolutista, por meio das relações de dependência e de troca de favores pessoais, que passam pelas cessões de terras, utensílios e outros recursos.

A prática patrimonialista de administração assegurava em última instância a acumulação de riquezas ao Soberano e à classe de nobres que mantinha o funcionamento dessa estrutura de poder, daí o caráter personalista do poder, a indiferença entre público e privado, a corrupção como forma natural de troca de favores.

Como herança portuguesa, esse paradigma de administração predominou no Brasil colonial, imperial e na Primeira República, abrangendo os anos de 1500 até 1930 (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014), e cujos traços permanecem na atualidade da política e da gestão pública brasileira. Pereira e Rezende (2017, p. 49) afirmam que a administração pública brasileira herdou as características do patrimonialismo de Portugal: “Portugal, um Estado patrimonialista, introduziu no Brasil Colônia todos os procedimentos que se tornaram a estrutura de nossa economia política”. O estudo de Faoro (2000) nos revela

tal influência na configuração do Estado e da administração pública brasileira. Para esse autor o patrimonialismo incentiva a especulação voltada ao lucro ou ao desenvolvimento econômico para satisfazer necessidades de seus quadros administrativos (civis e militares). O Estado se limita a garantir o indivíduo e sua propriedade e a lei legitima a relação entre os dois: é o “Estado burguês de direito”. De outro lado os “males herdados” levam ao patrimonialismo que é considerado transitório ou residual por liberais e marxistas.

Segundo Faoro (2000, p. 367), historicamente, na ausência de um quadro administrativo se tem a chefia patriarcal do fazendeiro, dos senhores de engenho e dos coronéis que se apropriam das oportunidades econômicas (cargos, concessões, etc) “[...] numa confusão entre o setor público e o privado”. Para Faoro (2000, p. 367) a estrutura patrimonial persiste com o tempo e com a burocratização do estamento.

O patrimonialismo pessoal se converte em patrimonialismo estatal. Enquanto o sistema feudal separa-se do capitalismo, enrijecendo-se antes de partir-se, o patrimonialismo se amolda às transições, às mudanças, em caráter flexivelmente estabilizador do modelo externo, concentrando no corpo estatal os mecanismos de intermediação, com suas manipulações financeiras, monopolistas, de concessão pública de atividade, de controle do crédito, de consumo, de produção privilegiada, numa gama que vai da gestão direta à regulamentação material da economia.

Na concepção de Faoro (2000, p. 369), frente ao equilíbrio ou impotência das classes o Estado assume as rédeas da política e da economia (porém não de forma absolutista): “O estamento burocrático comanda o ramo civil e militar da administração e, dessa base, com aparelhamento próprio, invade e dirige a esfera econômica, política e financeira”. Faoro (2000) considera que, para isso, utiliza as classes como “apoio móvel” e, quando o estamento se burocratiza, eleva-se o soberano que atende ao povo e às elites, desenvolvendo a mística da revolução salvadora, cuja expressão é o nacionalismo ou o patriotismo.

Nessa linha argumentativa, Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 90) apresentam sinteticamente as características básicas do Patrimonialismo que predominaram na administração do Estado no Brasil:

[...] caráter personalista do poder; ausência de uma esfera pública contraposta a privada; lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico; irracionalidade fiscal; tendência à corrupção do quadro administrativo; relações de lealdade pessoal; ausência de limites entre os bens e recursos públicos e privados; clientelismo; corrupção e nepotismo; a função do Estado e do serviço público é dar emprego e favorecer aliados.

Como desdobramentos dessas características, várias práticas administrativas são expressas nas organizações públicas e privadas do Brasil contemporâneo. Segundo Souza (2006), há bastante imprecisão na definição de regras e procedimentos, o estilo de liderança adotado pelo gestor da organização é que molda os aspectos estratégicos, estruturais e as relações da organização com o ambiente, não há uma formalização. Como consequência, o espaço da organização pública, principalmente o cargo público, é utilizado em benefício do próprio gestor e de pessoas por ele favorecidas. Nesse sentido, as regras, normas e procedimentos são definidos, de acordo com os interesses pessoais do gestor e de seus aliados em detrimento dos interesses da sociedade como um todo. Assim, de acordo com Souza (2006), nesse paradigma, são enfatizados processos internos, mas com forte influência política externa a favor de pessoas privilegiadas.

No âmbito da dimensão sociopolítica da administração o patrimonialismo se caracteriza pelas trocas de favores, pelo exercício de poder da hierarquia a favor do Soberano e de grupos de pessoas privilegiadas, da indistinção entre público e privado. No âmbito da dimensão institucional-administrativa o patrimonialismo se expressa, por meio das relações pessoais, das regras e normas instituídas pelo Soberano, para favorecer a si próprio e aos seus grupos de apoio, do nepotismo e do clientelismo. Na dimensão econômico-financeira, a gestão patrimonial se fundamenta no controle da acumulação da riqueza para o Soberano, elevada taxa de impostos e corrupção como resultado da troca de favores para alcançar objetivos pessoais.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 4), “tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público”. É sobre esse paradigma que emerge em contraposição aos valores e práticas patrimonialistas, Administração Pública Burocrática, que será tratado a seguir.

### **2.3 Administração pública burocrática**

Weber (1999) entende que o patrimonialismo era imprevisível e não contemplava os interesses da sociedade, além de atrapalhar o crescimento da burguesia e a formação do Estado Liberal, o que fez surgir o paradigma racional legal que prioriza a eficiência, a eficácia e a precisão. Assim, a burocracia busca defender a sociedade do poder arbitrário do soberano, fundamentando-se na razão, na calculabilidade como expressa Weber (1999, p. 145): [...] “precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade - isto é, calculabilidade tanto para o

senhor quanto para os demais interessados”. Nesse sentido, Weber (1999, p. 212) explica o seguinte:

A razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática (especialmente monocrática) exercida por funcionários individuais treinados, em comparação a todas as formas colegiais ou exercidas como atividade honorária ou acessória.

Segundo Drumond, Silveira e Silva (2014), a mudança para a burocracia visava a romper com as práticas de ‘corrupção, nepotismo e arbitrariedade das ações públicas’, características típicas do patrimonialismo. Já as características típicas da burocracia, de acordo com Weber (1999) são: Caráter legal das normas e regulamentos; Caráter formal das comunicações; Caráter racional e divisão do trabalho; Impessoalidade nas relações; Hierarquia da autoridade; Rotinas e procedimentos; Competência técnica e Meritocracia; Profissionalização dos participantes; Completa previsibilidade do funcionamento; especialização da administração.

Para Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 90), “a primeira ruptura de poder em relação ao Estado absolutista ocorreu com a ascensão da burguesia, formando o mercado Capitalista e o Estado moderno e sua nova forma de exercer o poder: a Administração Burocrática”. Nesse sentido, Souza (2006) considera que a administração burocrática foi muito importante para combater as vicissitudes das práticas patrimonialistas, para definir claramente a divisão do trabalho, viabilizando uma maior profissionalização de seu quadro técnico. Para esse autor, a hierarquia proporciona uma clara visão da distribuição do poder, assim como nos processos de trabalho e controles. O paradigma burocrático veio para eliminar com as práticas patrimonialistas e colocar ordem e clareza nos processos, porém há críticas, a começar por Bresser-Pereira (1996, p. 5):

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo

baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Motta (2000), com base nos estudos de Max Weber, enumera características que demonstram que a burocracia não permite uma autonomia individual ou coletiva de participação no processo administrativo, visto que a autoridade é distribuída de cima para baixo, como uma “pirâmide”, onde cada funcionário tem suas competências delimitadas e seus deveres, tarefas e direitos. Assim, há uma “retenção de segredos” nos níveis superiores, visto que são eles que têm acesso às normas e regulamentos da organização, possibilitando assim uma constante ampliação da burocracia. A divisão do trabalho, a especialização, não permite ao trabalhador conhecer o sistema como um todo, assim, ele não “entende” o que está fazendo e faz aquilo de forma mecânica, visto que desconhece os objetivos e reais interesses da organização, como consequência presta um trabalho moroso e sem chance de participar das decisões estratégicas organizacionais.

Nessa linha de pensamento, Souza (2006) afirma que as estratégias organizacionais no âmbito da burocracia estão restritas a quem ocupa os altos cargos da hierarquia, o que representa uma forma de concentrar o poder ou atuar politicamente para defender os interesses particulares ou de grupos aliados na organização. Por isso, nesse paradigma, é comum o burocrata reter a informação para se ter domínio, poder e subordinação. Segundo Souza (2006, p. 10), é comum esse tipo de conhecimento ser compartilhado com aqueles que demonstram algum tipo de lealdade ao burocrata, conseguindo, assim, certo poder político: “Portanto, conhecer, dominar e manipular a informação para atender interesses se constitui na ação política mais típica do modelo burocrático de gestão”.

Esse aspecto da relação entre política e burocracia diz respeito à dimensão sociopolítica da administração burocrática. Weber (1993) tratou dessa relação em seu livro “Parlamento e Governo em uma Alemanha Reordenada”, onde reconheceu o poder crescente do funcionalismo burocrático, perante as decisões políticas do parlamento. Sua preocupação se voltou para os meios de restringir o poder da hegemonia burocrática sobre a política, no sentido de evitar a dominação burocrática da política. Weber (1999) considerava que os burocratas deveriam obedecer às decisões políticas sem procurar influenciá-las. Nesse sentido, Weber (1999) considerava o parlamento um espaço de formação de lideranças políticas capaz de conter as tendências à burocratização.

Em termos da dimensão institucional-administrativa a administração burocrática tende a supervalorizar regulamentos e normas, os funcionários tendem a resistir à mudança, as

relações sociais tendem a ser impessoais, a autoridade do cargo é exacerbada, no âmbito da hierarquia das decisões, dentre outras características conhecidas como “disfunções burocráticas”.

Na dimensão econômico-financeira, sobressai, na administração burocrática, os sistemas de planejamento orçamentário baseado em leis, normas e regulamentos aprovados pelo parlamento ou assembleias legislativas. Na gestão pública brasileira, o orçamento é aprovado na forma da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA).

Segundo Pereira e Rezende (2017, p. 62), a Administração Pública Burocrática foi introduzida no Brasil “por Getúlio Vargas ao criar o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão responsável pelas diretrizes burocráticas, pela supervisão da administração pública e pela formação de recursos humanos para os altos escalões do governo”. Contudo, os traços do patrimonialismo continuaram presentes na política, na administração pública e na sociedade brasileira. Além disso, Abrúcio (2007) considera que a burocracia, no Brasil, reforçou os traços de autoritarismo típico do patrimonialismo, por meio de uma elite burocrática do serviço público que utilizada dos cargos públicos e da hierarquia para exercer o poder. Assim, o que se verificou no caso brasileiro foi o hibridismo entre patrimonialismo e burocracia na administração pública, influenciado pela forte cultura patrimonialista na vida política. Bresser-Pereira (1996) analisa que isso ocorreu no Brasil, porque a administração burocrática é lenta, onerosa e pouco orientada para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Na sequência histórica da administração pública brasileira emergiu, nos anos 1990, a administração pública gerencial como contraposição à gestão burocrática, paradigma que será apresentado a seguir.

## **2.4 Administração pública gerencial**

O paradigma gerencial surgiu no contexto de uma onda mundial de mudanças na década de 1990, a partir da influência do Partido Trabalhista inglês, na perspectiva da nova Social Democracia, cujo programa da chamada “Terceira Via” foi elaborado pelo sociólogo Antony Giddens e pela influência política dos Estados Unidos nos governos Clinton, quando foi publicado o livro “Reinventando o Governo” dos autores David Osborn e Ted Gaebler.

Segundo Paula (2005, p. 38):

É importante notar que, apesar de ter se desenvolvido no contexto cultural da Inglaterra e dos Estados Unidos, o gerencialismo, bem como seu modelo de reforma do Estado e de gestão administrativa, se espalhou pela Europa e América Latina. [...] No Brasil, esse movimento ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial.

No Brasil, durante o governo FHC, foi elaborado e executado o plano de reforma do Estado e da administração pública, baseando-se nos princípios da social democracia e no programa da Terceira Via idealizado por Giddens. Bresser-Pereira estava à frente do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e conduziu o processo de reforma. Segundo Pereira e Rezende (2017, p. 17), “o paradigma gerencial foi proposto por Bresser-Pereira (1998) no intuito de flexibilizar a burocracia de um Estado excessivamente grande e ineficiente, portanto com reduzida capacidade de atendimento as demandas da sociedade”. Para Bresser-Pereira (1996) a “administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática”, ou seja, aproveitaria as qualidades da burocracia e eliminaria as suas disfunções.

De acordo com Bresser-Pereira (1996, p. 6):

Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Nesse contexto de análise histórica desse paradigma, Souza (2006) procura esclarecer que o Gerencialismo pode ser entendido, por meio de três abordagens, quais sejam: a *New Public Administration*; a *New Public Management*; *Managerialism*.

A *New Public Administration*, no Brasil, foi batizada de a Nova Administração Pública (NAP) e, segundo Souza (2006, p. 11), pode ser explicada, por meio das seguintes características:

(a) melhor capacitação de sua burocracia; (b) garantia de contratos e um bom funcionamento dos mercados; (c) autonomia e capacidade gerencial do gestor público; e, (d) a garantia que o cidadão-cliente deverá ter os melhores serviços públicos e seu controle de qualidade realizado pela sociedade. Para que estes objetivos sejam alcançados, são necessários ajustes nas

organizações públicas: (a) uma administração pública mais profissionalizada, com carreiras mais sólidas e valorizada; (b) descentralização administrativa; (c) indicadores de desempenho para as organizações públicas, dentre outras ações voltadas para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos

Ainda, segundo Souza (2006, p. 11), a *New Public Administration* tem em comum com outras vertentes gerencialistas as seguintes premissas:

(a) uma crítica fortemente centrada no modelo burocrático de gestão; b) uma valorização da cultura e da indústria do management, c) adoção de diversas práticas e inovações gerenciais como a reengenharia, os programas de qualidade total e demais práticas gerenciais que invadiram as empresas privadas e o setor público.

Já a abordagem da *New Public Management*, de acordo com Souza (2006), gerou quatro modelos de gerencialismo: o impulso para eficiência, que visa a tornar o setor público cada vez mais parecido com o setor privado; o downsizing e a descentralização caracterizados por processos de descentralização e flexibilidade organizacional; a busca pela excelência, que preconiza a valorização das pessoas e da cultura organizacional; revitalização dos gestores públicos com a adoção de práticas gerenciais do setor privado como qualidade e excelência na prestação de serviços públicos.

No caso da abordagem do *Managerialism*, Souza (2006, p. 11-12) considera três visões de acordo com a tradição inglesa: “o modelo gerencial puro (fazer mais com menos); o *consumeirism*: adoção de programas de qualidade total e satisfação de seus consumidores; e o *public servisse orientation*, vertente muito recente que necessita de maior amadurecimento teórico para responder aos novos desafios”.

Em síntese, na análise de Souza (2006, p. 12) as principais características do gerencialismo são:

(a) administração profissional; (b) descentralização administrativa; (c) maior competição entre as unidades administrativas; (d) disciplina fiscal e controle no uso de recursos; (e) avaliação de desempenho; (f) controle de resultados; (g) adoção de práticas de gestão do setor privado; dentre outras.

Ao analisar e criticar esse paradigma Paula (2005, p. 178) identifica os seguintes aspectos positivos: “possui clareza em relação a organização do aparelho do Estado e métodos de gestão; alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público,

especialmente do campo econômico-financeiro”. Por outro lado, Paula (2005, p. 45) também identificou os aspectos negativos:

[...] a administração pública gerencial partilha do esquematismo gerencialista, que dificulta o tratamento da relação entre os aspectos técnicos e políticos da gestão. Por outro lado, a primazia das dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa da gestão coloca em jogo seu grau de inovação e de comprometimento com a participação cidadã. Por ser demasiado rígido para capacitar o Estado na expansão dos meios de interlocução com a sociedade e por enfatizar predominantemente a eficiência administrativa, esse modelo de gestão não vem se mostrando apto para lidar com a complexidade da vida política.

Para essa autora, o gerencialismo apresenta um processo decisório centralizado, sem estímulos a participação social, cuja ênfase recai, principalmente, nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa. Como se vê, a administração pública gerencial é também apresentada como alternativa de solução aos problemas do patrimonialismo e da burocracia, mas não foi implementada no todo, permanecendo a cultura patrimonialista na dimensão sociopolítica.

Pode-se considerar que o paradigma representou um certo avanço em relação aos outros dois anteriores, mas não rompeu, na prática, com os paradigmas patrimonialista e burocrático. Como disse Bresser-Pereira (1996), o gerencialismo baseia-se na flexibilização da burocracia com foco nos resultados, aspectos nitidamente apropriados da administração empresarial, gestão por objetivos, em que se busca a eficiência dos processos administrativos. Na verdade, o gerencialismo é um conjunto de princípios advindos da administração empresarial aplicados à gestão pública em que se procura desenvolver uma cultura gerencial voltada para alcance de resultados com efetividade.

Em termos sociopolíticos o gerencialismo não avançou em relação aos paradigmas anteriores, sendo moldado também pela cultura do patrimonialismo na política, onde permanecem os traços do personalismo e da troca de favores. A participação da sociedade na gestão pública se dá por meio de consultas, de forma tímida, e voltada para as áreas que não são exclusivas do Estado. Nesse sentido, busca-se o envolvimento das organizações do terceiro setor, que são entidades da sociedade civil de direito público e sem fins lucrativos, como as organizações não governamentais (ONGs), normalmente, controladas por agências reguladoras do Estado.

Em termos institucionais-administrativos o gerencialismo buscou flexibilizar a burocracia com foco nos resultados e no bom atendimento aos cidadãos, considerados como

clientes, estabelecendo-se, para isso, indicadores de resultados que permitem avaliações periódicas e a exercer o controle das fases do processo gerencial. Isso significa que as normas são submetidas ou flexibilizadas pelos resultados que se deseja alcançar, colocando em prática o princípio da eficácia.

Em termos econômico-financeiros o gerencialismo se mostra mais claramente em relação aos outros dois paradigmas anteriores, por meio do princípio da eficiência. A eficiência da administração pública diz respeito à redução dos custos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados, como principais resultados a serem alcançados.

Segundo Paula (2005) a “Nova Administração Pública” (NAP) procura formular e implementar políticas públicas estratégicas para o desenvolvimento da sociedade e do mercado, além de garantir a propriedade privada e os contratos. Nesse sentido, foram realizadas as reformas do Estado e da administração pública. No entanto, no Brasil, a reforma administrativa do Estado alcançou poucos estados da federação como Minas Gerais, conhecido como “choque de gestão”, São Paulo e o Distrito Federal, e algumas organizações estatais, mas não alcançou os municípios. Portanto, a reforma foi parcial, deixando uma mescla de velhas e novas práticas de gestão, práticas clientelistas e assistencialistas misturadas com práticas de eficiência e qualidade, aspectos verificados nos resultados de vários estudos (BROSE, 2002; FREITAS JÚNIOR, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Paralelamente ao gerencialismo, emerge, no Brasil, o paradigma da gestão social, fundamentado nos princípios da democracia participativa e deliberativa e na sociedade como protagonista das ações públicas, aspectos que serão tratados na próxima seção.

## **2.5 Gestão social**

Segundo Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 103) o paradigma da gestão social surge no âmbito da segunda ruptura de poder do Estado, quando se forma e se consolida a sociedade democrática contemporânea.

[...] A gestão social surge como contraponto à gestão burocrática do Estado e o do Mercado, para cuidar do interesse público não estatal e alcançar o bem comum na perspectiva republicana. Nesse sentido, a gestão social pode ser delimitada como uma ação gerencial dialógica voltada para o interesse público não estatal e para a realização do bem comum.

De acordo com Paula (2005, p. 1), esse paradigma “societal” teve sua origem nos movimentos sociais e na participação de vários setores da sociedade nas decisões políticas.

Manifesta-se nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não-governamentais.

Para essa autora, a gestão social procura substituir a gestão tecnoburocrática, por um gerenciamento mais participativo, no qual o processo de decisão inclua diferentes sujeitos sociais, entendida como uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor. Nesse sentido, Paula (2005, p. 178) mostra que a gestão social tem como um de seus pontos positivos a construção de “instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos”. Dessa forma, pode-se entender que a gestão social surge como uma vertente que busca atender à nova tendência de participação da sociedade civil nos processos decisórios da administração pública. Por outro lado, Paula (2005, p. 178) identifica como limites desse paradigma os seguintes aspectos:

Não tem uma proposta nova para a organização do aparelho de Estado, não elaborou mais sistematicamente alternativas de gestão coerentes com seu projeto político e não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública.

Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 132) traz uma proposta conceitual de Gestão Social fundamentada na ação comunicativa habermasiana, onde a participação social é a característica central ao colocar a sociedade como protagonista da ação, a tomada de decisão baseada na busca do entendimento e na dialogicidade, sendo a emancipação o objetivo último. Para isso, os autores levaram em conta as principais categorias teóricas que identificaram, em vários estudos ao longo da história sobre democracia, democracia participativa e democracia deliberativa, quais sejam: Interesse Bem Compreendido; Comunidades de Prática; Democracia Deliberativa; Dialogicidade; Emancipação; Interorganizações; Intersubjetividade; Racionalidade; Esfera Pública; Solidariedade; Sustentabilidade. Dentre essas, destacam-se as três principais categorias que foram utilizadas para caracterizar a gestão social: Interesse Bem Compreendido; Esfera Pública e Emancipação. Assim, com base nessas categorias teóricas de análise, os autores Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 132) entendem a gestão social como: “[...]a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na

dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último”.

No entanto, a principal categoria que fundamenta a gestão social é a racionalidade comunicativa, porque é a partir dela que o processo democrático deliberativo se estabelece na prática administrativa. Alinhada a essa categoria encontra-se a dialogicidade, expressa nas práticas de conversações cotidianas no âmbito organizacional e fora dele, de grande relevância para se compreender a formação da opinião comum e da opinião pública, responsáveis pela construção da esfera pública temática e ampliada, respectivamente. Esfera pública é uma categoria definida por Habermas (2003a, p. 92) como “uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomada de posições e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos”. Ao estudar esfera pública como categoria normativa da gestão social Garcia (2016) identifica nas críticas apresentadas por Nancy Fraser a pluralidade das esferas públicas, algo admitido por Habermas posteriormente. Assim, pode-se identificar esfera pública ampliada (transnacional, p. ex.) e esfera pública temática (como religiosa, científica, política, cultural, dentre outras). Na avaliação de Garcia (2016, p. 132):

Fraser (2007) ressalta que a esfera pública foi originalmente pensada como um espaço para a formação da opinião pública. Neste espaço, justo e inclusivo, os argumentos apresentados são submetidos à crítica. [...] Além disso, a esfera pública, através da opinião pública, assegura que as ações do Estado estarão de acordo com a vontade da população. Ou seja, a esfera pública oferece legitimidade normativa (formação da opinião pública) e eficácia política (ações do Estado em consonância com a vontade de população).

No âmbito das esferas públicas, ampliada e temática, as pessoas, por meio da conversação cotidiana, podem ter a consciência de que sua opinião individual tem valor subjetivo suficiente para influenciar a formação da opinião pública e da opinião comum. Entretanto, as mídias televisivas e impressa utilizam técnicas publicitárias para corromper a opinião dos indivíduos, formando uma opinião pública destorcida ou corrompida. Considera-se que essa opinião pública perdeu a razão e, portanto, não pode ser considerada opinião pública no sentido estrito atribuído por Habermas.

No âmbito das esferas públicas ampliada e temática os argumentos racionais, construídos por meio da inteligibilidade da linguagem, que se apresentam no processo dialógico de decisões, formam uma dada opinião comum capaz de influenciar uma decisão no âmbito parlamentar ou no núcleo burocrático do sistema. Assim, os agentes que participam

do núcleo burocrático não podem impor suas pretensões sem que haja um acordo firmado discursivamente com todos os outros membros da coletividade, o que não acontece no âmbito da gestão estratégica, onde a comunicação é unilateral e as decisões são tomadas monocraticamente, como analisa Tenório (1998, p. 17).

Enquanto no processo de gestão estratégica, harmônico com o agir estratégico, monológico, uma pessoa atua sobre outra(s) para influenciar a continuação intencional de uma interação (neste tipo de ação a linguagem é utilizada apenas como meio para transmitir informações), sob uma ação comunicativa, dialógica, um indivíduo procura motivar racionalmente outro(s) para que este concorde com sua proposição (neste tipo de ação a linguagem atua como uma fonte de integração social).

Na perspectiva de uma democracia participativa e deliberativa, a esfera pública cumpre papel fundamental na formação do que Tenório (2005) denomina de cidadania deliberativa, que tem na participação uma prática comum. Essa cidadania se baseia na racionalidade comunicativa, na capacidade argumentativa dos cidadãos na busca de um entendimento e no processo legítimo de formação da opinião e da vontade política. Portanto, a cidadania deliberativa diz respeito à autodeterminação dos indivíduos na construção de seus argumentos, considerando a intersubjetividade no processo de formação da opinião comum e da opinião pública, o que se espera levar à emancipação social, como uma forma de constituição do sujeito crítico e participativo.

Para Tenório (2005), o exercício da cidadania deliberativa deve ocorrer no âmbito das esferas públicas em que os argumentos racionais são livremente colocados e debatidos, preservando a igualdade de direitos sem coação. Portanto, são nas esferas públicas que os interesses dos cidadãos se tornam públicos e podem influenciar decisões políticas. Para explicar melhor a relevância desses conceitos para a gestão social, Tenório (2005, p. 17) articula os conceitos de gestão social, cidadania deliberativa, esfera pública e participação da seguinte forma:

O acréscimo que fazemos a discussão sobre gestão social integrada à proposta habermasiana de uma cidadania deliberativa, está relacionada ao significado de participação. Por sua vez, a necessidade de agregar a estes dois conceitos anteriores o de participação, está vinculada a ênfase que se faz primordial quando se deseja dizer que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico, onde todos tem direito à fala. E este processo deve ocorrer em um espaço social, na esfera pública. Esfera onde se articulam diferentes atores da sociedade civil que ora em interação com o Estado, ora em interação com o capital, ora os três interagindo conjuntamente, vocalizam as suas pretensões com o propósito de planejar,

executar e avaliar políticas públicas ou decisões que compartilhem recursos em prol do bem comum. Assim, entendemos a gestão social como o processo gerencial decisório deliberativo que procura atender as necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico.

A cidadania deliberativa adquiriu grande relevância para os estudos da gestão social e, com isso, Villela (2012, p. 39-40), fundamentado nos estudos de Tenório (2007), apresentou um quadro com os critérios metodológicos de análise dessa categoria, quais sejam: “processo de discussão; inclusão; pluralismo; igualdade participativa; autonomia; bem comum”.

Nesse paradigma, a participação da sociedade civil como método de governo é defendida por Tarragó, Brugué e Cardoso Júnior (2015), ao considerarem a necessidade de reinventar a democracia, resgatar a boa política e desenvolver novas capacidades administrativas. Por isso, defendem que a alternativa à nova gestão pública é a administração deliberativa. Nesse contexto, a dimensão sociopolítica da gestão social é caracterizada por ter como protagonista das ações públicas a sociedade civil e os cidadãos deliberativos. Em termos institucionais-administrativos, a gestão social é caracterizada pela descentralização e desconcentração do poder do Estado para a sociedade civil, em novos arranjos institucionais e de gestão fundamentados nos critérios de cidadania deliberativa, além da transparência pública, da *accountability* e do controle social. Em termos econômico-financeiros Paula (2005, p. 179) considera que “[...] existem outras formas de organização além das econômicas, como é o caso das isonomias e fennomias [...]”, que podem, a partir delas, criar um novo modelo de alocação dos recursos públicos. Essas formas de organização incluem as associações (ONGs), as cooperativas e os empreendimentos de economia solidária.

## **2.6 Categorias teóricas de práticas administrativas**

Entende-se por categorias teóricas de práticas administrativas os conceitos que expressam, simultaneamente, a teoria e a prática. São conceitos que fundamentam um paradigma em termos conceituais e empíricos, que é capaz de promover o consenso em torno de uma discussão e de proporcionar coesão teórica à abordagem. Ao mesmo tempo, essas categorias servem para caracterizar cada um dos paradigmas e mostrar as interseções entre eles. No Quadro 2, são apresentadas as categorias de práticas administrativas e os correspondentes paradigmas de administração pública.

Quadro 2 - Principais categorias de práticas administrativas dos Paradigmas de Administração Pública.

CATEGORIAS TEÓRICAS DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS	PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA			
	PATRIMONIAL	BUROCRÁTICO	GERENCIAL	SOCIAL
Nepotismo	X			
Personalismo	X			
Corrupção	X			
Clientelismo	X			
Troca de favores	X			
Centralização das decisões	X	X	X	
Ausência de limites entre Público e Privado	X			
Legalismo		X		
Impessoalidade		X		
Meritocracia		X	X	
Controle interno		X		
Hierarquia da autoridade		X	X	
Padronização de procedimentos		X	X	
Profissionalização do quadro técnico		X	X	X
Previsibilidade do funcionamento organizacional		X	X	
Especialização		X		
Eficiência			X	
Racionalidade utilitarista		X	X	
Racionalidade Substantiva				X
Racionalidade Comunicativa				X
Eficácia			X	
Orientação por resultados			X	
Empreendedorismo			X	
Accountability			X	X
Transparência			X	X
Controle social			X	X
Flexibilização da burocracia			X	
Cidadania Deliberativa				X
Dialogicidade				X
Interesse bem compreendido				X
Esfera pública				X
Emancipação social				X

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 2, observam-se as categorias específicas que caracterizam cada paradigma e aquelas comuns a mais de um. A centralização das decisões está presente nos paradigmas patrimonial, burocrático e gerencial, assim como a profissionalização do quadro técnico está presente nos paradigmas burocrático, gerencial e social. As categorias comuns aos paradigmas burocrático e gerencial são: meritocracia, hierarquia da autoridade, padronização de procedimentos, previsibilidade do funcionamento organizacional e a racionalidade utilitarista. E as categorias comuns aos paradigmas gerencial e social são: *accountability*, transparência e controle social. Para complementar o Quadro 2, são utilizadas as variáveis comparativas que caracterizam os quatro paradigmas de administração pública apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis comparativas entre os quatro paradigmas de administração pública.

	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL</b>
Origem	Primeiro paradigma de administração pública no Brasil e permaneceu por todo o período colonial, imperial e a Primeira República, abrangendo os anos de 1500 até 1930.	Introduzida no Brasil por meio da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a centralização do poder e a acumulação de capital com vistas a proteger as fronteiras e o patrimônio do Soberano	Enfatiza a hierarquização do poder por meio da autoridade legal e da meritocracia	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensão econômico-financeira	Dimensão institucional-administrativa	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Rede de relações pessoais para manter o poder; indistinção entre o público e o privado	Separação entre o público e o privado; caráter legal das normas	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Não há. O Estado apenas favorecia aliados.	Não há.	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gestão Patrimonialista: Enfatiza a acumulação de riquezas e distribuição de títulos honoríficos	Gestão Burocrática: Enfatiza a gestão por meio de normas, regulamentos e procedimentos padronizados	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Adaptado de Paula (2005, p. 175).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de caráter teórico-empírico. Foram levantados dados secundários de caráter documental, levantamento bibliográfico e dados levantados em campo, por meio de entrevistas pautadas em um roteiro de questões abertas e da aplicação de um questionário fechado. Os procedimentos metodológicos adotados procuraram alcançar os objetivos geral e específicos, desta dissertação, no sentido de elucidar as práticas de gestão observadas em dois programas de pós-graduação da Universidade Federal de Lavras, sendo um com conceito 7 (Ciência do Solo) e outro com conceito 5 (Administração), relacionando-as aos paradigmas de Administração Pública e às categorias teóricas que os caracterizam em suas três dimensões, quais sejam: sociopolítica; institucional-administrativa; econômico-financeira.

#### 3.1 Natureza da Pesquisa

A natureza desta pesquisa é essencialmente qualitativa, por explorar a interpretação dos atores sociais que foram coordenadores dos programas de pós-graduação em relação às suas próprias práticas administrativas desde a criação dos dois programas em 1975. No entanto, utilizaram-se dados quantitativos originados da aplicação dos questionários e de documentos. O contexto histórico de análise torna-se relevante para se compreender as práticas administrativas e constitui uma característica própria da pesquisa qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70):

A Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Segundo esse autor, na pesquisa qualitativa, a interpretação de fenômenos e atribuição de significados as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam e esse processo pode ser definido como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório. Essa é a situação que se

depara na pesquisa de campo sobre as práticas administrativas dos coordenadores dos programas em análise. Para complementar, de acordo com Godoy (1995, p. 58):

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

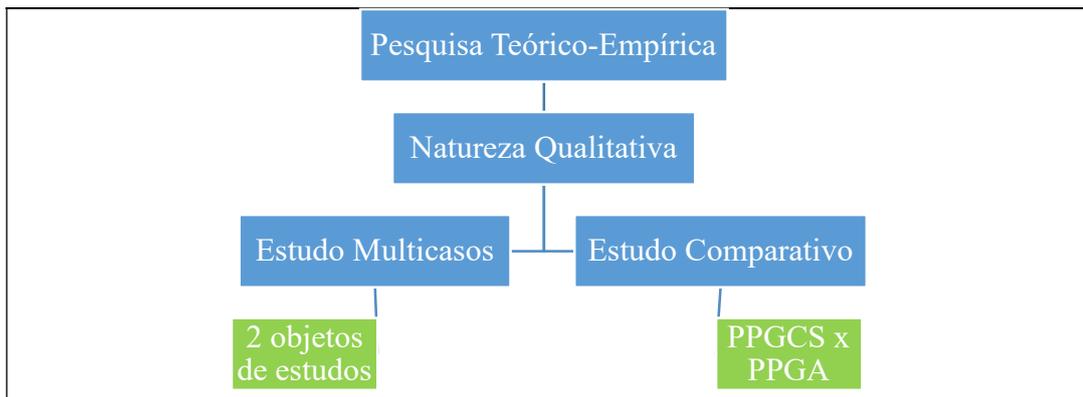
Dentre as modalidades de pesquisa qualitativa, este estudo se caracteriza como sendo um estudo multicase em que, segundo Trivinõs (1987, p. 136), “[...] o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc.”. Nesta pesquisa, são estudados os dois Programas de Pós-Graduação, considerando-se, assim, dois casos em análise. Os estudos multicase visam a analisar um objeto de estudo de maneira única, mesmo que, posteriormente, tenham sido observadas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de forma completa e profunda.

Esta pesquisa também se caracteriza por um estudo comparativo, visto que confrontará a realidade de dois programas de pós-graduação (PPGA e PPGCS). Segundo Bulgacov (1998, p. 56):

O importante nesse tipo de investigação é a possibilidade de constatações sobre similaridades e diferenças entre as organizações. [...] o método pode ser definido, resumidamente, como a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categorias analíticas.

É a situação que se depara ao comparar as categorias de práticas administrativas dos quatro paradigmas de administração pública nas três dimensões: sociopolítica, institucional-administrativa e econômico-financeira. O esquema metodológico, da Figura 1, ilustra as características específicas desta pesquisa.

Figura 1 - Características da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 Coleta de Informações

Foram sistematizados os estudos acadêmicos que tratam dos paradigmas de administração pública, relacionando-os às três dimensões de análise apresentadas por Paula (2005): sociopolítica; institucional-administrativa; econômico-financeira, e que fundamentaram, teoricamente, por meio das categorias teóricas das práticas administrativas, a realização desta pesquisa.

Além disso, foi realizada uma pesquisa documental sobre a pós-graduação no Brasil, na UFLA, sobre a CAPES e sobre os dois cursos objetos de estudo, em sites institucionais, livros, trabalhos acadêmicos, Cadernos de Indicadores da CAPES, entre outros, com vistas a construir o contexto histórico de análise da Pós-Graduação no Brasil, na UFLA e nos dois programas em questão.

Na sequência, foi aplicado um questionário aos ex e atuais coordenadores do PPGA e PPGCS, por meio do Google Forms, aplicativo que faz parte do Google Docs, propiciando o levantamento de dados e opiniões acerca das práticas administrativas dos PPG's.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duração média de uma hora e dez minutos, com sete Coordenadores, sendo dois coordenadores do PPGCS, sendo um mais antigo e o atual, e cinco coordenadores do PPGA, sendo dois mais antigos, três intermediários e o atual. O que está de acordo com a consideração de Godoy (1995, p. 61.) sobre a pesquisa qualitativa: “[...] é possível observar ainda a aceitação da entrevista como uma estratégia fundamental da investigação qualitativa”.

As questões e observações para o questionário e para as entrevistas foram formuladas com base nas categorias teóricas das práticas administrativas organizadas nas três dimensões

de análise da gestão pública. O roteiro de questões e observações são apresentados no Apêndice A.

### 3.3 Análise e interpretação das informações

Basicamente, os dados foram sistematizados e analisados em cinco fases, quais sejam: construção do quadro teórico de análise; construção do contexto histórico de análise; tabulação e sistematização das informações empíricas levantadas; confrontação entre as informações levantadas com o quadro teórico e o contexto de análise; interpretações.

A construção do quadro teórico de análise envolveu a leitura bibliográfica relacionada aos quatro paradigmas de administração pública e organização das categorias teóricas das práticas administrativas relacionadas as três dimensões analíticas da gestão pública descritas por Paula (2005). A construção do contexto histórico de análise envolveu o levantamento de dados secundários, pesquisas em sites institucionais da CAPES e dos referidos programas, trabalhos acadêmicos, repositórios, dentre outros. Com base nessas informações, sistematizou-se o contexto histórico da pós-graduação no Brasil, na UFLA e nos Programas de Pós-Graduação em Ciência do Solo e em Administração.

A tabulação dos dados dos questionários do *Google Forms* foi feita em quadros correspondentes a cada uma das questões realizadas e recebeu um tratamento qualitativo, ou seja, as questões foram analisadas, explicadas e relacionadas à teoria e ao contexto histórico. As entrevistas semiestruturadas com os coordenadores foram transcritas e analisadas com base nas categorias teóricas das práticas administrativas. Posteriormente, realizaram-se as interpretações de acordo com o referencial teórico, o que está de acordo com a consideração feita por Martins (2004, p. 292): “[...] a variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva”.

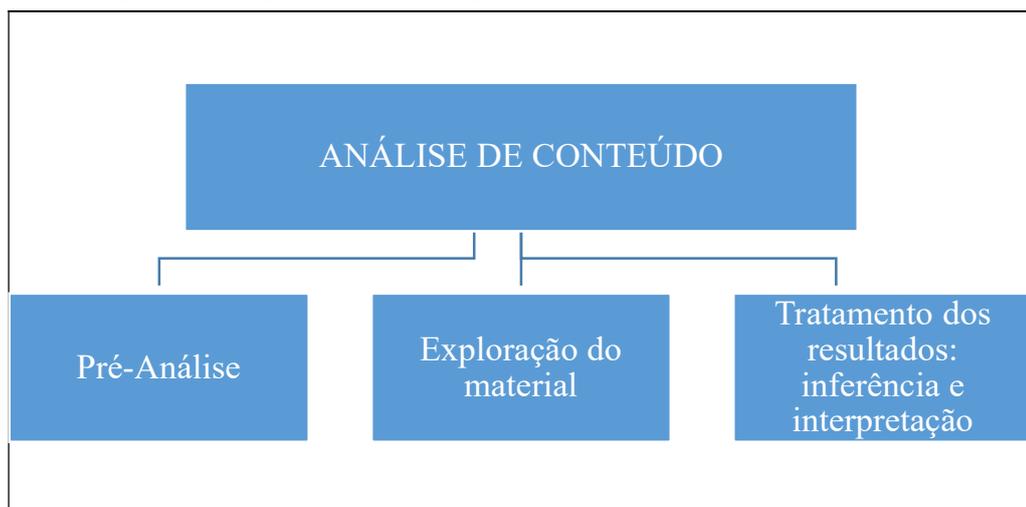
As interpretações se fundamentaram metodologicamente na análise de conteúdo das respostas do questionário e das falas dos entrevistados sobre as práticas gerenciais dos programas em análise, considerando o conceito de análise de conteúdo apresentado por Bardin (2011, p. 47).

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo realizada passou pelas três fases, conforme prescreve Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. No esquema metodológico da Figura 2, ilustram-se essas fases.

Figura 2 - Esquema metodológico das fases da análise de conteúdo.



Fonte: adaptado de Bardin (2011).

Basicamente, segundo Bardin (2011) a fase 1, intitulada “Pré-Análise”, consta como uma fase de escolha e organização dos materiais a serem analisados. Nessa fase, é necessário realizar a “Leitura flutuante” que é o primeiro contato com os documentos. Para a escolha dos documentos que vão cumprir a análise, deve-se seguir as regras de “exaustividade” que é esgotar o assunto, não podendo haver omissão de nada; “representatividade”, referente a amostra dos documentos, que deve representar o universo que será analisado; “homogeneidade”, onde os dados devem referir-se ao mesmo assunto, ser da mesma natureza, ser coletado com técnicas iguais e por pessoas semelhantes; “pertinência” onde é necessário que documentos sejam adaptados ao tema e objetivos da pesquisa e, por fim, a “exclusividade”, onde um elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria.

Na fase 2, prevista por Bardin (2011), intitulada de “Exploração do Material” é a fase onde se aplica a análise propriamente dita, é tratar os dados brutos, ajustando-os aos critérios previamente estabelecidos pelo pesquisador. Consiste nas ações de “codificação”, onde os dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades, ao qual se representam as características do conteúdo, “categorização” onde há a classificação e agrupamento dos registros em determinadas categorias, “descarte”, que é reduzir algo em comparação com o

todo. Ainda, Bardin (2011) afirma que para uma boa categorização é necessário seguir as seguintes regras: “Exclusão mútua”, o elemento só pode estar presente em uma única categoria; “Homogeneidade”, devem ser incluídas no mesmo assunto, natureza e gênero, ou seja, para definir uma categoria, só pode existir uma dimensão na análise; “Pertinência”, que as categorias devem dizer respeito às intenções do pesquisador, aos objetivos da pesquisa, às questões norteadoras, etc.; “Objetividade e fidelidade”, manter e ser fiel com o seu objetivo previamente proposto, sendo assim, não haverá distorções, em decorrência da subjetividade dos analistas; “Produtividade”, o conjunto de categorias deve proporcionar novas inferências, hipóteses novas e dados.

Segundo Bardin (2011), a terceira fase é o “Tratamento dos resultados: inferência e interpretação”, nessa etapa, é onde os resultados obtidos, por meio das fases anteriores são trabalhados a fim de tornarem-se significativos e válidos.

Dessa forma, as informações obtidas por intermédio das respostas nos questionários e das entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo, convergindo os resultados obtidos ao escopo teórico, objetivando a análise comparativa dos dois programas, considerando os paradigmas de Administração Pública nas três dimensões de análise apresentadas por Paula (2005).

#### 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

Este capítulo foi estruturado, considerando a sequência dos objetivos específicos, o que corresponde ao contexto histórico da Pós-Graduação, no Brasil, assim como dos dois Programas de Pós-Graduação, que constituem parte dos resultados da pesquisa.

Segundo Balbachevsk (2005), nos anos 1930 foram dados os primeiros passos para a pós-graduação no Brasil, sendo que as primeiras universidades brasileiras conseguiram atrair alguns professores estrangeiros que trouxeram o primeiro modelo institucional para os estudos na pós-graduação. Esse modelo envolvia um esquema tutorial entre um professor e um pequeno grupo de discípulos, era um treinamento informal, onde o professor tinha autoridade absoluta sobre as atividades acadêmicas desenvolvidas pelos discípulos. Esse modelo pouco impactou no ensino superior brasileiro, visto que era uma iniciativa de pequenas dimensões que se encontravam em pouquíssimas universidades e fora delas seus títulos tinham pouco valor e reconhecimento. De acordo com Santos (2003), nessa época, foi proposto um modelo nos moldes europeus para a pós-graduação no Brasil. O mesmo autor menciona que na década de 1940, é que, pela primeira vez, o termo “pós-graduação” foi usado formalmente no Artigo 71 do Estatuto da Universidade do Brasil. Ainda segundo Santos (2003, p. 628), em “1950 que começaram a ser firmados acordos entre os Estados Unidos e o Brasil que implicavam em uma série de convênios entre escolas e universidades norte-americanas e brasileiras, por meio do intercâmbio de estudantes, pesquisadores e professores”.

Para Mendonça e Gouvêa (2006), os anos 1950 - 1960 foi um período marcado por um grande desenvolvimento político-econômico-social do Brasil, e foi nesse contexto que foi criada a CAPES, inicialmente chamada de "Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior", sob a responsabilidade de Anísio Teixeira. Segundo Mendonça e Gouvêa (2006, p. 117), havia necessidade de “um sistema que organizasse, divulgasse e irradiasse a pós-graduação, principal estratégia de aperfeiçoamento do pessoal de nível superior”. Maiores detalhes sobre a CAPES e suas diretrizes relacionadas a pós-graduação são apresentados mais à frente.

Santos (2003) afirma que o grande impulso para a pós-graduação, no Brasil, foi na década de 1960, com o forte incentivo do governo federal, reconhecendo-a como um novo nível de educação. Diz ainda que essa implementação se deu numa relação de “parceria subordinada”, visto que o Brasil dependia das nações centrais. Houve uma compilação das

ações norte-americanas, a “ciência de reprodução”, cujo objetivo era que o país subdesenvolvido tornasse parecido com o país desenvolvido.

Foi em 1965, que a pós-graduação, no Brasil, foi definida e regulamentada, por meio do Parecer CFE nº 977/65, conhecido por Parecer Sucupira. Como já demonstrado, a pós-graduação no Brasil já existia, porém havia uma delimitação clara em lei, o que veio a ocorrer com o referido parecer.

É importante distinguir a pós-graduação *Stricto sensu* e *Lato sensu*. A primeira diz respeito aos cursos de especialização e aperfeiçoamento, que tem objetivo técnico profissional específico, sem abranger o campo total do saber em que se insere a especialidade. A formação, nesse nível, ocorre, por meio de treinamento de forma limitada nas partes que compõem uma área profissional ou científica, por meio de cursos até mesmo eventuais. Já a pós-graduação *stricto sensu* é definida com base no Parecer CFE Nº 977/65 (CAPES, 1965, p. 4): “o ciclo de cursos regulares em segmento à graduação, sistematicamente organizados, visando desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação e conduzindo à obtenção de grau acadêmico”. Importante mencionar que a pós-graduação *Stricto sensu* confere grau e a pós-graduação *Lato sensu*, certificado. O parecer Sucupira também definiu o mestrado como um pré-requisito para se cursar o doutorado.

Com relação a pós-graduação *Stricto Sensu* (mestrado e doutorado), pode-se apresentar, resumidamente, as características fundamentais correspondentes a esse nível com base no Parecer CFE Nº 977/65 (CAPES, 1965, p. 10-11):

A pós-graduação é constituída pelo ciclo de cursos regulares em seguimento à graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico, os quais Mestrado e Doutorado, sendo que o mestrado não constitui condição indispensável à inscrição no curso de doutorado. Os cursos de mestrado e doutorado devem ter a duração mínima de um e dois anos respectivamente. Para o curso de Mestrado, exige-se uma dissertação em que revele domínio do tema escolhido e capacidade de sistematização; para o grau de Doutor exige-se defesa de tese que represente trabalho de pesquisa importando em real contribuição para o conhecimento do tema. Ainda o discente deverá estudar certo número de matérias relativas à sua área de concentração e ao domínio conexo (a instituição deve oferecer um número variado de matérias), submeter-se a exames parciais e gerais, e provas que verifiquem a capacidade de leitura em línguas estrangeiras. Por área de concentração entende-se o campo específico de conhecimento que constituirá o objeto de estudos escolhido pelo candidato, e por domínio conexo qualquer matéria não pertencente àquele campo, mas considerada conveniente ou necessária para completar a sua formação. Para o programa de estudos do Mestrado e Doutorado haverá liberdade de iniciativa ao aluno que receberá orientação. Aconselha-se que a pós-graduação seja realizada em período integral. A pós-graduação poderá receber alunos de graduações diversas, desde que haja afinidade. Para a matrícula na pós-graduação é exigido o diploma de

graduação e demais requisitos serão estabelecidos pela instituição, visando à seleção de melhores candidatos. Aos doutorandos poderão ser confiadas tarefas docentes, sem prejuízo do tempo destinado aos seus estudos e trabalhos de pesquisa. Os cursos de pós-graduação devem ser aprovados pelo Conselho Federal de Educação, que baixará normas estabelecendo critérios para aprovação de cursos, para que seus diplomas sejam registrados no Ministério da Educação e possam produzir efeitos legais.

Assim, entende-se que o modelo de pós-graduação era propício à nova concepção de universidade e foi baseado nos países mais desenvolvidos do mundo (CAPES, 1965).

Na opinião de Saviani (2008, p. 310), tanto o modelo americano quanto o europeu foram decisivos para nortear a pós-graduação no Brasil, visto que:

[...] a experiência de pós-graduação brasileira resultou, pois, dessa dupla influência: o modelo organizacional americano que foi articulado, no funcionamento efetivo do processo formativo, com o modelo europeu pautado pela exigência do trabalho teórico autonomamente conduzido. Daí termos chegado a um modelo brasileiro de pós-graduação, sem dúvida bem mais rico do que aqueles que lhe deram origem, pois promoveu a fusão entre uma estrutura organizacional bastante articulada, derivada da influência americana, e o empenho em garantir um grau satisfatório de densidade teórica, decorrente da influência europeia.

A pós-graduação, no Brasil, se desenvolveu no contexto da ditadura militar brasileira. Assim, pressionado por movimentos estudantis, o governo instituiu uma profunda reforma no ensino superior, ocasionando a reforma universitária de 1968 e, só depois dessa reforma que a pós-graduação foi regulamentada (BALBACHEVSK, 2005). Na avaliação de Martins (2009, p. 16) a reforma de 1968:

[...] modernizou uma parte significativa das universidades federais e determinadas instituições estaduais e confessionais, que incorporaram gradualmente as modificações acadêmicas propostas pela Reforma. Criaram-se condições propícias para que determinadas instituições passassem a articular as atividades de ensino e de pesquisa, que até então - salvo raras exceções - estavam relativamente desconectadas. Aboliram-se as cátedras vitalícias, introduziu-se o regime departamental, institucionalizou-se a carreira acadêmica, a legislação pertinente acoplou o ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica. Para atender a esse dispositivo, criou-se uma política nacional de pós-graduação, expressa nos planos nacionais de pós-graduação e conduzida de forma eficiente pelas agências de fomento do governo federal.

Balbatchevsk (2005) afirma que, os anos 1970 foram de grande expansão econômica no Brasil, assim as novas agências de fomento tinham recursos financeiros para investir no país. A primeira tentativa foi investir no setor produtivo, mas não deu bons resultados, então

decidiu-se investir na pesquisa que vinha se fortalecendo nas universidades públicas. Assim, com o apoio dessas agências, com políticas de incentivo científico e tecnológico a pós-graduação brasileira cresceu rapidamente. Balbachevski (2005, p. 281) menciona que, “em 1965, quando os primeiros estudos de pós-graduação foram reconhecidos, o Conselho Nacional de Educação identificou ao todo 38 programas de pós-graduação e dez anos depois o Brasil já contava com 429 programas de mestrado e 149 de doutorado”.

Balbachevski (2005) diz que o Parecer Sucupira conferia ao Conselho Federal de Educação a responsabilidade de reconhecer e avaliar os programas de pós-graduação, porém, o Conselho não cumpriu essa missão satisfatoriamente. Então, em 1976 a CAPES, que até então tinha como função distribuir bolsas de estudos para docentes e discentes da pós-graduação, organizou o primeiro processo de avaliação dos programas de pós-graduação. Hostins (2006, p. 138) menciona que “a CAPES encarregou-se deste papel e implantou, em 1976, a sistemática de avaliação por meio de comissões de consultores - a avaliação por pares -, sendo a primeira delas realizada em 1978”. Para fins de definir novas diretrizes, estratégias e metas para a pós-graduação e pesquisa no Brasil, no decorrer dos anos foram elaborados documentos chamados de Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG).

O primeiro Plano Nacional de Pós-Graduação englobava os anos 1975 a 1979 e, inicialmente, apresenta uma análise da evolução da pós-graduação, no Brasil, que cresceu excepcionalmente, apontando os principais problemas da época como o “o isolamento e a desarticulação das iniciativas; o insuficiente apoio e orientação, por parte dos órgãos diretores da política educacional e, na maior parte dos casos, uma grande diversidade de fontes e formas de financiamento” (BRASIL, 1979, p. 121), estes que precisariam ser resolvidos para consolidar o crescimento. No referido PNPG também constatava que a continuidade dos programas estava “ameaçada pela inexistência de garantias, pela fragilidade dos vínculos entre os cursos e suas instituições, e pela perspectiva de redução ou corte de verbas” (BRASIL, 1979, p. 124). Ainda, mencionava que os cursos “são muito pouco eficientes” com base no tempo para a realização dos cursos, a evasão e, conseqüentemente, os baixos números de concluintes. Também é mencionado sobre a concentração regional dos programas de pós-graduação e frisa que os recursos humanos devem estar espalhados por todo o território. Para resolver os problemas mencionados no 1º PNPG, tinha como objetivo principal “transformar as universidades em verdadeiros centros de atividades criativas permanentes, o que será alcançado na medida em que o sistema de pós-graduação exerça eficientemente suas funções formativas”. Para isso, foram propostas diretrizes, as quais: institucionalizar o sistema, consolidando-o como atividade regular no âmbito das universidades e garantindo-lhe

financiamento estável; elevar os padrões de desempenho e racionalizar a utilização de recursos; planejar a sua expansão, tendo em vista uma estrutura mais equilibrada entre áreas e regiões (BRASIL, 1979, p. 126).

Hostins (2006, p. 137) diz que “entre os principais destaques dessa política situam-se: capacitação dos docentes das universidades; integração da pós-graduação ao sistema universitário; valorização das ciências básicas e a necessidade de se evitar disparidades regionais”.

No decorrer desse período, Hostins (2006) fala que em 1981 a CAPES é formalmente identificada como o órgão responsável pela formulação do Plano Nacional de Pós-Graduação, sendo a responsável pela elaboração do II Plano Nacional de Pós-Graduação.

Assim, segundo Plano Nacional de Pós-Graduação dos anos de 1982 a 1985, “o objetivo central deste Plano consiste na formação de recursos humanos qualificados para atividades docentes, de pesquisa em todas as suas modalidades, e técnicas, para atendimento às demandas dos setores público e privado” (BRASIL, 1985, p. 177). No que se refere às dificuldades apresentadas são a “excessiva dependência de recursos extraorçamentários, a sujeição a repentinos cortes de verbas, a instabilidade empregatícia e profissional dos docentes, técnicos e pessoal de apoio, continuam sendo problemas básicos da pós-graduação atual” (BRASIL, 1985, p. 178).

O II Plano menciona que para resolver o problema da “qualidade, manifestada seja nos profissionais, seja nas pesquisas realizadas” deve-se buscar o “aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação da pós-graduação”.

Hostins (2006, p. 140) conclui que no “II PNPG a questão central é a expansão da capacitação docente, mas com a melhoria da sua qualidade, enfatizando a avaliação, a participação da comunidade científica e o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica”.

O terceiro PNPG compreende o ano de 1986 até o ano de 1989, e nele é feita uma análise dos planos anteriores, onde são mencionados os avanços e conquistas conseguidos nos Planos antecedentes, tanto em termos quantitativos, como em termos qualitativos. Também é mencionada a permanência de problemas como: baixa produtividade, heterogeneidade em relação a áreas de conhecimento e regiões do país, carência de pesquisadores com formação interdisciplinar, elevado tempo médio de titulação, entre outros. Os padrões de desempenho, qualidade e a expansão, continuam em discussão, mas ganharam destaque e importância o apoio à investigação científica e tecnológica, alinhada ao desenvolvimento tecnológico do país. Esse PNPG tem por objetivo: a consolidação e a melhoria do desempenho dos cursos de

pós-graduação; a institucionalização da pesquisa nas universidades para assegurar o funcionamento da pós-graduação; a integração da pós-graduação ao setor produtivo (BRASIL, 1989, p. 177). Ainda, III PNPG tem uma parte destinada às estratégias a serem seguidas pelos envolvidos com a pós-graduação para o alcance dos objetivos apresentados.

Na pesquisa, realizada até o momento, no período de 1990 a 2004, não foram encontrados planejamentos oficiais referentes à Pós-Graduação no Brasil.

Posteriormente, foi elaborado o PNPG 2005/2010 que buscou ações voltadas para se conseguir maior articulação entre universidades, institutos de pesquisa, setores empresariais e outras agências vinculadas ao desenvolvimento nacional, contribuindo com o desenvolvimento econômico, produtivo, com o Estado e com as organizações da sociedade. É mencionada a independência das IFEs para se captar recursos externos. Coloca o Estado como principal financiador da pós-graduação, sendo a Capes responsável por sua coordenação, articulação e avaliação. Para atender a todo o mercado, fala na diversificação da formação de profissionais seja por meio de mestrado profissional, experiências com Ensino à Distância (EAD) e cooperações institucionais.

Segundo Fonseca e Oliveira (2010, p. 21), o PNPG (2005-2010)

[...] enfatiza a expansão do sistema, a melhoria do seu desempenho, a necessidade de financiamento para sua sustentabilidade, a diversificação do modelo de pós-graduação, a cooperação internacional, a formação de recursos humanos no exterior e, finalmente, uma avaliação baseada na 'qualidade e excelência dos resultados, na especificidade das áreas de conhecimento e no impacto dos resultados na comunidade acadêmica e empresarial e na sociedade [...]. Entende-se que a qualidade é preponderantemente aferida por índices, que devem se refletir nos produtos dos programas de pós-graduação. Dentre eles: a relevância do conhecimento novo, sua importância na interação da pós-graduação com o setor empresarial; a produtividade dos orientadores e a participação do aluno formado na produção científica e tecnológica dos laboratórios ou grupos de pesquisa que compõem a pós-graduação; a qualificação de funcionários de empresas pelos cursos de mestrado, uma vez que indica uma maior inserção do programa na sociedade; a avaliação da produção tecnológica e seu impacto e relevância para o setor econômico, industrial e social; os novos processos e produtos, expressos por patentes depositadas e negociadas, por transferência de tecnologia e por novos processos de produção; o aumento do valor agregado dos produtos brasileiros e a conquista competitiva de novos mercados no mundo globalizado.

Atualmente, o Plano Nacional da Pós-Graduação 2011-2020, apresenta um histórico da Pós-Graduação, no Brasil, apontando seu desenvolvimento, pontos fortes, fragilidades, perspectivas. Em linhas gerais, o documento foca na expansão e correção de assimetrias regionais, criação de uma agenda nacional de pesquisa, aperfeiçoamento da modelo de

avaliação da CAPES, incentivo à interdisciplinaridade e a ações voltadas para elevar a qualidade da educação básica e outras modalidades de educação, a expansão do Sistema Nacional de Pós-Graduação; internacionalização e cooperação internacional; ampliação na formação de recursos humanos, aumentar o número de titulados. No que diz respeito ao financiamento da pós-graduação, o documento trata dos entes federais, CAPES e CNPq, e dos estaduais, as FAPs, bem como da necessidade de ampliar esse financiamento fornecendo maior abertura ao investimento privado. O apoio aos demais níveis de ensino e a formação de recursos humanos para empresas, na produção de novos conhecimentos e na formação de pesquisadores e de cursos de pós-graduação voltados para áreas estratégicas da política industrial.

#### **4.1 A Capes e a Pós-Graduação**

De acordo com o site institucional da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (2018b), a mesma é uma fundação do Ministério da Educação (MEC) que desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *Stricto sensu* do Brasil.

Segundo Maccari et al. (2008, p. 172):

Na década de 50, já se tornava evidente que tanto o capital humano, quanto o domínio do conhecimento científico e tecnológico são condições indispensáveis ao desenvolvimento econômico-social e à afirmação nacional.

[...]

Assim, para suprir a carência de pessoal especializado no mercado e impulsionar o desenvolvimento do País, em 1951, criou-se a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que passou a trabalhar em prol da qualidade e da quantidade dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

A CAPES foi criada, em 11 de julho de 1951, por meio do Decreto nº 29.741, seu nome inicial foi Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e seu objetivo era "assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do país" (CAPES, 2016)

No decorrer dos anos, a CAPES passou por profundas mudanças, reestruturação, adquiriu novas atribuições, sendo que a Lei nº 8.405, de 09 de janeiro de 1992, autorizou o

poder público a instituir a CAPES como Fundação Pública, o que conferiu novo vigor à instituição. Com a Lei nº 11.502/2007, de 11 de julho, criou-se a Nova Capes, que passou a coordenar o alto padrão do Sistema Nacional de Pós-Graduação brasileiro e, também, por meio do Decreto nº 6755, de 29 de janeiro de 2009, que instituiu a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica, a instituição passou a ter a missão de induzir e fomentar a formação inicial e continuada de professores para a educação básica (CAPES, 2016).

No mesmo site é informado que as atividades da Capes podem ser agrupadas em linhas de ação, quais sejam:

- a) **avaliação da pós-graduação stricto sensu;**
- b) acesso e divulgação da produção científica;
- c) investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;
- d) promoção da cooperação científica internacional;
- e) indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância (CAPES, 2016).

Maccari et al. (2008, p. 172) afirma que “ao longo do tempo, o conjunto de ações da CAPES tem contribuído para o aumento da oferta e da qualidade dos cursos de pós-graduação no Brasil”. Nesse sentido, os autores apresentam dados numéricos sobre a evolução do número de cursos de pós-graduação no Brasil entre 1996 e 2008, os quais:

[...] em 1996, havia 1209 programas de pós-graduação avaliados pela CAPES no País; em 2008, esse número passou para 2.702 dividido em 1130 programas de mestrado acadêmico, 44 de doutorado, 244 de mestrado profissionalizante e 1284 de mestrado e doutorado (MACCARI et al., 2008, p. 172).

Em 2018, foram encontrados na pesquisa 4320 programas de pós-graduação avaliados pela CAPES no País, distribuídos em 1352 programas de mestrado acadêmico, 82 de doutorado, 772 de mestrado profissionalizante e 2114 de mestrado e doutorado (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2018).

A evolução numérica deve vir acompanhada da evolução qualitativa, e Maccari et al. (2008, p. 3) diz que para isso “a CAPES tem trabalhado para a divulgação e incorporação de padrões, que se consubstanciam como pilares do sistema de avaliação da qualidade dos cursos de pós-graduação stricto sensu (PG-SS)”. A educação superior tem importante papel e é considerada chave na busca do desenvolvimento em suas múltiplas dimensões. Assim, a

avaliação da educação é uma forma de acompanhar e certificar a qualidade das Instituições de Ensino e dos Programas a elas vinculados (MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009).

De 1976 a 1984, as avaliações da CAPES eram realizadas anualmente. De 1984 a 1998, a avaliação tinha periodicidade bienal e, em 2008, houve uma reformulação do sistema de avaliação e a mesma passou a ser trienal e, em 2014, passou a ser quadrienal. Para a classificação dos Programas de Pós-Graduação, de 1976 a 1997, a CAPES utilizava em escala conceitual de A até E, em que A era o conceito mais alto (CAPES, 2014).

A partir da avaliação de 1998, foi adotada uma nova escala, sendo que os programas avaliados recebem uma nota final na escala de “1” a “7”, baseada em conceitos atribuídos (Muito Bom, Bom, Regular, Fraco e Insuficiente) a cada item da Ficha de avaliação, onde: conceitos 1 e 2, descredenciam o programa; 3 significa desempenho regular, que atende ao padrão mínimo de qualidade; conceito 4 considera-se um bom desempenho e 5 é a nota máxima para programas com apenas mestrado. Conceitos 6 e 7 indicam desempenho equivalente ao alto padrão internacional. A cada três anos, todos os cursos em funcionamento eram reavaliados (CAPES, 2016), o que foi alterado para quatro anos a partir de 2015. É importante mencionar que, na pesquisa realizada até o momento, as informações sobre as avaliações realizadas anteriores a 1998 não estão suficientemente acessíveis, inclusive na página da CAPES só se encontram os conceitos atribuídos a cada programa a partir da avaliação de 1998.

Segundo Maccari, Lima e Riccio (2009, p. 5): “No Brasil, o credenciamento do curso pela CAPES é um requisito legal, e a validade dos diplomas de mestrado e doutorado depende de o programa ter seus cursos reconhecidos e recomendados”.

O sistema de avaliação da CAPES é composto dos seguintes critérios: a) **proposta do programa**; b) **corpo docente**; c) **corpo discente, teses e dissertações**; d) **produção intelectual**; e) **inserção social**. Os resultados desse sistema de avaliação são divulgados para cada Programa, no final de cada triênio (agora quadriênio), por meio da Ficha de Avaliação do Programa, com a apreciação da Comissão de Área para cada um desses cinco critérios avaliados.

Assim, de acordo com a PORTARIA CAPES Nº 59, de 21/03/2017, que trata do Regulamento para a Avaliação Quadrienal (BRASIL, 2017, p. 6-7):

- a) Considerando os aspectos gerais e aqueles preconizados nos respectivos documentos de área, deve-se considerar enquanto orientação geral que:

- i. O programa com conceito “Insuficiente” no Quesito 1, “Proposta do Programa”, poderá alcançar no máximo nota 2, e com conceito “Fraco” poderá alcançar no máximo nota 3.
- ii. O menor valor dentre as notas obtidas pelo programa nos Quesitos 3 e 4 (corpo discente e produção intelectual) definirá os limites da nota final a lhe ser atribuída.

b) Proposta de recomendação para nota 3

A nota 3 corresponde ao padrão mínimo de qualidade para a recomendação do programa ao CNE e conseqüente permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação - SNPG.

c) Proposta de recomendação para nota 4

A concessão da nota 4 será possível para Programas que tenham alcançado, no mínimo, conceito “Bom” em pelo menos três quesitos, incluindo, necessariamente, os Quesitos 3 e 4.

d) Proposta de recomendação para nota 5

Para concessão de nota 5, o programa deverá obter “Muito Bom” em pelo menos quatro dos cinco quesitos existentes, entre os quais terão que figurar necessariamente os quesitos 3 e 4. A nota 5 é a nota máxima admitida para programas que ofereçam apenas mestrado;

e) Proposta de recomendação para notas 6 e 7

As notas 6 e 7 serão reservadas exclusivamente para os programas com doutorado que obtiveram nota 5 e conceitos “Muito Bom” em todos os quesitos da ficha de avaliação e que atendam, necessariamente, às seguintes condições:

- i. Desempenho equivalente ao dos centros internacionais de excelência na área;
- ii. Nível de desempenho diferenciado em relação aos demais programas da área no que se refere à formação de doutores e à produção intelectual;
- iii. Solidariedade com programas não consolidados ou com países que apresentam menor desenvolvimento na área;
- iv. Nucleação de novos programas no país ou no exterior

Nota 6: predomínio do conceito “Muito Bom” nos itens de todos os quesitos da ficha de avaliação, mesmo com eventual conceito “Bom” em alguns itens;

Nota 7: conceito “Muito Bom” em todos os itens de todos os quesitos da ficha de avaliação;

Além disso, somente podem obter as notas 6 ou 7 os Programas que atendam, também, às demais condições previstas nos respectivos documentos de área, na forma que foram aprovados no CTC-ES.

f) No caso de Programas nota 3 que possuam cursos de doutorado e de mestrado, o curso de doutorado, a critério da comissão de avaliação, poderá ser descredenciado, com a atribuição da nota 2, mantido em funcionamento o curso de mestrado, com nota 3.

Maiores detalhes sobre o sistema de avaliação encontram-se no documento de área da CAPES.

A Avaliação da CAPES é classificatória - estabelece diferentes níveis de qualidade de desempenho dos programas em cada área de avaliação e comparativa entre as diferentes áreas, visto que embora preserve as especificidades de cada área, pauta pelos mesmos quesitos avaliativos e deve manter equivalência das notas nas diferentes áreas (BRASIL, 2017).

Em relação à classificação adotada pela CAPES, Maccari, Lima e Riccio (2009, p. 13) fazem as seguintes considerações:

A classificação (ranking) adotada pelo sistema de avaliação da CAPES é apoiada pelos coordenadores dos programas pesquisados, que a consideram um importante fator de distinção de qualidade entre eles. Este sistema auxilia ainda os programas na orientação de seus próprios esforços, para que evoluam constantemente e atinjam uma melhor nota.

Horta (2006, p. 36-37) analisa a visão dos Coordenadores de Programas a respeito do modelo de avaliação atualmente utilizado pela CAPES com base em manifestações individuais e espontâneas dos mesmos. Assim, este autor considera que:

Pelos comentários dos coordenadores pode-se constatar que a avaliação interfere profundamente no cotidiano dos programas. Muitos Coordenadores definem mudanças, para atender as exigências da CAPES e das Comissões, mesmo conscientes dos prejuízos e dos riscos de sua implementação. Outros, abdicando da autonomia dos Programas, recorrem às Comissões de Avaliação buscando respaldo para resolver problemas internos dos Programas. Alguns consideram a avaliação como instrumento para incentivar a competição entre as áreas. Por outro lado, são inúmeros os elogios ao Representante e às Comissões, pela contribuição dada ao aprimoramento dos Programas e das áreas.

Para Balbachevsk (2005, p. 282-283), a avaliação da CAPES foi aceita como o mais notório parâmetro de qualidade para os programas de pós-graduação no Brasil.

“A avaliação permitiu que se criasse uma conexão entre desempenho e sucesso: quanto melhor a avaliação alcançada pelo programa, maiores eram suas chances e as de seus pesquisadores de alcançar apoio tanto em bolsas de estudo quanto em recursos para projetos de pesquisa ou infraestrutura”.

Com a intenção de facilitar o desenvolvimento das atividades de avaliação, a CAPES possui, em 2018, 49 áreas de avaliação, conforme demonstrado no Quadro 4, cada qual possui seu documento de área que: “possuem estrutura dividida em cinco tópicos contendo considerações gerais sobre o estágio atual da área, considerações sobre a avaliação Quadrienal, as Fichas de Avaliação que serão utilizadas no quadriênio para programas

acadêmicos e profissionais, critérios de internacionalização, além de outras considerações específicas de cada área de avaliação” (CAPES, 2018b).

Quadro 4 - Áreas de Avaliação da CAPES.

1. Administração	18. Economia	35. Materiais
2. Antropologia e Arqueologia	19. Educação Física	36. Medicina I
3. Arquitetura, Urbanismo e Design	20. Educação	37. Medicina II
4. Artes e Música	21. Enfermagem	38. Medicina III
5. Astronomia e Física	22. Engenharias I	39. Medicina Veterinária
6. Biodiversidade	23. Engenharias II	40. Nutrição
7. Biotecnologia	24. Engenharias III	41. Odontologia
8. Ciência da Computação	25. Engenharias IV	42. Planejamento Urbano
9. Ciência de Alimentos	26. Ensino	43. Psicologia
10. Ciência Política	27. Farmácia	44. Química
11. Ciências Agrárias I	28. Filosofia	45. Saúde Coletiva
12. Ciências Ambientais	29. Geociências	46. Serviço Social
13. Ciências Biológicas I	30. Geografia	47. Sociologia
14. Ciências Biológicas II	31. História	48. Teologia e Ciências da Religião
15. Ciências Biológicas III	32. Interdisciplinar	49. Zootecnia
16. Comunicação e Informação	33. Letras	
17. Direito	34. Matemática	

Fonte: Adaptado de Plataforma Sucupira (2018).

De forma geral, o documento de área descreve o estado atual dos Programas, as características e as perspectivas. E serve como um direcionamento para o próximo quadriênio a ser avaliado, assim como para as propostas de criação de novo curso.

Ainda, no Documento de Área, é apresentada a Ficha de Avaliação dos Programas. Os critérios e métodos para avaliação dos Programas são construídos a partir de reuniões entre pesquisadores para discutir parâmetros específicos dentro das respectivas áreas de avaliação e dos trabalhos e deliberações das Comissões de Avaliação da CAPES. Os quesitos avaliados

são os mesmos para todas as áreas, porém, os itens avaliados, pontuações e comentários são definidos de acordo com as especificidades de cada área.

No Quadro 5, são apresentados os quesitos, assim como os itens avaliados em cada quesito, suas respectivas pontuações, Definições e Comentários presentes nas fichas de avaliação da quadrienal (2013-2016) da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e área de Ciências Agrárias I, cujos Programas são o foco desse estudo, ou seja, Administração e Ciência dos Solos.

Quadro 5 – Comparativo das Fichas de avaliação da quadrienal (2013-2016)

Quesitos	Itens	Definições e Comentários			
		Peso	Ciência do Solo	Peso	Administração
1 - Proposta do Programa	1.1. Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular.	60%	1) Coerência da proposta do programa e a sua estruturação de desenvolvimento visando atender ao perfil do egresso desejado; 2) Adequação, coerência e distribuição dos projetos de pesquisa com as respectivas linhas de pesquisa; 3) Adequação, coerência e quantidade das disciplinas oferecidas em relação às linhas de pesquisa e áreas de concentração; 4) Consistência das ementas das disciplinas, coerência e a atualização das respectivas bibliografias; 5) Presença de disciplinas de fundamentação teórica e metodológica e de estratégias de formação didático-pedagógicas; 6) Avaliação sobre a multidisciplinaridade e interdisciplinaridade do programa. 7) Forma do oferecimento das disciplinas e metodologia de avaliação dos discentes	50%	- Avaliam-se a atualidade da(s) área(s) de concentração e a sua relevância. As linhas de pesquisa precisam expressar a especificidade de produção de conhecimento da respectiva área de concentração; - PROJETOS devem guardar coerência com as linhas de pesquisa. Avalia-se a distribuição dos projetos pelas linhas de pesquisa. - Os objetivos do PPG e o perfil do egresso do(s) curso(s) precisam ser apresentados de forma clara e objetiva e manter coerência com as demais partes da proposta; A estrutura curricular deve apresentar um núcleo de disciplinas ou seminários de tratamento metodológico relacionado à(s) área(s) de concentração, além de disciplinas ou seminários com conteúdos relacionados às linhas de pesquisa. - As ementas devem indicar focos teóricos previstos e o estado da arte dos temas abordados. - A bibliografia indicada nos programas das disciplinas precisa representar uma listagem básica de referências, contendo livros clássicos e textos científicos, preferencialmente de artigos publicados em periódicos acadêmicos de bom nível, que representem o estado da arte no tema, conforme o nível do curso. - Eventuais alterações nos elementos da proposta precisam ser apontadas e justificadas.
	1.2. Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento	30%	1) Adequação das propostas do programa às necessidades regionais, nacionais e internacionais; 2) Propostas para enfrentar os	30%	<b>Avaliação qualitativa</b> a) sua estratégia de prospecção de alunos; b) o processo de seleção de candidatos, com os requisitos de entrada, periodicidade de ingresso; c) o

	futuro,contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação dos alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica para seus egressos, conforme os parâmetros da área.		desafios da área e doutores, conhecimento; 3) Propostas de qualificação do corpo docente; 4) Formas e meios que o programa pretende adotar para enfrentar os desafios da área e atingir seus objetivos atuais e futuros. 5) Proposta de acompanhamento dos egressos com domínio do destino e ambiente de atuação profissional. 6) Planejamento de auto avaliação do programa explicitando atividades desenvolvidas ao longo do quadriênio que esteja em consonância com os critérios de avaliação da área na CAPES. 7) Apresentar processo atualizado de credenciamento e reconhecimentos docente do programa visando a incorporar novos docentes e o atendimento às metas de avaliação definidas pelo programa.;		número previsto de ingressantes por período; d) um plano de atualização acadêmica dos docentes do corpo permanente e de sua renovação (p.ex., substituição de aposentados). Serão também consideradas as atividades com a finalidade: de ampliar seu impacto local e nacional; de ampliar sua solidariedade com a comunidade acadêmica e não acadêmica; de inserir o programa no plano internacional. <b>Avaliação qualitativa.</b>
	1.3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão.	<b>10%</b>	1) Laboratórios com condições para a realização das pesquisas de dissertações e teses; 2) Biblioteca que permita o acesso rápido às informações, com ênfase nos periódicos; 3) Recursos de informática disponíveis para alunos e docentes; 4) Recursos próprios para a realização de atividades docentes e de orientação; 5) Apresentação, no relatório do programa de avaliação dos principais problemas de infraestrutura e de ações e estratégias para solucioná-los.	<b>20%</b>	deve evidenciar de que forma a IES disponibiliza recursos - salas de aula; espaço para professores, alunos e grupos de pesquisa; laboratórios; biblioteca; coordenação do PPG; secretaria; acesso às bases de periódicos e de dados; outros itens pertinentes - necessários ao adequado funcionamento do PPG. Esses recursos precisam atender às necessidades do PPG e das pesquisas conduzidas por seus docentes e discentes. Indicador <b>Avaliação qualitativa.</b>
2 - Corpo Docente 20%	2.1. Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à proposta do programa.	<b>25%</b>	Será examinado o perfil dos docentes em termos de diversificação na origem de formação e vivência em diferentes instituições. Será avaliada a estratégia dos programas em termos de aprimoramento continuado dos docentes por meio de estágios de pós-doutorado, licenças sabáticas e programas de colaboração nacional e internacional. A área considerará, na avaliação, critérios como: 1) Corpo docente é composto por doutores com formação ou atuação na área; 2) Áreas de formação acadêmica dos docentes permanentes adequadas à proposta do programa com aderência às áreas de concentração, linhas de pesquisa, e projetos de pesquisa; 3) Áreas e a diversificação da formação do corpo docente adequada e não endógenas;	<b>15%</b>	Analisa-se a compatibilidade dos DP em relação à(s) linha(s) de pesquisa e ao perfil do egresso, visando à identificação de eventuais fragilidades. Para tanto, verifica-se em que medida o perfil desses docentes é compatível com a referida proposta. <b>Indicador 1</b> Para avaliar a compatibilidade da experiência dos PPG, analisar a sua produção científica no quadriênio. Não se trata de quantificar a produção, mas avaliar o seu alinhamento à proposta do PPG. Será considerada a legislação vigente (Portaria CAPES no 81/2016) para a definição das categorias de professores.

			<p>4) Nível de experiência do corpo docente, inclusive sua projeção nacional e internacional;</p> <p>5) Estratégias e quantitativo de docentes permanentes com pós-doutorado com destaque aos que o concluíram no presente quadriênio;</p> <p>6) Proporção de docentes com experiência no exterior (professor visitante, pós-doutorado, doutorado pleno e sanduíche);</p> <p>7) Capacidade de atração, por parte do corpo docente, de alunos para estágios pós-doutorais;</p> <p>8) Participação de docentes nas condições de visitantes em outras IES nacionais e internacionais, de consultores técnico-científicos de instituições públicas, privadas e órgãos de fomento; de pareceristas, corpo editorial e editor de periódicos especializados nacionais e internacionais.</p>		
	<p>2.2. Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa.</p>	<p><b>20%</b></p>	<p>Devem ser avaliados os seguintes aspectos:</p> <p>1) Número mínimo de professores permanentes no programa deve ser dez;</p> <p>2) Atuação do corpo docente permanente nas atividades de ensino, pesquisa, orientação, publicação e formação de mestres e doutores;</p> <p>3) Estabilidade do corpo docente permanente, considerando o impacto gerado nas atividades de ensino, pesquisa e orientação, em função das possíveis reduções, incorporações e substituições de docentes;</p> <p>4) Percentual de docentes permanentes em tempo integral e com vínculo institucional (70% dos docentes permanentes);</p> <p>5) Dinâmica do Programa quanto a dependência da atuação de docentes visitantes e colaboradores;</p> <p>6) Capacidade de incorporação de novos docentes permanentes e capacidade de incorporação de novos horizontes ao programa;</p> <p>7) Percentual de docentes permanentes que se dedicam exclusivamente ao programa (mais de 50% dos DP);</p> <p>8) Docentes colaboradores somente devem orientar discentes de PG em situações especiais e justificadas;</p>	<p><b>30%</b></p>	<p>Entre os DP serão usados para o cálculo dos indicadores apenas aqueles tiverem concluído orientação no PPG ao longo do quadriênio.</p> <p>Professores com mais de três vínculos como DP serão desconsiderados da composição do núcleo docente permanente (NDP).</p> <p>Será calculada a oscilação do NDP do PPG. O PPG precisa esclarecer as razões não controláveis que provocaram oscilação da composição de seu NDP. Casos de morte e aposentadoria serão descontados para a avaliação da oscilação.</p> <p><b>Indicador</b></p> <p>Avaliação da estabilidade do NDP. Média da proporção dos DP mantida no NDP a cada ano do quadriênio, sendo a base inicial do cálculo o ano de 2012. A área considera necessário que os PPG com mestrado tenham ao menos oito DP e os com doutorado ao menos de 12 DP. Será verificada a dependência do PPG em relação à atuação de colaboradores e visitantes para orientação e docência. Até 20% das orientações e horas-aula podem estar sob a responsabilidade dos colaboradores e visitantes. A área demanda que os DP tenham, majoritariamente, regime de dedicação integral com a instituição do PPG. O não atendimento dos critérios listados acima poderá implicar no ajuste qualitativo do conceito para este item.</p>
	<p>2.3. Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.</p>	<p><b>40%</b></p>	<p>Devem ser observados os seguintes aspectos:</p> <p>1) As atividades de ensino, orientação e pesquisa devem estar a cargo dos docentes permanentes;</p> <p>2) Proporção de docentes permanentes que participam das atividades de ensino, orientação e</p>	<p><b>30%</b></p>	<p>Será analisada a atuação dos DP em atividades de docência no PPG, sendo esperado que cada DP tenha sido responsável por uma carga de pelo menos 60 horas-aula no quadriênio. Serão analisadas situações específicas que não permitiram que o DP</p>

			pesquisa; 3) Proporção de docentes permanentes que coordenam projetos de pesquisa; 4) Equilíbrio na distribuição das atividades de ensino, orientação e pesquisa entre os docentes permanentes.		ministrasse as 60h. A experiência dos DP na condução de projetos de pesquisa que tenham captado recursos públicos ou privados, externos à IES, também será considerada. <b>Indicador 1</b> Proporção dos DP com, no mínimo, 60 horas-aula no quadriênio no PPG em análise. <b>Indicador 2</b> Proporção de DP responsáveis por, pelo menos, um projeto com financiamento externo no quadriênio. <b>Será calculada a média dos indicadores</b>
	2.4. Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na PG, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação. Obs.: este item só vale quando o PPG estiver ligado a curso de graduação; se não o estiver, seu peso será redistribuído proporcionalmente entre os demais itens do quesito.	15%	Devem ser considerados os seguintes aspectos: 1) Percentual de docentes permanentes que atuam em disciplinas na graduação; 2) Nível de envolvimento do corpo docente permanente na orientação de iniciação científica e trabalho de conclusão de curso aos estudantes de graduação; Obs: para as instituições que não mantem ensino de graduação, serão valorizadas atividades de orientações de bolsistas de IC e outros tipos de bolsas.	10%	Espera-se que todos os DP tenham realizado atividades de ensino ou de pesquisa na graduação ou relacionadas à iniciação científica. Será considerada também a oferta pelos DP de atividades, projetos e programas de melhoria de ensino ou de capacitação de alunos e/ou professores. Não serão contabilizados os DP que não exerçam qualquer das atividades listadas em razão de ocuparem cargos de gestão ou se encontrarem em estágio pós-doutoral ou outros afastamentos acadêmicos, devidamente registrados. <b>Indicador</b> Proporção dos PPG com participação na graduação como descrito acima.
	2.5. Participação do docente em eventos alinhados com a sua área de atuação	-	Não mencionado	15%	Será contabilizada a publicação ou palestras dos DP em eventos científicos de abrangência nacional ou internacional. <b>Indicador</b> Proporção dos DP com produção ou participação em eventos no quadriênio.
3 - Corpo Docente, Teses e Dissertações  PESO: 35% - Adm  30% - Ciências Agrárias	3.1. Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo DP e à dimensão do corpo discente.	30%	Avaliar a quantidade de teses e dissertações concluídas em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente, verificando-se a proporção é adequada e se as teses e dissertações concluídas indicam atuação efetiva do corpo docente na orientação. Devem ser avaliados os seguintes aspectos: a) Número de titulados (em equivalente de dissertação) por docente permanente por ano.	10%	Será analisado o número de titulados no ano em relação ao número de discentes do PPG no ano anterior. <b>Indicador</b> Calculam-se as proporções do mestrado separadas das proporções do doutorado, quando for PPG com os dois cursos. Os cálculos são aplicáveis apenas para cursos de doutorado com cinco anos ou mais de funcionamento e para

			<p>*Equivalente dissertação: uma tese corresponde a duas dissertações (T = 2 D).</p> <p>b) Percentual de titulados no mestrado e no doutorado, em relação ao total do corpo discente.</p> <p>c) Percentual de discentes que abandonaram ou foram desligados.</p>		<p> cursos de mestrado com três anos ou mais de funcionamento. Calcula-se a média das proporções anuais de cada curso.</p>
	3.2. Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa.	20%	<p>Devem ser observados os seguintes aspectos:</p> <p>1) Averiguar se as teses e dissertações defendidas estão a cargo dos docentes permanentes;</p> <p>2) Percentual de docentes permanentes com dois a dez orientados;</p> <p>3) Equilíbrio na distribuição das teses e dissertações defendidas, entre os docentes permanentes;</p>	20%	<p>Será analisada a alocação das orientações entre os DP do PPG em cada ano do quadriênio.</p> <p><b>Indicador</b></p> <p>Coefficiente de variação das distribuições anuais das orientações do PPG entre DP. O PPG que tenha DP que sistematicamente contabilizem mais de oito orientações simultâneas poderá ter o conceito deste item ajustado. Serão somadas as orientações de todos os PPG que o DP tenha participado como permanente ou colaborador.</p>
	3.3. Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores da pós- graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes à área.	40%	<p>As teses e dissertações devem estar vinculadas às áreas de concentração e linhas de pesquisa e ao perfil do programa, sendo desejável que todo o trabalho de conclusão (T e D) gere publicações em revistas científicas e teses e dissertações na página eletrônica da IES, conforme a Portaria no 13/2006 da Capes, não basta para se considerar publicação, nos termos deste item.</p> <p>Será avaliada, também, a vinculação das teses e dissertações com a produção científica e tecnológica do programa, bem como a composição e participação de membros externos nas bancas examinadoras.</p> <p>Devem ser avaliados os seguintes aspectos:</p> <p>1) Proporção de discentes e egressos- autores (titulados nos últimos 4 anos) com publicações, em relação à dimensão do corpo discente;</p> <p>2) Produção do corpo discente em eventos científicos: trabalhos apresentados, resumos em anais, dentre outros;</p> <p>3) Vínculo das teses e dissertações com linhas e projetos de pesquisa;</p> <p>4) Qualificação das bancas examinadoras bem como sua diversidade de origem;</p>	50%	<p>Será avaliada a participação de discentes e de egressos do PPG autores na produção científica do PPG, referenciada no Qualis Periódicos da área ou nos livros classificados pela área. O item é aplicável para cursos de mestrado com mais de dois anos de funcionamento e cursos de doutorado com mais de quatro anos de funcionamento. A autoria conjunta entre docentes do PPG e alunos é valorizada.</p> <p><b>Indicador 1</b></p> <p>Proporção de discentes autores</p> <p><b>Indicador 2</b></p> <p>Proporção de egressos autores</p> <p><b>Calcula-se a média dos indicadores.</b></p>
	3.4. Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados	10%	<p>Neste quesito será correlacionado o tempo médio de titulação para mestrado e doutorado com a qualidade de formação e da produção técnico-científica do programa.</p> <p>Devem ser avaliados os seguintes aspectos:</p> <p>1) Tempo médio de titulação dos discentes em nível de mestrado e do doutorado (ME = 30m e DO = 50m);</p>	10%	<p>O prazo de conclusão de curso, tanto de bolsistas como de não bolsistas será analisado.</p> <p><b>Indicador 1</b></p> <p>Tempo mediano de titulação do mestrado (em meses). O cálculo é aplicável apenas para cursos de mestrado com dois anos ou mais de funcionamento e para cursos de doutorado quatro ou mais anos.</p> <p>Indicador 2</p>

			2) Existência de bolsas de doutorado sanduíche; 3) Fluxo de entrada e saída dos alunos no programa;		Tempo mediano de titulação do doutorado (em meses)
	3.5. Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à Proposta do Programa	-	Não mencionado	10%	Será contabilizada a produção dos discentes em eventos científicos, por meio da publicação de trabalhos em anais. Serão considerados eventos científicos regionais, nacionais ou internacionais alinhados à proposta do PPG. Indicador Proporção de discentes com publicação em anais.
4 - Produção Intelectual  PESO 35% (Adm)  40% (Ciências Agrárias)	4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	50%	1. Para quantificar a produção do programa, os artigos completos publicados em periódicos serão contabilizados apenas uma vez, ou seja, os artigos em coautoria por mais de um docente do programa serão contabilizados apenas uma vez; 2. A qualidade destes será aferida pelo Qualis periódicos da área de Ciências Agrárias I, finalizado no ano de 2017. A participação de discentes da pós-graduação e/ou da graduação será altamente valorizada; 3. A área recomenda que a produção de docentes permanentes que participam em mais de um programa seja discriminada pelos coordenadores, levando-se em consideração a linha de pesquisa que a produção mais mostra aderência e a presença do aluno e o tipo de colaboração da qual resultou a referida produção As publicações qualificadas serão avaliadas pelo número de artigos publicados pelo corpo docente permanente, conforme tabela a seguir: a) Número médio de artigos publicados (Artigo Equivalente A1) em periódicos do Qualis por docente permanente por ano. b) Número médio de artigos publicados em periódicos A1, A2 e B1 do Qualis da Área por docente permanente por ano.	50%	A produção bibliográfica é analisada. Considera-se a produção intelectual publicada sob a forma de artigos em periódicos do Qualis da área, livros e capítulos de livros devidamente avaliados pelo Comitê da Área e alinhados à proposta do PPG. <b>Indicador 1</b> A pontuação média será calculada somando-se a pontuação correspondente à produção total do núcleo de DP do PPG dividida pelo número de DP em atuação. Este indicador é calculado para cada ano e, posteriormente, calculada a média para o período. No caso de múltiplos autores docentes, considera-se apenas uma vez cada publicação. O limite máximo de pontos considerados no quadriênio para este indicador será de 200 pontos. Serão consideradas na contagem de produção, no máximo, duas produções nos estratos B4 e/ou B5 por DP. Se o docente participar como permanente em mais de um curso da área, a produção será integralmente considerada para cada PPG, desde que alinhada à proposta do PPG. <b>Indicador 2</b> Serão consideradas as três melhores produções de cada DP no quadriênio, alinhadas à proposta do programa. A partir destes itens será calculada uma segunda média do PPG. Cada publicação (artigo/livro/capítulo) poderá ser considerada apenas duas vezes no cálculo desta média, ou seja, a publicação contar para apenas dois DP autores, ainda que mais de dois DP do PPG sejam coautores. Para o cálculo dos indicadores deste item, serão consideradas as equivalências de pontos que seguem. Periódicos: A1 = 100, A2 = 80, B1 = 60, B2 = 50, B3 = 30, B4 = 20 e B5 = 10 Livros: L4 = 100, L3 = 75, L2 = 50 e L1 = 25. Capítulos valem

				um terço do total dos pontos do livro. Um autor não pode contabilizar mais do que 3 capítulos por livro. Para a organização/editoria de coletâneas, utilizar os mesmos pontos usados para os capítulos, considerando o limite de três, entre capítulos e organização/editoria. <b>Calcular média dos dois indicadores.</b>
	4.2. Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa.	<b>40%</b>	Será verificada a distribuição das publicações entre os docentes permanentes. É recomendável que todo docente permanente publique e que a produção seja equilibrada entre os docentes, áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa. Este item será avaliado conforme: 1. Percentual de docentes que publicou pelo menos 0,70 Artigo Equivalente A1* do Qualis por ano.	<b>35%</b> A distribuição da produção qualificada será analisada. Indicador Proporção dos DP do PPG que alcançaram a mediana da produção qualificada da área (Indicador 2 do item 4,1).
	4.3. Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes.	<b>10%</b>	Serão considerados produção técnica do programa em função dos grupos de atividades definidos pela área de Ciências Agrárias I: Grupo 1: Patentes; cultivares registradas/e protegidas. documentos elaborados para agências internacionais instituições nacionais, estaduais e municipais; desenvolvimento de aplicativo e software. Grupo 2: Desenvolvimento de material didático e instrucional; desenvolvimento de produto e protótipos; desenvolvimento de técnica; editoria; livros e capítulos de livros com ISBN; entrevista em programa de rádio, TV, revistas e jornais; serviços técnicos (elaboração de normas, protocolos e programas; consultorias e assessorias técnicas). Grupo 3: Serviços técnicos (pareceres para revistas científicas vinculadas ao Qualis da área de circulação nacional; e pareceres para revistas científicas vinculadas ao Qualis da área de circulação internacional); organização de eventos; apresentação de trabalhos; relatórios de pesquisa; cursos de curta duração. Serão considerados prioritariamente os produtos dos grupos 1 e 2. Apresentações de trabalhos em eventos científicos e publicação de resumos em anais serão valorizadas apenas para os respectivos discentes.	<b>15%</b> A produção tecnológica e a técnica do PPG são analisadas. Serão contados quantos produtos cada DP teve no quadriênio. Indicador Proporção de DP com 12 produtos técnicos ou tecnológicos no quadriênio. A descrição de produtos tecnológicos e técnicos está apresentada na Seção V deste documento.
5 - Inserção Social 10%	5.1. Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa.	<b>65%</b>	Descrever, desde a última avaliação, quais foram os principais impactos do programa em termos regionais, nacionais e internacionais. Impactos em termos científicos (avanços realizados), tecnológicos (de inovação e desenvolvimento de produtos e processos) e de desenvolvimento regional. Devem ser avaliados os seguintes	<b>50%</b> São analisados os seguintes impactos, com base em informações fornecidas pelo PPG: a) educacional - inserção dos egressos do PPG em IES públicas ou privadas exercendo atividades relacionadas à melhoria do ensino nos diferentes níveis de formação, inclusive cursos de graduação,

			<p>aspectos:</p> <p>1) Impacto científico : principais avanços do programa no conhecimento científico e sua aplicação para resolver os problemas regionais, nacionais ou internacionais;</p> <p>Analisar os prêmios recebidos pelo corpo docente e discente do programa</p> <p>Participações especiais do corpo docente em órgãos oficiais (CAPES, CNPq, FAP, Conselhos governamentais, etc) e privados.</p> <p>Participação do corpo docente como: editores de periódicos Qualis da área, membros de corpo editorial, consultores ad-hoc de periódicos internacionais, organizadores de eventos, palestrantes, moderadores, debatedores, etc. em eventos internacionais e nacionais.</p> <p>2) Impacto tecnológico/econômico: Desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos com aplicação regional, nacional ou internacional.</p> <p>Disseminação de novas técnicas e conhecimentos.</p>		<p>de especialização, e técnicos;</p> <p>b) social - formação de recursos humanos qualificados que possam contribuir para o aprimoramento da gestão pública e para a redução da dívida social, ou para a formação de um público que faça uso dos recursos da ciência e do conhecimento e formação de professores para o ensino de graduação;</p> <p>c) cultural - formação de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento cultural e artístico, formulando políticas culturais e ampliando o acesso à cultura e às artes e ao conhecimento nesse campo;</p> <p>d) tecnológico/econômico - contribuição para o desenvolvimento microrregional, regional ou nacional destacando os avanços produtivos gerados, entrevistas, matérias em jornais, conselhos; disseminação de técnicas e conhecimentos.</p> <p>Indicador Avaliação qualitativa das dimensões pertinentes ao PPG.</p>
	5.2. Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação	20%	<p>Devem ser avaliados os seguintes aspectos:</p> <p>1) Envolvimento e cooperação i</p> <p>- País ou do exterior, mediante intercâmbios efetivos e projetos colaborativos envolvendo pesquisa e inovação tecnológica;</p> <p>2) Participação em projetos de cooperação entre programas com níveis de consolidação diferentes, voltados para a inovação i i - regiões ou sub-regiões geográficas menos aquinhoadas (atuação de professores visitantes; participação em programas como PROCAD, PQI, Dinter/Minter ou similar;</p> <p>3) Participação de docentes e discentes do programa analisado com atividades em outros programas, bem como o número efetivo de discentes e docentes de outros programas com atividades no programa analisado;</p> <p>4) Participação de docentes do programa em redes de pesquisa interinstitucionais;</p> <p>5) Publicações conjuntas de docentes do programa com docentes de outras IES ou institutos de pesquisa;</p> <p>6) Parceria entre instituições na organização de eventos científicos relevantes para a área;</p> <p>7) Programas oficiais de cooperação nacional e internacional. Solidariedade com programas menos consolidados;</p>	30%	<p>Será avaliada a integração e a cooperação do PPG com outras organizações de pesquisa e de desenvolvimento e disseminação de conhecimento. Serão especialmente valorizadas ações como: i) oferta de cursos de mestrado e doutorado interinstitucional, realizados de acordo com as regras da CAPES e devidamente aprovados, em especial os destinados a IES localizadas em regiões carentes de mestres e doutores; ii) consórcios entre IES para oferta de cursos de mestrado e de doutorado; iii) participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio com participação de PPG em fase de consolidação; iv) participação em projetos de cooperação entre PPG com níveis de consolidação diferentes, voltados para a inovação na pesquisa ou o desenvolvimento da pós-graduação em regiões ou sub-regiões geográficas menos aquinhoadas (atuação de professores visitantes); v) participação em programas/atividades sistemáticos de apoio à melhoria de ensino de pós-graduação e de <b>graduação.</b></p> <p><b>Indicador</b> <b>Avaliação qualitativa.</b></p>

			8) Estratégias de internacionalização: envio de alunos ao exterior para programas sanduíches; recebimento de alunos das melhores instituições do exterior para estágios e sanduíches; 9) Participação de docentes permanentes como editores e como membros de corpo editorial de periódicos do exterior, como organizadores de eventos científicos internacionais e como membros de comitês de eventos internacionais.		
	5.3 - Visibilidade ou transparência dada pelo programa a sua atuação.	15%	Devem ser observados os seguintes aspectos: 1) Manutenção de página Web para a divulgação atualizada de dados de interesse da comunidade sobre seleção, atuação e produção acadêmica; 2 Existência de página Web atualizada com informações detalhadas e com versões em português e inglês especialmente para os programas com potencial para notas 5, 6 e 7 3) Garantia de amplo acesso a teses e dissertações, pela Web, conforme a Portaria CAPES No 13/2006, que torna obrigatória essa providência. 4) Desenvolvimento de atividades de popularização da ciência e de divulgação que amplie a visibilidade e a apropriação da comunidade pelo potencial do programa.	20%	Serão avaliadas a visibilidade e a transparência da atuação do PPG. Serão especialmente valorizados os seguintes aspectos: a) manutenção de página web para a divulgação, de forma atualizada, de dados do PPG tais como critérios de seleção de alunos, parte significativa de sua produção docente, financiamentos recebidos da CAPES e de outras agências públicas e entidades privadas; acesso ao regulamento do PPG e às resoluções que regulamentam a gestão do PPG, etc.; e b) garantia de amplo acesso às teses e dissertações pela web, conforme Portaria CAPES nº 13/2006. Indicador Avaliação qualitativa.

Fonte: Adaptado das Fichas de avaliação da quadrienal (2013-2016) da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e área de Ciências Agrárias I.

Fica claro, que o documento de área é essencial para nortear as ações que deverão ser tomadas pelos gestores dos programas de pós-graduação, ou seja, moldarão suas práticas gerenciais. Entende-se por práticas gerenciais a aplicação do conhecimento teórico na realidade empírica na gestão dos programas. Assim, saber como os coordenadores e docentes envolvidos com a pós-graduação se esforçam para adaptação às normas da CAPES, por meio de práticas gerenciais, torna-se relevante para a pesquisa teórico-empírica que se realizou.

#### 4.2 A UFLA e os Programas de Pós-Graduação

A Escola Agrícola de Lavras (EAL), foi fundada em 1908, por Samuel Rhea Gammon. Em 1938, passou a ser chamada Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL). A federalização ocorreu em 1963 e, em 1994, tornou-se a Universidade Federal de Lavras, por meio da lei 8956 (RODRIGUES, 2013).

Até o ano de 1974, a Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) ofertou apenas o curso de agronomia, cuja primeira turma formou-se em novembro de 1911. Após a década de 60, houve uma qualificação e expansão do corpo docente. No ano de 1975, foram implantados os cursos de Zootecnia e Engenharia Agrícola, motivados pela tradição na formação de agrônomos e qualificação do corpo docente, as instalações já existentes e também a localização da ESAL situada num espaço predominantemente pecuarista (BRITO; VON PINHO, 2008).

A história da UFLA é ampla, porém o foco deste trabalho é a pós-graduação, então Brito e Von Pinho (2008) mencionam que a ESAL já contava com elevado grau de qualificação docente, a pesquisa estava se desenvolvendo, aliada ao expressivo crescimento econômico que o Brasil passava, na década de 1970 e conseqüente demanda por profissionais com alta especialização foram fatores cruciais para a formação de cursos de pós-graduação na ESAL.

Assim, as autoras mencionam que os momentos iniciais da pós-graduação na ESAL aconteceram quando o então diretor da ESAL, Prof. Fábio Pereira Cartaxo, compôs uma comissão para estudar a viabilidade de implantação de cursos de pós-graduação, que, após criterioso estudo, emitiu parecer favorável.

De acordo com Rodrigues (2013), em 1972, consta, na ESAL, a criação de um Departamento de Pesquisa e, no mesmo ano, a criação da Coordenadoria de Pós-Graduação. E que três anos subseqüentes a essa nova organização, iniciou um forte investimento na criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Assim, em 1975 tem-se a implantação de dois cursos de pós-graduação nas áreas das ciências agrárias e administrativas. Então, na década de 1970, tem-se a criação dos seguintes mestrados: Agronomia com concentração em Fitotecnia (1975), Administração Rural (1975), Agronomia com concentração em Solos e Nutrição de Plantas (1976), Zootecnia (1976), Ciência dos Alimentos (1976).

No decorrer dos anos, a UFLA cresceu e desenvolveu muito no que diz respeito ao ensino, pesquisa e extensão, estrutura física, na oferta de cursos de graduação e pós-graduação.

Segundo Brito e Von Pinho (2008), a criação, consolidação e expansão da Pós-graduação, ocorreram em duas fases, a primeira entre 1975 e 1994, ano da transformação da ESAL, em Universidade Federal de Lavras e, a segunda fase, que abrange as ações institucionais realizadas entre 1995 e 2008.

De 2004 a 2012, houve expansão dos cursos de pós-graduação aliados à melhora da qualidade, que se deve a “intensificação da integração entre graduação e pós-graduação”,

“ampliação da inserção internacional”, “aumento do número de vagas”, “novas metodologias para acompanhamento e avaliação dos programas”, “ampliação da visibilidade dos programas”, entre outras ações na produção de resultados qualificados (UFLA, 2012).

De 2012 e 2015, o aumento do número de cursos de pós-graduação, na UFLA, e aumento da qualidade deles são marcas visíveis, o que se deve à política de pós-graduação *stricto sensu* da UFLA, que estimulou ações como a qualificação do corpo docente, mecanismos de incentivos a publicação científica, parcerias interinstitucionais, criação de programas em áreas consideradas estratégicas e criação dos programas de mestrados profissionais (UFLA, 2016b).

No Gráfico 1, pode-se observar a evolução do número de cursos de pós-graduação da UFLA.

Gráfico 1 - Evolução do número de programas ofertados pela UFLA de 1975 a 2015.



Fonte: UFLA (2016b).

No Quadro 6, são apresentados os cursos de pós-graduação ofertados pela referida universidade e reconhecidos pela CAPES e seus respectivos anos de criação e conceitos em 2018:

Quadro 6 - Cursos de Pós-Graduação da UFPA e Conceitos CAPES em 2018.

(continua)

<b>Programa</b>	<b>Ano de Criação</b>	<b>Mestrado Acadêmico</b>	<b>Doutorado</b>	<b>Mestrado Profissional</b>
Administração (32004010003p2)	1975	5	5	-
Administração Pública (32004010024p0)	2011	-	-	3
Agronomia (Fisiologia Vegetal) (32004010008p4)	1988	4	4	-
Agronomia (Fitopatologia) (32004010012p1)	1984	5	5	-
Agronomia (Fitotecnia) (32004010001p0)	1975	5	5	-
Agroquímica (32004010013p8)	1997	5	5	-
Biotecnologia Vegetal (32004010016p7)	2006	4	4	-
Botânica Aplicada (32004010025p6)	2012	4	4	-
Ciência da Computação (32004010027p9)	2012	3	-	-
Ciência do Solo (32004010002p6)	1976	7	7	-
Ciência e Tecnologia da Madeira (32004010018p0)	2006	4	4	-
Ciências da Saúde (32004010041p1)	2016	3	-	-
Ciências dos Alimentos (32004010005p5)	1976	6	6	-
Ciências Veterinárias (32004010015p0)	2004	5	5	-
Desenvolvimento Sustentável e Extensão (32004010030p0)	2014	-	-	3
Ecologia Aplicada (32004010017p3)	2006	5	5	-
Educação (32004010023p3)	2011	-	-	4
Educação Científica e Ambiental (32004010044P0)	2018	A	-	-
Engenharia Agrícola (32004010009p0)	1990	4	4	-
Engenharia Ambiental (32004010043p4)	2018	A	-	-
Engenharia de Alimentos (32004010042p8)	2018	A	-	-
Engenharia de Biomateriais (32004010031p6)	2013	5	5	-
Engenharia de Sistemas e Automação (32004010020p4)	2007	3	-	-

Engenharia Florestal (32004010010p9)	1993	4	4	-
--------------------------------------	------	---	---	---

Quadro 6 - Cursos de Pós-Graduação da UFLA e Conceitos CAPES em 2018.

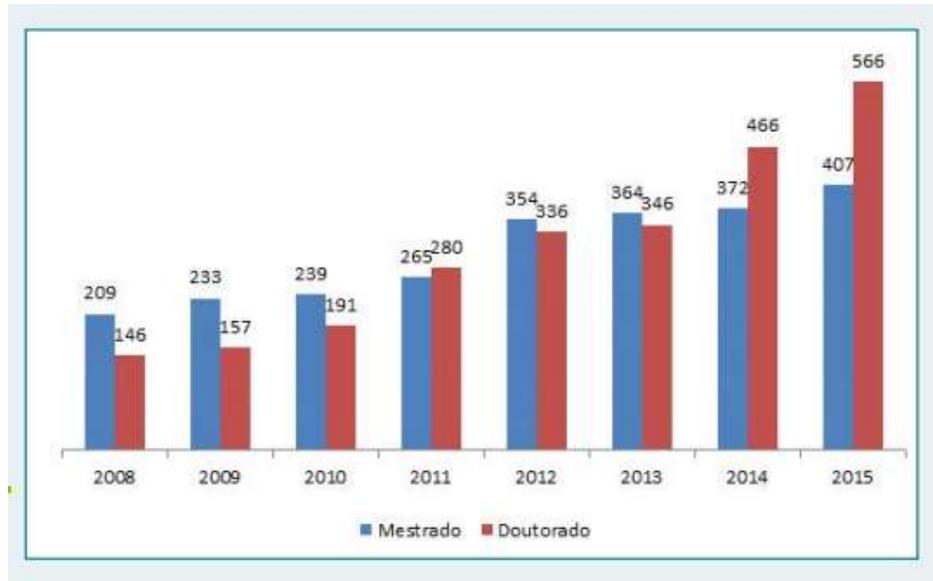
(conclusão)

Programa	Ano de Criação	Mestrado Acadêmico	Doutorado	Mestrado Profissional			
Ensino de Ciências e Educação Matemática (32004010045p7)				2018	-	-	A
Entomologia (32004010007p8)				1984	5	5	-
Estatística e Experimentação Agropecuária (32004010011p5)				1996	4	4	-
Genética e Melhoramento de Plantas (32004010006p1)				1986	7	7	-
Genética e Melhoramento de Plantas (32004010026p2)				2011	-	-	4
Microbiologia Agrícola (32004010014p4)				2001	6	6	-
Nutrição e Saúde (32004010040p5)				2016	3	-	-
Plantas Medicinais, Aromáticas e Condimentares (32004010029p1)				2012	4	4	-
Recursos Hídricos em Sistemas Agrícolas (32004010022p7)				2009	4	4	-
Tecnologias e Inovações Ambientais (32004010028p5)				2012	-	-	3
Zootecnia (32004010004P9)				1976	6	6	-

Fonte: Adaptado de Plataforma Sucupira (2018).

Para se criar um curso, há todo um trâmite interno dentro da instituição e também se deve seguir os passos previstos na CAPES, no que diz a “Apresentação de propostas para cursos novos - APCN”. Outra informação importante é que a Pós-Graduação stricto sensu recebe financiamento de agências de fomento (CAPES, CNPq, FAPEMIG). No Gráfico 2, é apresentada a evolução do número de bolsas:

Gráfico 2 - Evolução do número de bolsas CAPES e FAPEMIG concedidas a discentes da pós-graduação.



Fonte: UFLA (2016b).

Todos os Programas de Pós-Graduação da UFLA estão subordinados à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFLA (PRPG/UFLA) (UFLA, 2016b). E, basicamente, são regidos pela Resolução CEPE N° 256, de 02/08/2016, que trata Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação *Stricto sensu* da Universidade Federal de Lavras e dá outras providências; na Resolução CEPE N° 178 de 18/11/2009, que estabelece normas e critérios para credenciamento e descredenciamento de docentes nos Programas de Pós-Graduação da UFLA; e na Portaria CAPES N° 174, DE 30/12/2014, que define, para efeitos de enquadramento nos programas e cursos de pós-graduação e das avaliações, as categorias de docentes dos programas desse nível de ensino, entre outras normas e resoluções.

Em 2017, segundo a Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFLA (BRASIL, 2016, p. 1) os programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* têm por objetivo:

- I- formar mestres e doutores;
- II- propor, de forma competente, a resolução de problemas técnico-científicos em sua área de conhecimento;
- III- contribuir para o desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos inovadores;
- IV- desenvolver processos educacionais inovadores que promovam o desenvolvimento humano qualificado e a cidadania;
- V- fundamentar as condutas científicas e pedagógicas em padrões éticos, social e ambientalmente responsáveis;
- VI- contribuir para o processo de internacionalização;
- VII- propor, de forma competente, a resolução de problemas técnico-científicos em sua área de conhecimento.

No que diz respeito a formar mestres e doutores, a UFLA já titulou um total de 5.838 mestres e 2.202 doutores, até julho de 2017, respectivamente, conforme demonstrado no Quadro 7:

Quadro 7 - Pós-Graduandos Titulados.

Nível	Concluintes		Total
	Mulheres	Homens	
Mestrado	2.669	3.169	5.838
Doutorado	1.028	1.174	2.202
Especialização	115	30	145
Pós-Doutorado	13	17	30
Mestrado Profissional	128	117	245
<b>T O T A L</b>	<b>3.953</b>	<b>4.507</b>	<b>8.460</b>

Fonte: Diretoria de Registro e Controle Acadêmico - DRCA (2017).

Para a escolha dos programas a serem estudados, levou-se em consideração o ano de criação e o conceito CAPES em 2017. Assim, escolheu-se o Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo que tem conceito 7, e o Programa de Pós-Graduação em Administração, que em 2018 tem conceito 5, ambos criados na década de 1970. Além disso, levou-se em consideração o fato de que a autora trabalha na secretaria do PPGA, o que a familiariza com o programa, facilitando a coleta de dados. Assim, será possível comparar as particularidades dos dois programas, para se conhecer os motivos pelos quais um programa, em 2018, tem conceito 7 na CAPES e o outro conceito 5, sendo que ambos os programas foram criados na década de 1970, na mesma instituição e acredita-se que nas mesmas condições.

Nas próximas alíneas, serão apresentados, brevemente, fatos dos dois programas a serem estudados.

### 4.3 Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, foi criado em 1975, com a oferta do curso de Mestrado em Administração Rural (CMAR) na antiga ESAL (Escola Superior de Agricultura de Lavras). Nota-se que o curso foi criado no mesmo ano do primeiro Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG).

Segundo Carvalho (1992, p. 7), o Curso de Mestrado em Administração Rural (CMAR), foi criado pelo Departamento de Economia Rural da ESAL, hoje Departamento de

Administração e Economia (DAE), e em sua fase de implantação, apresentou os seguintes objetivos:

1. formar docentes capazes de atuar na rede de ensino superior, atendendo à crescente demanda por técnicos com *knowhow* em administração rural;
2. formar pesquisadores capazes de propor soluções aos problemas administrativos do setor agropecuário, criando, inclusive, um modelo administrativo brasileiro para o setor;
3. formar executivos capazes de gerir projetos agroindustriais de vulto, bem como administrar pequenas, médias e grandes propriedades rurais;
4. estabelecer na ESAL um polo gerador e difusor de técnicas administrativas para o setor agropecuário.

Assim, CMAR buscava se consolidar como “pólo gerador de conhecimentos e técnicas administrativas aplicáveis ao setor rural”. Na fase inicial de sua implementação, o curso passou por dificuldades de ordem operacional, mas ações foram tomadas para aprimorar e corrigir possíveis deficiências do curso: “aperfeiçoar a estrutura curricular, bem como o conteúdo programático das disciplinas”, “tentativas de formação e consolidação do quadro docente”, “liberação de alguns de seus membros, para participar de programas de pós-graduação em níveis de mestrado e doutorado”, no país e no exterior (CARVALHO, 1992, p. 9).

Desde 1983, o CMAR vem participando dos programas da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), objetivando a integração com outros programas na área de administração. Em 1985, o Programa passou a ser acompanhado pelas avaliações da CAPES. Em 1989, o CMAR recebeu parecer favorável para credenciamento pela Câmara de Ensino Superior do CFE/MEC (CARVALHO, 1992).

No decorrer dos anos, várias mudanças ocorreram, com o intuito de melhorar o curso, Carvalho (1992) diz que, no decorrer do contexto histórico, a estrutura curricular original do curso teve mudanças, como a criação e exclusão de disciplinas e a mudança de denominação da área. De acordo com Cortez (1994), em 1979 às áreas de concentração eram “Produção e Mercadologia”, Planejamento Agrícola” e “Administração Empresarial”. Em 1980, “Produção e Mercadologia” e Planejamento Agrícola”. Em 1981, “Administração Rural” e “Administração Rural Energia na Agricultura”. Em 1987, “Produção e Mercadologia”, “Planejamento Agrícola” e Planejamento Industrial. Em 1989, “Administração da Empresa Rural” e “Administração Rural e Desenvolvimento”.

Por meio dos cadernos de indicadores, percebe-se que essa nomenclatura vingou até 1999 e “a partir de 2000, o Curso de Mestrado em Administração Rural passou a denominar-

se Curso de Mestrado em Administração” (CAPES, 2001, p. 1). Assim, por meio de uma discussão entre os docentes do DAE, basicamente decidiu-se por ampliar o foco, passando-se do objeto de estudos Administração Rural, para um programa que se definisse pela área de conhecimento - Administração, área à qual o Programa estava vinculado tanto em relação à CAPES quanto em relação à ANPAD”. Assim, essa ampliação do foco de estudo, necessitou reformular as áreas de concentração para abranger as realidades da Administração como um todo e atender aos novos desafios, assim elas foram reestruturadas em “Dinâmica e Gestão De Cadeias Produtivas”, “Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento”, “Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica” (CAPES, 2001).

Assim, segundo Brito e Von Pinho (2008), essa época foi um período de extrema importância na história do Programa, onde o mesmo passou por um profundo processo de reestruturação e foi em 2001 que, de forma pioneira, foi criado o primeiro doutorado em administração ofertado por uma instituição localizada fora das capitais brasileiras.

No decorrer dos anos, muitas outras mudanças foram incorporadas no PPGA: mudanças no quadro de docentes permanentes e colaboradores, maior qualificação dos envolvidos, mais recursos investidos, reestruturação de áreas, investimento para publicações, ampliação do número de vagas oferecidas, ampliação do número de bolsas para os discentes, maior internacionalização, aceite de alunos estrangeiros, incentivos à internacionalização, acato as sugestões de melhorias recebidas nas avaliações da CAPES, entre outros. Essas informações serão retiradas no decorrer da escrita da dissertação.

O fato é que o PPGA vem, ao longo dos anos, se esforçando para se adequar as exigências da CAPES e promover um ensino e pesquisa de qualidade, fato que pode ser notado, por meio dos conceitos recebidos na avaliação CAPES. No Quadro 8, estão apresentados os conceitos que o PPGA recebeu, ao longo dos anos, nas avaliações da CAPES:

Quadro 8 - Conceitos CAPES PPGA.

<b>Triênio/Quadriênio</b>	<b>Conceito</b>
1998-2000	4
2001-2003	4
2004-2006	5
2007-2009	4
2010-2012	5
2013-2016	5

Fonte: CAPES, 2001

Ainda, é importante mencionar que, segundo Carvalho (1992, p. 9), foi a partir de 1985, que o desempenho do curso passou a ser acompanhado pela avaliação da CAPES e que,

em 1990, tinha conceito C+ (p. 80). Em 2018, o referido Programa tem conceito 5 na CAPES, de acordo com a avaliação quadrienal 2013-2016.

No decorrer dos anos, o PPGA teve muitos coordenadores que conjuntamente com os docentes envolvidos contribuíram para o desenvolvimento do Programa, os quais são citados no Quadro 9:

Quadro 9 - Coordenadores do PPGA.

<b>Gestão</b>	<b>Nome do Coordenador</b>
1975-1977	José Geraldo de Andrade
1977	Antônio João dos Reis
1977-1982	Guaracy Vieira
1983-1986	Jovino Amâncio M. Filho
1987-1990	Juvêncio Braga de Lima
1990-1993	Lucimar Leão Silveira
1992-1995	Juvêncio Braga de Lima
1995-1996	Ricardo Pereira Reis
1996-1997	Edgard Alencar
1998-1999	Jovino Amancio M. Filho
1999-2003	Juvêncio Braga de Lima
2003-2004	Luiz Marcelo Antonialli
2004-2007	Mozar José de Brito
2007-2008	José Roberto Pereira
2008-2010	Cleber Carvalho de Castro
2010-2016	Luiz Marcelo Antonialli
2016-atual	Daniel Carvalho de Rezende

Fonte: Elaborado pela autora.

O PPGA tem como objetivo geral:

[...] formar mestres e doutores a partir de referenciais teórico-metodológicos inovadores, com perfil para a docência, pesquisa, extensão e funções executivas, por meio de pesquisas que contribuam para o desenvolvimento das organizações e de seus agentes econômicos e sociais e para o avanço do conhecimento científico no campo das Ciências Administrativas (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016).

Ainda, tem por objetivos específicos:

- Desenvolver o conhecimento científico utilizando os grupos de pesquisa existentes e outros em formação, buscando difundir amplamente seus resultados à comunidade científica;
- Manter a publicação em periódicos nacionais de impacto e ampliar a publicação em periódicos de relevância internacional;

- Ampliar as parcerias com programas de pós-graduação em Administração e áreas afins de outras instituições nacionais e internacionais, visando estabelecer convênios de cooperação acadêmica que permita o intercâmbio de alunos e professores e o desenvolvimento conjunto de projetos de pesquisa contribuindo para fomentar novos conhecimentos, em termos de conteúdo teórico e metodológico;
- Ampliar parcerias com empresas públicas e privadas com intuito de enriquecer o conhecimento da realidade com propósitos de melhorar o ensino e pesquisa (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016).

O PPGA está inserido na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, dentre as 49 áreas de conhecimento da CAPES.

Em 2018, o PPGA/UFLA possui 1 área de concentração intitulada Administração, dividida em 3 linhas de pesquisa, as quais Gestão Estratégica, Marketing e Inovação; Organizações, Gestão e Sociedade; e Gestão de Negócios, Economia e Mercados, as linhas de pesquisa são apoiadas por uma estrutura curricular adequada com oferta de disciplinas compatível com o teor específico de cada linha (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2017). Também busca inserir o docente credenciado na linha de pesquisa para a qual sua formação é mais direcionada. Nesse sentido, com relação ao atual corpo docente do PPGA, pode-se dizer que:

O corpo docente do PPGA possui uma formação multidisciplinar, obtida em reconhecidas universidades brasileiras e estrangeiras que procura a compatibilidade entre a sua área de especialização e as áreas de concentração/linhas de pesquisa do programa.

Os docentes permanentes coordenam projetos de pesquisa financiados pelas agências de fomento, especialmente CNPq e FAPEMIG, participam efetivamente do ensino de graduação e pós-graduação e orientam trabalhos de conclusão de graduação e de iniciação científica.

Atualmente o programa é constituído por 20 docentes doutores, sendo 17 permanentes e 3 colaboradores, computados os docentes admitidos em 2017. Do total de docentes permanentes, 5 são bolsistas de Produtividade em Pesquisa do CNPq. [...] Outro ponto positivo é que todos são docentes em dedicação exclusiva à UFLA e que somente 3 dos docentes permanentes estão vinculados a outros programas de pós-graduação stricto sensu. (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016).

No ato da inscrição no processo seletivo para ingresso no PPGA, o candidato já deve informar a linha de pesquisa a que pretende desenvolver seu trabalho no decorrer do curso. As vagas são distribuídas, levando em consideração o número máximo de 8 orientandos por docente, porém são divulgadas por área de concentração.

Sobre o corpo docente, dissertações e teses do PPGA:

O PPGA procura sempre dimensionar o ingresso de discentes de mestrado e doutorado em relação às disponibilidades de vagas do corpo docente. São mestrandos e doutorandos que tem participado efetivamente de projetos de pesquisa e publicado trabalhos em revistas referenciadas pelo sistema Qualis/Capes, bem como em anais de congressos científicos relevantes. O Colegiado do programa tem se reunido constantemente com os discentes e professores orientadores para: 1) reforçar as normas que constam no regimento interno e para ouvir as sugestões de melhorias destas; 2) solicitar a todos que se esforcem para preservar a qualidade do Programa, convidando membros externos vinculados a importantes universidades brasileiras e institutos de pesquisa para as bancas de qualificação e defesa, 3) incentivar o convite para coorientadores externos ao PPGA; 4) incentivar os discentes a publicar tanto em eventos, quanto em periódicos qualificados e, finalmente, 5) atenderem ao prazo máximo de defesa regulamentado pelo Programa (24 meses para o mestrado e 48 meses para o doutorado).

Cabe destacar que os níveis de evasão e defesas fora do prazo são baixos e que os mestrandos e doutorandos possuem exigências mínimas de publicação para estarem aptos a defenderem suas dissertações e teses. Os doutorandos, por exemplo, precisam publicar no mínimo um artigo no estrato B2 ou superior do Qualis para cumprirem os requisitos do curso (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016).

Até setembro de 2018, o PPGA/UFLA titulóu 579 mestres e 108 doutores. (PLATAFORMA SUCUPRA, 2018).

Atualmente, o PPGA conta com discentes do doutorado envolvidos em estágio sanduiche no exterior, pós-doutorandos matriculados, possui trabalhos premiados no Brasil, discentes estrangeiros, projetos que possibilitam ações na região e em nível nacional e tem apoio de algumas agências de fomentos (PLATORMA SUCUPIRA, 2016b).

#### **4.4 Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo (PPGCS)**

O Departamento de Ciência do Solo (DCS) começou suas atividades, em 1973, ofertando disciplinas nas áreas de Ciência do Solo para os cursos de graduação da antiga ESAL, realizando atividades de pesquisa e ensino e extensão, principalmente com o atendimento a produtores rurais. Houve investimentos de treinamento dos docentes do DCS, possibilitando participação no curso de Fitotecnia da UFLA e também de outras instituições do país, nas condições de orientadores, coorientadores ou em participações em bancas de defesas de dissertações e teses. Esses tipos de participações desenvolveram no DCS a vontade e a necessidade para a implantação do Programa de Pós-Graduação em Agronomia/Solos e Nutrição de Plantas (CAPES, 2001) e, desde 2004, nomeado de Ciência do Solo (CAPES, 2007). Assim, a criação do Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo:

Um intenso programa de treinamento de docentes do PPGCS, desde a década de 70, permitiu a diversificação das atividades de pesquisa e ensino e, conseqüentemente, a participação em cursos de pós-graduação na UFLA e em outras instituições do país e no exterior. Essas atividades criaram as bases para a implantação do Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo (PPGCS), sendo, inicialmente, criado o Mestrado (em 1976) e, posteriormente, o Doutorado (em 1994) (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016).

O referido Programa tem como objetivo principal a formação de mestres e doutores com perfil acadêmico em Ciência do Solo, concentrando as atividades de formação em áreas específicas e correlatas da Ciência do Solo. Atualmente, o PPGCS conta com três áreas de concentração, sendo que duas delas possuem quatro linhas de pesquisa cada e outra com uma linha de pesquisa, as quais: Área de Concentração: Fertilidade do Solo e Nutrição de Plantas, linhas de pesquisa: Corretivos, fertilizantes e aproveitamento de resíduos; Dinâmica e disponibilidade de nutrientes no sistema solo-planta; Nutrição, metabolismo e diagnose nutricional de plantas; Carbono no sistema solo-planta. Área de Concentração: Biologia, Microbiologia e Processos Biológicos do Solo, linhas de pesquisa: Interações plantas-microorganismos: micorrizas, fixação biológica de nitrogênio atmosférico; Microorganismos do solo e processos bioquímicos.

Biologia do solo. Área de Concentração: Recursos Ambientais e Uso da Terra, linhas de pesquisa: Pedologia e uso do solo; Química, Mineralogia, poluição e degradação do solo; Manejo e conservação do solo e da água; Física e Mecânica do solo (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b).

O PPGCS está inserido na área de Ciências Agrárias I, dentre as 49 áreas de conhecimento da CAPES.

O PPGCS evoluiu no que se refere ao seu conceito, na avaliação da CAPES “devido à expressiva inserção nacional e internacional no âmbito de suas atividades principais” (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b), conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Conceitos CAPES PPGCS.

<b>Triênio/Quadriênio</b>	<b>Conceito</b>
1998-2000	5
2001-2003	5
2004-2006	5
2007-2009	6
2010-2012	7
2013-2016	7

Fonte: CAPES (2019)

Cumpra informar que o mestrado recebeu conceito "A" desde 1985, passando para conceito "5" em 1998 (CAPES, 2001). Em 2018, o referido Programa tem conceito 7 na CAPES, de acordo com a avaliação quadrienal 2013-2016, o que, segundo a CAPES, indica desempenho equivalente ao alto padrão internacional.

No Quadro 11, são apresentados os nomes dos coordenadores do PPGCS no decorrer dos anos.

Quadro 11 - Coordenadores do PPGCS.

<b>Gestão</b>	<b>Nome do Coordenador</b>
1976 - 1977	Geraldo Ap. de Aquino Guedes
1978 - 1979	Alfredo Scheid Lopes
1980 - 1981	JezielVardoso Freira
1982 - 1983	Marco Aurélio Vitorino Ribeiro
1984 - 1986	José Oswaldo de Siqueira
1986 -1987	Fabiano Ribeiro do Vale
1988 - 1991	Geraldo Ap. de Aquino Guedes
1992 - 1996	Waldemar Faquin
1996 - 2000	José Maria de Lima
2000 - 2004	Luiz Roberto Guimarães Guilherme
2004 - 2006	José Oswaldo Siqueira
2007 - 2011	Carlos Alberto Silva
2011 - atualmente	Fátima Maria de Souza Moreira

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao corpo docente do PPGCS:

Os docentes do PPGCS vêm atuando intensamente como orientadores ou co-orientadores, em bancas de defesa de dissertação e tese, revisores de artigos para diversos periódicos nacionais e internacionais, editores de revistas científicas, membros de sociedades científicas (principalmente na Sociedade Brasileira de Ciência do Solo) e consultores de agências de fomento e de empresas públicas e privadas. No entanto, o corpo docente do PPGCS foi envelhecendo. ... o PPGCS contou, em, 2016, com 17 professores, sendo 12 elencados no corpo docente permanente, dos quais 10 são bolsistas de produtividade em pesquisa do CNPq, sendo 8 de nível 1, enquadrados conforme critérios para credenciamento da PRPG-UFLA - Resolução CEPE Nº 178 de 18/11/2009. No quadriênio 2017-2020 o PPGCS se inicia rejuvenescido com 19 professores permanentes e 4 colaboradores, sendo que agora conta com vários jovens docentes que ocuparam as vagas surgidas por aposentadoria ou falecimento de docentes do programa ou aposentadoria de docentes do Departamento de Ciência do Solo que não atuavam no PPGCS (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b).

Um detalhe importante é a valorização da participação discente para o excelente desempenho do Programa:

A conscientização dos discentes com relação a sua inserção no planejamento e participação ativa no alcance das metas planejadas é tarefa constante em nosso programa. Isto é feito pelos próprios orientadores e também em reuniões semestrais e durante os seminários. O sucesso do programa depende não só da performance dos docentes e técnicos administrativos, mas também, e principalmente do empenho de seus discentes (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2015).

Desde a sua criação até outubro de 2018, o PPGCS tituló 629 discentes, sendo 215 teses e 414 dissertações.

O PPGCS, anualmente, conta com discentes do doutorado envolvidos em estágio sanduiche no exterior, tem pós-doutorandos matriculados, possui trabalhos premiados no Brasil e Exterior, acordos de cooperação firmados, tem projetos que possibilitam ações na região e em nível nacional e tem apoio de algumas agências de fomentos (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2014-2015-2016): “É meta do Programa e de seus filiados evoluir, dentro das possibilidades e da disponibilidade de recursos, para se manter ao nível dos melhores cursos de pós-graduação do país, tendo, com isso, merecido reconhecimento” (PLATORMA SUCUPIRA, 2016b).

## 5 PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFLA

Este capítulo constitui parte dos resultados da pesquisa onde são descritas as práticas gerenciais utilizadas pelos dois programas, desde a sua criação, sob a ótica das categorias teóricas que caracterizam os paradigmas de administração pública. São utilizados aqui os resultados dos questionários e das entrevistas com os coordenadores. Cumpre lembrar que ambos os cursos foram criados em meados da década de 1970, sob o regime militar, passando por reformas no âmbito da administração pública, várias mudanças na sociedade, mudanças na legislação, novas diretrizes, diferentes coordenações, dentre outros aspectos históricos.

Em um primeiro momento, foi enviado o questionário por meio do *Google Forms* para todos os docentes que exerceram/exercem a função de coordenador no PPGCS e PPGA. Ao receber as respostas do questionário, constatou-se que dos 11 docentes que exerceram a Coordenação no PPGCS, 8 responderam o questionário. Já no PPGA, dos 13 docentes que exerceram a Coordenação, 9 responderam o questionário.

A primeira parte do questionário foi composta de questões para conhecer o perfil da forma de gerir do coordenador. Dentre essas questões, eles deveriam responder sobre qual a postura mais próxima de quando desempenhou a função de coordenador. No que diz a postura descrita, é relacionada às características dos paradigmas de Administração Pública, conforme mostrado abaixo:

Quadro 12 - Postura do coordenador relacionado ao paradigma

<b>Questão</b>	<b>Relacionado ao paradigma (implícito ao respondente)</b>
um burocrata, despachante de papéis, seguidor de normas;	Burocrático
um interlocutor dialógico entre corpo discente, Instituição, sociedade.	Gestão Social
um coordenador amigo, que tomou decisões baseado na amizade, ajudando a todos que tiveram interesse;	Patrimonialista
um gestor que buscou a eficiência e eficácia por meio do alcance de metas nas atividades do PPG.	Gerencialismo

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, dos 8 coordenadores respondentes do Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solos, 7 optaram pela alternativa “um gestor que buscou a eficiência e eficácia nas

atividades do PPG”. Observa-se, então, que o paradigma preponderante é o Gerencialismo, visto que, no perfil de gestão do coordenador, prevaleceu a busca de eficiência e eficácia na gestão do curso, sobressaindo a outros paradigmas que também poderiam acontecer no período de análise.

No Programa de Pós-graduação em Administração dos 9 coordenadores respondentes, 5 também escolheram a alternativa “um gestor que buscou a eficiência e eficácia nas atividades do PPG”, ou seja, também houve predomínio do Paradigma Gerencial, visto que a resposta escolhida foi a busca de eficiência e eficácia na gestão do Programa, porém, já percebe-se uma mescla de formas de gestão e, conseqüentemente, de paradigmas.

Em uma das questões foi indagada a motivação para aceitar assumir a Coordenação do curso, sendo que dos 17 respondentes, 11 disseram que foi para contribuir com a melhoria do curso, os demais oscilaram entre indicação de colegas (duas respostas), ou motivações particulares como: indicação do Pró-Reitor, desinteresse dos demais colegas em assumir o cargo, poucos docentes no Departamento, por isso houve indicação da chefia e colegas ou para envidar todos os esforços para o desenvolvimento do curso.

Na segunda parte do questionário, foram apresentadas 56 questões fechadas, contendo afirmações relacionadas à experiência como Coordenador de Programa de Pós-Graduação, devendo o mesmo marcar de 1 a 5, sendo que a escala 1 representava “discordo totalmente”, a 3 “Nem concordo nem discordo/Não se aplica/Não sei” e a 5 representa “concordo totalmente”. Essas afirmações são situações hipotéticas que podem acontecer na gestão de um PPG e estão relacionadas às características dos modelos de Administração Pública.

Com relação ao Paradigma Patrimonialista, as perguntas foram elaboradas com base nas características de relações de amizade, troca de favores, ausência de limites entre público e privado, personalismo. Com base nas respostas, pode-se dizer que as práticas patrimonialistas foram pouco manifestadas na gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Solos, porém, são notáveis durante as décadas de 1970 e 1980, período de início do curso. Fato compreensível, visto que a reforma administrativa que concebia um modelo gerencial de administração pública ocorreu nos anos 90, alteração que se observou nas práticas administrativas do PPGCS, a partir de então e mais fortemente nos anos 2000.

No Programa de Pós-Graduação em Administração, também se percebe que as práticas patrimonialistas são mais notáveis, no período inicial do curso, nas décadas de 1970 e 1980. Alguns docentes afirmam que as relações de amizade são importantes na gestão, mas no sentido do bom relacionamento, visando ao desenvolvimento do curso.

Com relação ao Paradigma Burocrático, as perguntas foram elaboradas com base nas características do legalismo, impessoalidade, meritocracia, centralização das decisões, disfunções da burocracia, caráter formal das comunicações.

No PPGCS, pode-se dizer, que seis dos ex-coordenadores concordam que a avaliação da CAPES é o melhor mecanismo para medir/avaliar a qualidade do Programa. Três deles concordam, totalmente, que não houve gargalos nos trâmites acadêmicos, os demais são indiferentes. Todos os respondentes concordam que normas e regulamentos são fundamentais para a gestão do curso e que atividades como preenchimento de formulários, relatórios, sistemas são imprescindíveis. Porém, cinco dos respondentes concordam que as normas e regulamentos poderiam ser flexibilizados, e apenas um respondente acha que havia excesso de normas e regulamentos. No mais, a maioria dos coordenadores respondentes, concordam que as decisões são comunicadas com transparência, amplitude e divulgadas em tempo hábil; há normas, critérios e hierarquia, etc. Porém, a gestão do PPGCS não está fechada em torno da lei, regras, normas e procedimentos, o foco está no resultado.

Já no PPGA, percebe-se que sete dos ex-coordenadores concordam que a avaliação da CAPES é o melhor mecanismo para medir/avaliar a qualidade do Programa. Dois coordenadores discordam da afirmação “houve gargalos nos trâmites acadêmicos”. Todos os respondentes concordam ou concordam totalmente que normas e regulamentos eram partes fundamentais da pós-graduação, sendo que quatro coordenadores concordam que se sentia muito pressionado (a) frente às exigências da CAPES. Dos respondentes, sete concordam que havia flexibilidade no cumprimento de prazos para os docentes ou discentes em relação às exigências do programa. As coordenações mais recentes discordam ou não responderam a afirmação “Caso acontecesse qualquer alteração ou inconformidade em determinado procedimento, recebia as devidas informações, completas e em tempo hábil.” Com relação à afirmação “O processo de tomada de decisão era centralizado”, dois, concordam, três não responderam e quatro discordam. Com relação às afirmação “A solução de impasses era um processo rápido e simples.”, as coordenações mais recentes não responderam, ou discordam. Com base nas respostas dessas questões, percebe-se que no PPGA há forte presença das características do Paradigma Burocrático.

Com relação ao Paradigma Gerencialista, as perguntas foram elaboradas com base nas características flexibilização da burocracia, Accountability, Transparência, Orientação por resultados.

Percebe-se que no PPGCS as práticas ligadas ao Paradigma Gerencial, são mais usuais pelas coordenações, principalmente, aquelas depois dos anos 2000. Com relação às práticas

adotadas pelas Coordenações, percebe-se, de acordo com as respostas, realizar um planejamento de curto e médio prazo é comum nas gestões, porém de longo prazo, visto que seis dos oito respondentes discordam da afirmação “O PPG fazia planejamento financeiro com definição de metas de despesas para longo prazo”. Isso pode ser justificado, em razão da instabilidade vivida na gestão pública do governo federal, principalmente, em relação à distribuição de recursos financeiros. Cinco, dos respondentes concordam, parcial ou concordam totalmente que o planejamento estratégico era detalhado para os docentes. Com relação às respostas percebe-se que a gestão está embasada nos propósitos do paradigma gerencial, a transparência e accountability estão presentes. A prestação de contas é uma prática importante que diz não apenas à comprovação do correto gasto dos recursos financeiros recebidos, mas também da demonstração da origem do recurso financeiro, sejam eles oriundos de projetos, da CAPES, ou outra instituição de fomento, da sociedade, da iniciativa privada. A questão da transparência é uma ferramenta para a eficiência da gestão. E também é um instrumento de aproximação entre a Coordenação e os interessados.

Com relação à questão “Os procedimentos burocráticos eram simplificados”, nota-se que as Coordenações a partir de 1990 marcaram a alternativa 3 (Nem concordo nem discordo / Não se aplica / Não sei), mas é importante destacar que o próprio sistema da Pós-Graduação caminha para uma simplificação dos procedimentos burocráticos. Como exemplo, a própria Plataforma Sucupira (2018), que evoluiu em relação aos sistemas anteriores, promovendo:

- Maior facilidade e simplicidade no processo de coleta/envio das informações;
- Imediata visibilidade das informações da instituição;
- Maior agilidade no processo de solicitações e facilidade na comunicação junto a CAPES;
- Melhor acesso e maior disponibilidade de informações sobre todo o SNPG para elaborar metas, ações e políticas institucionais e respectivos planos de desenvolvimento;
- Envio de informações continuamente em tempo real ao longo do ano;
- Possibilidade de integração com sistemas de registro acadêmico-corporativos.

Ainda, a própria UFLA tem evoluído em seus sistemas, como a adoção do SIGAA que desburocratizou a gestão acadêmica, o SIPAC que facilitou a gestão administrativa, entre outros.

Cabe mencionar a importância do planejamento, visto que a ênfase está nos resultados que se pretende alcançar e um planejamento tende a possibilitar o acompanhamento do desempenho.

Com relação ao PPGA, pode-se deduzir que o planejamento também é feito de curto e médio prazo, e nem sempre é feito de longo prazo. E que o planejamento estratégico era detalhado para os docentes, visto que cinco coordenadores concordam com a afirmação. Dos nove respondentes, oito concordam ou concordam totalmente que havia transparência. Com base nas respostas, concorda-se que há transparência, *accountability*.

Com relação ao Paradigma Gestão Social foram feitas perguntas que envolviam a participação docente, discente e técnico administrativo, interações com outros programas de Pós, graduação e comunidade externa a UFLA, transparência e valorização das atividades de extensão. Algumas características do paradigma Gestão Social foram verificadas nas respostas aos questionários dos coordenadores do PPGCS, dentre as quais, destacam-se: a dialogicidade, o interesse bem compreendido, a participação. Porém há exceção na questão “O PPG promovia ações culturais”, mas a resposta foi relativizada, pois tais ações não são o foco do programa.

Com relação às respostas dadas pelos Coordenadores do PPGA, pode-se interpretar que houve e há ações envolvendo características da gestão social no sentido do Programa contribuir para suprir demandas da sociedade; haver interação do PPG com a graduação; a representação discente ser atuante e ouvida; dar espaço para participação docente e discente nas tomadas de decisões do programa. Mas, ainda faltam ações para construir uma gestão social tais como: incrementar a dialogicidade entre os pares, envolver os docentes e discentes nas atividades de extensão, promover ações culturais, promover ações de inclusão social.

Ainda nos questionários, os coordenadores respondentes dos dois cursos, apresentaram as principais limitações e dificuldades que enfrentaram no seu período de gestão e tiveram um espaço para deixar alguma consideração que julgasse importante sobre sua gestão. Essas questões são sintetizadas no Quadro 13:

Quadro 13 - Principais limitações e dificuldades nas práticas administrativas dos coordenadores do PPGCS.

<b>Década da coordenação</b>	<b>Limitação/dificuldade</b>	<b>Considerações sobre a gestão</b>
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca experiência pessoal e institucional.</li> <li>• Falta de infraestrutura e recursos financeiros.</li> <li>• Convencer aos professores que orientavam estudantes na época de que os trabalhos de teses de mestrado deveriam representar realmente um anseio da sociedade e que o tema fosse relevante na área em que fosse desenvolvida a pesquisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um divisor de águas pois neste período houve uma consolidação importante em termos de recursos através do Convênio Banco do Brasil/ FIPEC/FAEPE que permitiu ao Departamento de Ciências do Solo expandir os laboratórios e condições para pesquisas que havia sido iniciado com o Convênio IBC/ESAL celebrado no final dos anos 60.</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo reduzido para dedicar a coordenação por envolvimento com aulas na graduação.</li> </ul>	-
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O PPG é responsabilidade de estudantes, professores e servidores a ele relacionados.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de recursos humanos</li> <li>• Falta de uma secretaria de apoio eficiente e com bom treinamento, à época, pois usava muito do meu tempo com atividades-meio.</li> <li>• Convencer os colegas da necessidade de publicar com qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cargo permite entender as qualificações e responsabilidades de um gestor público</li> <li>• Melhor controle dos processos com foco para resultados</li> <li>• É preciso oferecer cada vez mais um bom treinamento às secretárias do PPG, usando a experiência dos programas já consolidados, para que os novos possam progredir rapidamente</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de informações de várias proveniências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão deve ser feita com motivação, transparência e seguindo critérios que se coadunem com a melhoria do programa e que devem ser aplicados a todos sem exceção.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os nove coordenadores do PPGA que responderam ao questionário, as principais limitações e dificuldades das práticas administrativas estão sintetizadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Principais limitações e dificuldades nas práticas administrativas dos coordenadores do PPGA.

<b>Década da coordenação</b>	<b>Limitação/dificuldade</b>	<b>Considerações sobre a gestão</b>
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as limitações. Era um curso iniciante sem semelhante no Brasil e no exterior e que sofreu diversas críticas, tanto na instituição quanto fora dela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito esforço, motivação e colaboração dos colegas e discentes.</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma das maiores dificuldades foi a disponibilidade de recursos e também conseguir ajustar os interesses dos estudantes em termos de pesquisa com os programas de pesquisa das diferentes linhas do Programa.</li> <li>• Recursos financeiros para pesquisas;</li> <li>• corpo docente bastante reduzido e mesmo falta em várias áreas; excesso de trabalho para os docentes;</li> <li>• exigências burocráticas internas e da CAPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grande participação dos colegas, a cada novo desafio, tanto colaborando no Colegiado, como em inúmeras reuniões de áreas, tendo um sentimento que havia um projeto que era sempre considerado como um projeto coletivo, do DAE, com afinamento com a gestão do DAE e também com os diferentes coordenadores de áreas. Acho que ao longo do tempo, a cada desafio, havia isso, sendo assumido por todos.</li> <li>• Procurei estabelecer uma gestão mais compartilhada com o Colegiado e respeitando o diálogo constante com docentes, discentes e o corpo administrativo.</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o tema RURAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua estruturação o programa cometeu um erro em desconsiderar o estoque de conhecimento do RURAL, pois até hoje e visto como um perfil ligado a gestão agrária; hoje o que se tem de conhecimento e treinamento em Administração Rural passou e pelo programa.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dificuldade foi descredenciar colegas que não tinham produção intelectual compatível com o conceito que estávamos almejando na avaliação da CAPES.</li> <li>• A pressão corporativista para manter tudo como estava foi grande, mas conseguimos grandes avanços.</li> <li>• Ausência de engajamento de parte do corpo docente</li> <li>• Falta de secretária e de organização do PPGA;</li> <li>• informações contraditórias sobre a contabilidade dos recursos financeiros do programa fornecidas pela Diretoria de Contabilidade da Ufla;</li> <li>• pouca colaboração dos colegas para as mudanças necessárias e pressão política dos mesmos para atender aos seus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minha gestão procurou simplificar e desburocratizar processos, aperfeiçoar a matriz curricular, descredenciar docentes com baixa produção intelectual e credenciar novos e dar visibilidade ao programa.</li> <li>• A experiência foi muito rica em termos de aprendizagem, negociação, diálogos e de produção de resultados. Em nossa gestão alcançamos o conceito 5. Este conceito contribuiu para a ampliação da reputação do programa.</li> <li>• Conseguimos na época avançar do conceito 4 para 5 junto a CAPES,</li> <li>• ampliar o número de bolsas junto ao CNPq, CAPES e FAPEMIG,</li> <li>• estabelecer critérios consistentes e</li> </ul>

	<p>interesses privados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• limitação de ações funcionais do coordenador para estabelecer convênios e parcerias com outras instituições;</li> <li>• desgastes políticos internos para o processo de credenciamento e descredenciamento de docentes no programa;</li> <li>• canal limitado de comunicação da coordenação do programa com a CAPES, FAPEMIG e CNPq.</li> </ul>	<p>transparentes para o processo seletivo dos candidatos ao programa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estimular a pesquisa e a produção científica com o envolvimento dos docentes do PPGA no Zoneamento Ecológico Econômico de Minas Gerais.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de informação, burocracia</li> <li>• Volume considerável de normas e procedimentos burocráticos que tive que conhecer/aprender para atuar como Coordenador do PPGA (normas das pró-reitorias da UFLA, CAPES, Agências de Fomento (CNPq, CAPES, FAPEMIG), FUNDECC, entre outras.</li> <li>• Falta de treinamento efetivo para utilização dos sistemas informatizados da UFLA e da CAPES. Foram muitos sistemas que surgiram durante minha gestão, os treinamentos internos que ocorreram foram rápidos e o aprendizado na prática, vinha de fato com o uso cotidiano.</li> <li>• Limitação de recursos financeiros (em volume e no tempo para utilização);</li> <li>• Amarras burocráticas que dificultam e retardam a solução dos problemas;</li> <li>• Relacionamento interpessoal (com colegas, discentes e órgãos superiores). Apesar de considerar que tenho habilidade natural para lidar com pessoas, devo admitir que durante meu período de gestão (6 anos) tive experiências algumas vezes gratificantes, mas por muitas vezes o processo se mostrou estressante me trazendo incômodos físicos e psicológicos que inevitavelmente eram levados para dentro do meu convívio familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• experiência importante para o desenvolvimento pessoal, tenho conseguido fazer muitas coisas mas falta tempo para ações mais estratégicas</li> <li>• Quando assumi o cargo o PPGA havia caído o Conceito de 5 para 4 na CAPES e depois de seis anos de muito trabalho o Programa retomou o Conceito 5.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos questionários

Além dessas considerações iniciais, este capítulo está organizado em duas seções: na primeira seção são apresentados os resultados referentes ao programa de pós-graduação em Ciência do Solo e, na segunda seção, os resultados referentes ao programa de pós-graduação em Administração.

## 5.1 Práticas administrativas do Programa de Pós-graduação em Ciência do Solo

O Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo, criado em 1976, 42 anos atrás teve como uma das motivações para a sua criação a expansão da área no âmbito da UFLA e oferecer oportunidade para os jovens estudantes das ciências agrárias, como relata um dos coordenadores entrevistados:

Olha, a motivação maior era expandir mais a área. Oferecer mais oportunidades para os jovens que procuravam uma universidade e aqui não havia a pós-graduação em Solos... já havia na época pós-graduação na agronomia acho que algumas outras áreas, mas não em ciência do solo (Entrevistado 1, 2018).

De acordo com esse coordenador, foram feitas várias reuniões entre os docentes das ciências agrárias e da área de Solos que tinham experiência com a pós-graduação, no sentido de criar o curso de pós-graduação. No decorrer da instalação do programa, esse coordenador relata que houve apoio administrativo da direção da ESAL para superar as dificuldades que iam surgindo, assim como, o apoio dos outros departamentos, especificamente, dos departamentos de Química e Biologia, no que se refere à infraestrutura, cedendo laboratórios e ajuda de pessoal capacitado. O Departamento de Solos já contava com bons laboratórios, mas não todos que precisavam. Segundo esse coordenador entrevistado, foi um trabalho muito importante realizado pelo Professor Alfredo, que foi o idealizador dos laboratórios.

O programa tem, desde 2012, a nota 7 na CAPES, conceito máximo entre os cursos avaliados no Brasil, o que demonstra reconhecimento internacional. Pode-se observar que o PPGCS apresenta o predomínio do Paradigma Gerencial com ênfase principalmente na dimensão institucional-administrativa, visto que o foco está no resultado, ou seja, há adoção de práticas administrativas para viabilizar o objetivo principal do curso, que é, atualmente, manter a nota 7 na CAPES. No entanto, apresentou, ao longo de sua trajetória, características dos outros paradigmas. O curso preza pela Meritocracia, assim como todos os cursos da UFLA, no que diz respeito ao concurso público para docente, cumprindo os requisitos para o credenciamento docente no Programa, o que também ocorre no que diz respeito ao processo seletivo dos discentes. O coordenador (Entrevistado 1) relata que no início do curso o processo seletivo para discentes se fundamentava na análise de currículo, histórico escolar e em cartas de recomendação:

A gente usava muito baseado no currículo, no histórico da graduação para os mestrandos... para quem quisesse se candidatar ao mestrado a gente baseava muito no histórico escolar e usava a chamada carta de recomendação. Geralmente pedia três cartas de professores que teve antes, de preferência... de professores ou orientadores... Então a gente baseava muito nisso, no histórico escolar, olhando principalmente a parte acadêmica, estágios, as notas durante o curso de graduação, para quem também tentando um mestrado e no doutorado a gente também pesquisava muito essa parte... ah e tinha também uma entrevista também... a gente usava também da entrevista que auxiliava muito... a gente fazia uma entrevista geralmente com uma comissão de professores... e nessa entrevista a gente conferia mais ou menos aquela informação que ele havia apresentado no currículo, no histórico escolar e nas cartas de referência (Entrevistado 1, 2018).

No relato de outro coordenador, no decorrer dos anos, o processo seletivo foi se aperfeiçoando, inclusive eliminando as cartas de referências, por conter um caráter personalista e no sentido de evitar a subjetividade na avaliação dos candidatos.

[...] Então a gente vai ajustando o critério, não grandes ajustes, mas em processo seletivo, nós vemos coisas que precisam de ajustes. Porque tem horas que a avaliação fica muito subjetiva e a gente quer eliminar a subjetividade. É isso que quero falar. A gente quer coisas palpáveis e concretas e não situações que dê margens de interpretação e que pode favorecer um ou outro (Entrevistado 2, 2018).

Na avaliação desse coordenador, outro aspecto interessante é a descentralização do processo seletivo, conforme explica no seguinte relato:

Uma coisa que eu instituí foi a seguinte, o processo de seleção é descentralizado, ele não ocorre só em Lavras. A gente faz em diversos lugares do Brasil. [...] Uma rede de profissionais por todo Brasil que a gente conhece, ou como ex-aluno ou como profissional que interagiu em alguma publicação e trabalho. O aluno que se inscreve ainda pode pedir outros lugares com a condicional da gente ter alguém ou não.

Porque tem que ter alguém conhecido, de confiança. Inclusive as pessoas assinam, mesmo sendo conhecidos, um termo de suspeição. Isso ampliou demais, eliminou a hegemonia do programa. [...] e isso foi legal *pra* quebrar a hegemonia e também para o aluno ver que tem outras pessoas que precisam, e que vem de lugares onde não tem um ensino forte como a UFLA. E elas veem a UFLA como oportunidade da vida delas. E se agarram com unhas e dentes para aquilo, e ficam extremamente competitivos. Eu tenho visto casos de pessoas que vieram do interiorzão do Piauí que se destacaram demais (Entrevistado 2, 2018).

A descentralização do processo seletivo abre possibilidades para a participação de mais pessoas, favorece a competitividade saudável e tende a selecionar os melhores

candidatos, avalia o coordenador entrevistado. Outro aspecto enfatizado pelo coordenador (G) é o mérito na distribuição de bolsas de estudos desde o início do programa.

As bolsas a gente tinha alguns critérios baseados na própria classificação de seleção. Porque a gente tinha uma classificação, primeiro colocado, segundo, terceiro... A gente usava essa ordem, era uma ordem interna, exatamente para tirar o caráter pessoal, tinha que ter uns critérios... *'ah eu vou dar bolsa, porque fulano é meu amigo'*, isso não teve, graças a Deus. Era o mérito, o mérito baseado no critério da seleção (Entrevistado 1, 2018).

Atualmente, todos os alunos do PPGCS têm bolsas e o colegiado do curso exige dedicação exclusiva, não pode acumular bolsa com vínculo empregatício, exceto nos casos previstos na legislação da CAPES.

[...] E num curso 7, alunos sem bolsas é um risco, porque ele não vai se dedicar... Às vezes, nem sempre... nossos alunos são muito bons, mas de vez enquanto aparece um aluno canelada, e já *tá* difícil cobrar de aluno com bolsa, imagina de aluno sem bolsa [...] (Entrevistado 2, 2018).

Observam-se, nas práticas administrativas desse programa, algumas características próprias do Paradigma Burocrático, como a hierarquia da autoridade, a padronização de procedimentos e a previsibilidade do funcionamento organizacional, ao analisar os regulamentos do curso e de instâncias superiores da universidade. No caso do PPGCS, os regulamentos e normas específicos sempre foram feitos em reuniões do Colegiado e do Departamento com os docentes credenciados. O regulamento de criação do curso foi feito a partir de outros regulamentos dos cursos que já estavam em funcionamento, sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Observou-se que, nos relatos dos coordenadores entrevistados há uma clara intenção de sempre melhorar as normas para o programa e de certa flexibilidade da burocracia, conforme se verifica no relato a seguir:

Então, eu evito fazer resolução. Não gosto de penduricalhos. *Pra* mim resolução é penduricalhos... Atualizou o regulamento 2 vezes, e está em fase *pra* terceira. Eu prefiro ir incorporando no regulamento. Resolução, é que nem no governo, você vai ver uma lei e tem um monte de apêndices... e *pra* você saber tudo aquilo, NÃO... então eu prefiro um regulamento enxuto, que tenha tudo e que evite fazer resoluções.

E claro, regulamento, por mais que você acha que esta fazendo certo, ainda acha furos, mas faz parte, ne? A prática... você vai aprimorando (Entrevistado 2, 2018).

O relato do coordenador (Entrevistado 2) deixa clara sua determinação de seguir os critérios que constam nos regulamentos e aqueles que são definidos no âmbito do colegiado, previamente divulgados a todos os interessados e que vale para todos. Tais critérios dizem respeito ao bom andamento do curso, incentivo a publicação e para manutenção do conceito 7.

[...] eu prezo muito e valorizo muito a questão de critério, as decisões elas precisam ser feitas, qualquer decisão elas precisam ser feitas com base em critérios que sejam válidos pra todas as pessoas [...] (Entrevistado 2, 2018).

No entanto, as relações de amizade foram importantes para a consolidação do programa, especialmente, no início do curso, no sentido da interação e coesão do grupo. Segundo o coordenador (Entrevistado 1) a composição das bancas de defesa, em relação ao avaliador externo a instituição, era feita com a participação de amigos docentes de outras instituições, justificada pela falta de recursos para convidar docentes de instituições distantes. Quando os recursos eram escassos, eram realizados convênios não formais entre o programa e instituições de pesquisa. O programa desenvolvia projetos e as instituições ajudavam com materiais, cediam laboratórios, profissionais, o que era viabilizado por intermédio de relações de amizade.

[...] Geralmente não dava o recurso. Dava ou em material que a gente precisava para os laboratórios ou então a participação do pesquisador deles ou então o aluno ia lá e fazia o projeto [...]. Mas eles também não tinham como passar recursos financeiros, porque não tinham um convênio formal e que fosse legal fazer isso. Como eles também eram uma instituição pública, eles não tinham como repassar o dinheiro para o departamento, mas eles repassavam em forma de serviço ou de materiais, por exemplo, precisava de um produto lá no laboratório de Solos que custava muito caro e a gente não tinha o dinheiro e eles tinham produto, então eles repassavam pra gente.

A gente só tinha o trabalho de ir lá buscar ou se tivesse um portador, eles mandavam pra gente aqui. Quase uma cooperação mesmo. É aquilo que te falei, uma amizade para o bem. Nesse caso era para o bem. [...] Na época a gente podia ficar ali no círculo de amizade. As pessoas entendiam, sabiam separar o que era amizade para o bem, da amizade em causa própria. A amizade em causa própria pode existir, mas ela pode preocupar também. Na época as coisas eram mais... amizade mesmo, pura e sincera, no sentido de ajudar (Entrevistado 1, 2018).

No que diz respeito à plataforma para lançamento das informações do curso, que no início era feita manualmente, foi aperfeiçoada ao longo do tempo até chegar à atual plataforma Sucupira, com certa flexibilidade para seu preenchimento. O sistema é

relativamente simples, rápido e funcional, corrigindo as morosidades dos sistemas anteriores e proporcionando a transparência nas atividades da pós-graduação.

Então eu acho que, a transparência, como a gente faz aqui, como se faz também na chefia, como nós fazemos, ela é tudo. Porque a transparência vai permitir você *ta* sempre fazendo ajustes e melhorando. A gente nunca tem a formula perfeita para fazer a lei, fazer o regulamento, fazer o regimento, mas ele vai sendo aprimorado, e a CAPES tem aprimorado nesse sentido, demais da conta. Só a Sucupira ter transparência hoje. Você sabe qualquer coisa que você quiser saber, de qualquer programa no Brasil. Assim como o Lattes, o Lattes é uma transparência.

[...] Transparência em todos os sentidos e fazer uma gestão participativa... eu não decido nada sozinha. Todo mundo sabe o que penso, o que faço. Todo mundo, sem exceção. E eu não faço questão de ser boazinha não. Mas não é que eu seja má. Eu sigo critérios q todo mundo entendeu que a gente tem q ter. Não são os meus critérios, são os critérios que depois que a gente discutiu, verificou-se que é o serve pra aquilo. Todo mundo quer ser 7, vamos ser 7. Mas tem que ter o mesmo critério para todo mundo, professor, aluno [...] (Entrevistado 2, 2018).

No que se refere à dimensão econômico-financeira, os coordenadores consideram que os esforços foram para o uso eficiente dos recursos disponibilizados. Nos anos iniciais do curso, havia pouco recurso financeiro. Atualmente, para a alocação dos recursos, há orientação por resultados, segundo o coordenador (Entrevistado 2). É um planejamento estabelecendo critérios transparentes para a obtenção dos resultados. Esse entrevistado deu como exemplo a alocação de recursos voltados apenas para publicações em períodos de Qualis A1, A2 e B1. Critério definido em colegiado, assim como a prestação de contas, a *accountability*. No início, não era uma exigência, mas já havia uma prestação de contas:

Olha, não havia uma exigência muito grande não, mas eu sempre fiz, eu sempre gostava de fazer. Vamos dizer assim, um relatório de final de ano. Resumidamente o que foi que entrou de recurso e onde que foi usado. Passava para o departamento (Entrevistado 1, 2018).

Segundo o coordenador (Entrevistado 2) do programa, a prestação de contas está sempre aberta e disponível na secretaria. Para os coordenadores entrevistados a gestão do programa é bastante participativa, desde o início do curso até os dias atuais, conforme relatam.

Olha, uma das coisas boas que a gente sempre teve lá no Solos era uma participação, que eu digo assim, decisões colegiadas. Vamos dizer assim, não tinha ninguém lá que pode se dizer o dono do time, entende? Lá todos tinham participação e todos eram ouvidos da mesma maneira. Os problemas

eram discutidos nas nossas reuniões de departamento, de colegiado, no meu caso eu era coordenador e tinha a reunião de Colegiado, então, todos tinham a mesma oportunidade de manifestar e de ser e igualmente ouvido e contribuíram muito para isso né, para que o departamento se desenvolvesse bastante (Entrevistado 1, 2018).

[...] tudo passa pelo Colegiado *Stricto Sensu* e mais recentemente, no início desse ano, a gente criou o colegiado pleno. [...] São todos os professores do programa que se reúnem nas reuniões do departamento. Então, nas reuniões do departamento tem informes da PRPG, tem discussão da PRPG e a gente já teve uma reunião só para coisas da pós-graduação (Entrevistado 2, 2018).

Além disso, consideram relevante a participação dos discentes e técnicos administrativos:

[...] interação entre discentes, docentes e os técnicos é importante em si. Os técnicos são componentes fundamentais. A Dirce na secretaria. A Alice na secretaria. Pessoal de laboratório... imagina se eles fizessem um trabalho mal feito, o que seria da gente? Então, é interação entre todo mundo. A roda tem que está acertada em todas as engrenagens (Entrevistado 2, 2018).

Outro aspecto enfatizado pelos coordenadores é a integração entre departamento e colegiado do curso, tanto que foi tomada uma decisão recente de atribuir à presença e participação do chefe do departamento nas reuniões do Colegiado do programa, o que se pode avaliar como gestão colaborativa. No entanto, nem sempre a participação é efetiva por parte dos discentes, apesar das orientações dadas pela coordenação do curso com vistas a manter o conceito 7.

Olha, eles participam do colegiado e a gente tem um representante [...]. Mais a gente avisa muito, inclusive nessas reuniões que os alunos ingressam a cada semestre. Que os alunos tem que entender como funciona. Porque todo mundo adora ser sete, né?

Mais o sete tem um custo, tem um custo, né. A gente até brinca quando o aluno começa a querer ter regra de menos rígido e etc... até uma vez o professor falou: 'vai pro curso 4, 3 que não vai ter tanta exigência. Mais se você quer ser sete, é isso'. A gente explica o tempo todo o que é QUALIS, o que é JCR... em que o programa é baseado, a Sucupira. (Entrevistado 2, 2018).

Em termos da dimensão sociopolítica das práticas administrativas o PPGCS presta um serviço à comunidade há vários anos por meio do laboratório de análise do solo e cartilhas educativas sobre uso dos solos, disponíveis na internet e impressas, doadas para bibliotecas de escolas. Nesse sentido, um dos coordenadores entrevistados expressou a relevância do programa para a sociedade da seguinte forma:

Como servidores públicos temos que servir a sociedade (e não a interesses pessoais ou corporativistas). Portanto, essa é a prioridade na gestão dos recursos financeiros e humanos, na definição dos objetivos e dos produtos finais (não só artigos) de um programa de pós-graduação (Entrevistado 2, 2018).

## **5.2 Práticas Administrativas do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Em 2018, o Programa de Pós-Graduação em Administração completa 43 anos e alcançou, atualmente, o conceito 5 na CAPES. O Mestrado em Administração Rural foi criado em 1975 por iniciativa de alguns professores do Departamento de Economia Rural. Segundo um dos coordenadores entrevistados, havia uma tendência de se criar dentro da UFLA um polo de administração. O coordenador (Entrevistado 3) menciona que, na época, não tinha nenhum administrador na equipe, que eles eram apenas cinco ou seis professores e que havia muito entusiasmo em entrar na área de administração rural, pois havia estímulo governamental no sentido de “criar cérebros para o desenvolvimento do Brasil”, como o Programa de Desenvolvimento de Ciências Agrárias (PRODECA), sendo que um dos objetivos era propiciar a capacitação de pessoas em termos de pós-graduação. De acordo com o coordenador (Entrevistado 3), os professores que tiveram essa iniciativa foram chamados de loucos, por não terem administradores, mas logo essa situação foi resolvida e “quando nós abrimos o curso, praticamente, a gente já tinha alguns administradores, não puros, vamos dizer assim, mas com formação em ciências agrárias e pós-graduação em administração”. Ele relata que em determinado momento, o presidente da EMBRAPA veio à UFLA e disse que eles não tinham condições de criar o curso de Administração Rural: “Eu me lembro que o presidente da Embrapa, então, ele chegou aqui e falou que a gente ia dar “com os burros na água” e graças a Deus, os burros estão nadando e crescendo até hoje né. [...]” (Entrevistado 2, 2018).

Havia também uma “onda” muito favorável para a criação de cursos tecnólogos, o que foi feito com a criação do curso Superior de Tecnologia Agrônômica em Administração Rural, também em 1975. Portanto, ambos os cursos, graduação e mestrado, foram criados na mesma época. Posteriormente, o mestrado em Administração Rural foi transformado em Programa de Pós-Graduação em Administração. Segundo o coordenador (JG) a criação do curso foi uma guinada, pois apresentou uma nova visão da Administração Rural que até então não existia.

Nos anos iniciais do curso, não havia concurso público para a contratação do docente, o que mudou ao final dos anos de 1970. Da mesma forma, não havia um processo seletivo

formal para a entrada dos discentes ao programa, eles eram aceitos no curso por se destacarem na vida acadêmica e profissional (prata da casa) ou por indicação. De acordo com o coordenador (Entrevistado 3), as relações de amizade eram importantes para o andamento do curso: “*Sim, mas era amizade assim, não no sentido pejorativa, não no sentido de nepotismo*”. E considera-se que as conversas informais geravam efeitos decisórios.

Tinha, mais nascia de um consenso. Como eu te falei assim, era um negócio muito amigável, inclusive com a participação dos alunos. Naquela época, os alunos eram tidos como colegas nossos... era todo mundo novo que eram os professores e a turma que vinha também, se tinha diferença de idade era de 3, 4, ou 5 anos no máximo (Entrevistado 3, 2018).

Contudo, essas relações mudaram, ao longo do tempo, e mais recentemente ocorreram conflitos de ordem pessoal entre os docentes causados pelas discordâncias em relação às regras de credenciamento e descredenciamento de docentes no programa.

[...] Eu tive dificuldades, de fato, para realizar o credenciamento e descredenciamento... mas para descredenciar, eu realmente tive problemas. Por que? Justamente porque vários professores, segundo os critérios da CAPES, deveriam ser descredenciados, então eles protestaram porque seriam descredenciados e ficavam chateados, porque seria publicamente uma situação, de certa forma, humilhante diante dos seus pares, né. Então o argumento era de que não deveria ser descredenciado, porque esse é um critério da Capes, mas que todos deveriam participar do curso, pela sua experiência... mais os critérios da Capes são muito objetivos. Então como coordenador, eu senti isso na pele, de ter essa situação mesmo, de pressão dos colegas para credenciar e não descredenciar e a pressão... os critérios da Capes estavam claros ali, que eles não teriam condições de seguir. Apresentamos gráficos, eu me lembro que nós apresentamos gráficos mostrando a produtividade de todos os docentes, quem era mais produtivo e isso me causou, né, um estranhamento dos colegas, que eu não deveria colocar isso publicamente. Mas ninguém deveria se ofender por causa disso, não é pelo fato de ter menos produtividade que a pessoa é inferior ou superior as outras. Mas não foi esse o entendimento (Entrevistado 4, 2018).

[...] principalmente na época em que a gente teve que descredenciar alguns docentes. E aí como diz... assim... foi um mal estar no departamento... a impressão que a gente *tava* perseguindo o colega, e a gente *tava* querendo alinhar os indicadores do programa na CAPES, e o colega entendia como um problema pessoal. A nossa intenção, como que fala... era colocar o programa nos trilhos, e atender as regras da CAPES pra se dar bem na avaliação, coisa que aconteceu. A gente conseguiu colocar o programa nos trilhos e o conceito 5 voltou. Voltou, por quê? Porque a gente supriu as deficiências que a CAPES indicou.

Uma delas era a distribuição percentual intelectual dos docentes permanentes, que aí era regular na avaliação anterior, a gente conseguiu nesse período... [...] eu fiquei em mal estar, teve colega que falou que ia me processar que tipo assim, se sentiu ofendido, ofendida pra não entrar no

mérito, e assim eu *tava* fazendo meu papel de coordenador. E a pessoa entendeu aquilo como uma ação pessoal, entende? E essa parte de relacionamento é uma parte muito complicada, e me dava um mal-estar... que tipo assim... você quer fazer o melhor e as pessoas não estão vendo isso como. Mais graças a Deus, os números mostraram depois, eu acho que assim a melhor resposta foi essa (Entrevistado 5, 2018).

A princípio o que se observa na trajetória do PPGA é o predomínio do Paradigma Burocrático com ênfase na dimensão institucional-administrativa. Pressupõe-se que esse aspecto de gestão possa ter dificultado o andamento dos processos para se obter êxito, na avaliação do programa perante a CAPES, pois a gestão se viu fechada em torno das regras, normas e regulamentos em sua aplicabilidade. Para o coordenador (Entrevistado 3), a gestão era mais livre no início do curso.

Como eu te disse, era tudo fácil. Era uma organização, não era estritamente piramidal, ela gira até em termos até de projetos. Então era... pessoal muito simples, era simples mesmo... [...]. O pessoal vestia a camisa mesmo. Primeiro porque eram poucos, segundo porque havia ideal, nasceu da base, queríamos! E o próprio estudante também queria (Entrevistado 3, 2018).

Mas na avaliação do coordenador (Entrevistado 5), os processos burocráticos dificultaram a gestão do curso para melhorar o conceito perante a CAPES.

A gente... é muita regra a gente fica totalmente preso as normas, entendeu? E eu não sei se teria outra saída não, talvez poderia pensar em desburocratizar um pouco, mas a gente corre o tempo todo atrás de cumprir regras. Flexibilizar talvez, né? Flexibilizar algumas coisas, mas... realmente é, a gente acaba se envolvendo muito em processos burocráticos (Entrevistado 5, 2018).

Para o coordenador (Entrevistado 6), há uma má interpretação entre os docentes em relação à legislação da CAPES, o que pode ter dificultado um melhor desempenho de avaliação do programa.

[...] eu sou muito mais favorável à legislação da CAPES e tal, eu sempre achei que fosse uma coisa boa para pós-graduação brasileira.

[...]

Em alguns momentos, eu acho que existem sim (excessos de normas e regulamentos), mas uma certa rigidez... eu até diria, um excesso de normas mesmo... eu acho que fica parecendo que tem normas demais, né. E que a gente tem que pensar muito como se enquadrar nessas normas. Eu explico mais: é o seguinte, quando a gente olha hoje o Sucupira né, quando você olha o que é o critério da avaliação, então é uma coisa que é cheio de

amarras... mas essas amarras né, a gente tem que tentar compreender, e isso às vezes gera um certo ruído, uma certa uma certa reação dos colegas, que não está na coordenação achando que é muito burocrático [...] mas se todo mundo passasse a compreender melhor, ou aceitar melhor, a mensagem que o coordenador leva os colegas, isso fica mais compreensível né, e é um parâmetro para a gente trabalhar também. Como é que você quer subir um programa? Você tem que tentar aumentar a produtividade... aumentar isso... aumentar... aquilo e tal... e que essas normas, às vezes são mal interpretadas e eu acho que foram, no programa daí, daqui e em outros que eu vi, que gerou a preocupação também excessiva de enquadramento e que levou a uma certa rigidez dos programas. E é assim mesmo, isso também é uma certa contradição... Então falta um pouco de compreensão das normas. E aí muitas vezes se impõe normas que se tornam rígidas para quem está trabalhando né, e isso falta uma compressão, mas existe uma confusão aí... não é tanto culpa das normas da Capes e mais culpa da interpretação das normas (Entrevistado 6, 2018).

Outro coordenador do programa (Entrevistado 7) avalia que o processo decisório é muito lento por ter muitas instâncias intermediárias, além da falta de comunicação. As decisões do programa são tomadas no âmbito do Colegiado, formado por representação dos docentes de cada uma das três áreas de concentração/linhas de pesquisa, por um representante discente e um representante dos técnicos-administrativos, e por um docente externo ao departamento de Administração e Economia. As normas e regulamentos do curso são construídas no Colegiado, mas sempre tendo como referência a norma de uma instância superior, seja a PRPG, seja a CAPES. As reuniões com os demais docentes credenciados eram feitas para recolher um feedback, discutir sobre o programa, repassar as instruções da CAPES, fazer balanço anual, enfim, vários assuntos pertinentes ao programa, mas com pouca presença. Nesse sentido, observa-se, no comportamento do colegiado do programa, as características próprias da burocracia, ao buscar seguir estritamente as normas e regulamentos, a impessoalidade ao adotar um tratamento igual para todos, a busca por padronização de procedimentos previstos no regulamento.

A Meritocracia está também presente, assim como no PPCS, em termos da entrada do docente na instituição, por meio de concurso público e pelo cumprimento dos requisitos para o credenciamento no Programa. No entanto, os critérios de distribuição de bolsas aos discentes foram sendo modificados, ao longo do tempo, no sentido de aprimorá-los. O colegiado segue rigorosamente os critérios estabelecidos no edital do processo seletivo, fundamentando na classificação dos candidatos por linha de pesquisa/área de concentração.

No que diz respeito à dimensão econômico-financeira, a gestão dos recursos era feita em conjunto com o departamento. Segundo o coordenador (Entrevistado 6), havia um planejamento no sentido de preencher uma planilha anual com as possíveis necessidades do

curso, sejam diárias, materiais de expediente, manutenção, etc. A origem dos recursos financeiros alcançados pelo PPGA era quase sempre da CAPES, da FAPEMIG, de projetos de docentes. Em alguns casos, os recursos eram originários de cursos ofertados em parceria com alguma instituição, *Lato sensu* ou mesmo do próprio departamento. Porém havia dificuldades na gestão dos recursos, visto que era centralizado no setor de contabilidade da UFLA. Nesse sentido, o coordenador (Entrevistado 4) fez a seguinte consideração:

[...] dependia da contabilidade lá, da Diretoria de Finanças, eu solicitava para ver o saldo que tinha de recurso do programa e tinha muito saldo, mas eu não consegui gastar; por quê? Porque na verdade quando eles me apresentavam o saldo, o prazo já tinha se exaurido. Entendeu? Não tinha sintonia entre a diretoria de Finanças e a coordenação dos cursos e todos os coordenadores reclamavam disso. Com isso, devolvia muito recurso, porque a gente não conseguia gastar, porque não tinha a informação correta (Entrevistado 4, 2018).

Desde 2012, a UFLA vem alterando os processos de gestão na busca da eficiência administrativa e, para isso, implantou o sistema integrado de gestão acadêmica (SIGAA), o sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC), que inclui o planejamento, e o sistema integrado de gestão de recursos humanos (SIGRH). Todos esses sistemas facilitaram a desburocratização dos processos e possibilitaram maior controle gerencial, alcançando eficiência administrativa. Esses sistemas, além da implantação do Sucupira, outro sistema integrado ao SIGAA, facilitaram a gestão dos programas de pós-graduação da UFLA e impactou diretamente na gestão dos recursos financeiros do PPGA. O planejamento financeiro é centralizado na coordenação do programa e é feito apenas para o curto prazo, pois a coordenação do curso alega não ter informações sobre os recursos de médio e longo prazos.

Atualmente, os recursos financeiros do PPGA vêm do PROAP e das taxas de bancada da FAPEMIG. Uma considerável economia de recursos financeiros foi a possibilidade de realizar as bancas de mestrado e de doutorado, por meio da videoconferência para os avaliadores externos. Porém, uma limitação da gestão dos recursos financeiros identificada pelo coordenador (Entrevistado 7) é o engessamento das rubricas, o que causa desequilíbrio de gastos, pois não se consegue gastar com uma demanda que realmente precisa e na outra rubrica sobra recursos. Além disso, a prestação de contas dos gastos de recursos não era uma prática administrativa do PPGA, pois a gestão dos recursos financeiros era centralizada na contabilidade.

Na atual gestão, a prestação de contas é feita de forma espontânea, não há exigência e nem procura, conforme relata o coordenador (Entrevistado 7):

As prestações de contas que faço, por exemplo em assembleias, no espaço que temos lá... ou no Colegiado... são totalmente voluntárias. Eu que faço... PRPG sim, presta contas principalmente na parte dos indicadores e tal, agora a parte financeira, é a prestação de contas, praticamente você já faz o dia-a-dia. Mas na parte financeira, eu, eu fiz uma prestação de contas no início do ano pro colegiado. Informando o valor que usamos no recurso, informando como é que tá o saldo da FAPEMIG né? Mas assim, nunca fui cobrado pelo departamento né, pelo colegiado nesse sentido, procuro fazer de forma espontânea (Entrevistado 7, 2018).

No que diz respeito à dimensão sociopolítica, o PPGA, desde o início do curso, estabeleceu parcerias nacionais e internacionais. No âmbito nacional se estabeleceram parcerias institucionais com a EMATER, a EPAMIG, a EMBRAPA, governo de Minas Gerais, dentre outras. Um dos coordenadores destacou a relevância de uma parceria com o governo do estado de Minas Gerais para a realização do Zoneamento Ecológico Econômico (ZEE) do Estado de Minas Gerais, que envolveu cerca de oito docentes do DAE e vários estudantes de mestrado e de doutorado, que realizaram suas dissertações e teses com base nos temas abordados no ZEE. A inserção social do PPGA se desenvolveu em várias frentes diferentes ao longo de sua trajetória com impacto direto e indireto para a sociedade. Cabe mencionar aqui o projeto de cálculo do Índice de Preço ao Consumidor (IPC) de Lavras, realizado por vários anos, o projeto do Centro de Inteligência do Mercado (CIM) que projeta informações de mercado dos produtos agrícolas, principalmente, sobre o café, dentre outros projetos que envolvem pesquisa e extensão, como os resultados dos trabalhos da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (Incubacoop). Há também interações dos núcleos de estudos e pesquisas com a sociedade por meio de projetos de pesquisa e extensão.

Assim dos nossos discentes são muitos produtivos, muito participativos... eu diria que... vamos falar assim, de regra geral... inclusive isso é elogiado no relatório da CAPES. Assim... temos um alto índice de discentes que publicam, que vão a congresso... Eu diria que os discentes, a representação, era boa e eu acho que esse tempo todo, a gente foi bastante, a palavra é, pressionados, pelos discentes que cobravam um monte de ações e a gente tinha que responder, né (Entrevistado 5, 2018).

É muito importante registrar que o PPGA, em duas gestões, tentou firmar convenio com outras instituições de ensino para oferta do Doutorado Interinstitucional (DINTER), que é uma forma de solidariedade e cooperação com a formação de outros programas em áreas

geográficas carentes de profissionais qualificados, objetivando diminuir as assimetrias existentes. Na primeira tentativa com a Universidade Federal do Piauí, segundo o coordenador (Entrevistado 4, 2018), não houve “um consenso entre professores do programa, para se deslocar daqui para o Piauí”. Em outra gestão, além de toda a morosidade para desenvolver o projeto, o coordenador (Entrevistado 5, 2018) relatou que não houve condições financeiras para o desenvolvimento do projeto. Percebe-se que as práticas administrativas do PPGA revelaram diversas dificuldades nas áreas financeiras, burocráticas, de relacionamento pessoal.

## 6 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS DOIS PROGRAMAS ANALISADOS

O Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Solos, atualmente é composto por 18 docentes permanentes e cinco colaboradores, sendo que destes, 11 são bolsistas produtividade. Esse programa possui o mais alto conceito na CAPES, o conceito 7, que lhe confere excelência internacional.

No início do curso, para um docente se credenciar, ele basicamente deveria ter o título de mestre. Atualmente, para se credenciar no PPGCS o docente deve seguir as instruções da CAPES e seguir as métricas previstas pela PRPG (BRASIL, 2017), que é publicar o número médio de  $\geq 1.7$  artigo no ano equivalente A1; e publicar o número médio de  $\geq 1.7$  artigo no ano equivalente a soma de artigos A1, artigos A2 e artigos B1. Esse é um dos requisitos fundamentais para alcançar e manter o conceito 7 na CAPES.

Os resultados de publicações em periódicos do PPGCS de 2007 a 2017 podem ser observados na Tabela 1. Cumpre mencionar que as informações sobre as publicações foram apresentadas a partir de 2007, visto que o *Qualis* da forma que é apresentada na atualidade, começou em 2007. E nesses anos, também aconteceram atualizações na classificação *Qualis* dos periódicos. As publicações de 2018 não foram contabilizadas, visto que poderia não ser um número oficial, tendo em vista que, até o término da escrita desse trabalho, o período para preenchimento da Plataforma Sucupira referente às atividades de 2018 ainda não havia finalizado e conseqüentemente ainda não enviado a CAPES.

Tabela 1 - Número de artigos publicados por docentes do PPGCS/UFLA em periódicos classificados por estratos na WebQualis de 2007 a 2017.

Ano	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C	S/Q	Total
2007	2	2	19	21	5	3	3	1	0	56
2008	1	6	30	17	3	0	1	0	0	58
2009	5	10	18	29	8	3	3	1	3	80
2010	5	7	36	9	4	0	4	0	0	65
2011	4	9	49	6	4	1	9	0	0	82
2012	8	17	41	4	3	1	2	2	0	78
2013	14	28	32	5	9	1	5	1	0	95
2014	10	29	24	8	10	2	9	0	1	93
2015	9	26	21	1	8	1	8	0	1	75
2016	17	33	26	7	7	1	8	0	0	99

2017	14	26	26	12	8	2	10	0	5	104
------	----	----	----	----	---	---	----	---	---	-----

Fonte: Caderno de Indicadores (CAPES) e Plataforma Sucupira

Note que o foco deles, a partir de 2009, é justamente as publicações dos artigos em periódicos classificados em A1, A2 e B1, contribuindo assim, para o sucesso na avaliação da CAPES. Também há exigência de publicação em periódico JCR, conforme explicado pelo coordenador (Entrevistado 2, 2018).

A gente só aceita artigo com JCR... todo início de semestre a gente fala do JCR... os alunos, as vezes infelizmente, até professor não sabe o que é JCR, não sabe o que é... confunde JCR com outros fatores de impacto que não tem a ver com JCR, né. Nosso programa está avaliado com base em artigo A1, A2 e B1. Bom, a gente faz essa correlação entre o QUALIS e o JCR. Por exemplo, nem todo artigo QUALIS tem JCR. Pra gente a prioridade é JCR, o QUALIS muda a cada ano.

Mas e se tem JCR e não tem qualis?

Mais no caso do JCR não ter QUALIS dentro da área, é mais no caso de que ninguém publicou no ano anterior naquela revista. Mas a partir do momento que alguém publica, no ano seguinte ela já entra (Entrevistado 2, 2018).

É importante destacar que, na atualidade do PPGCS, os docentes são conscientes da importância das publicações. Perguntado ao coordenador (Entrevistado 2) se há problemas para descredenciar docentes, a resposta foi a seguinte:

Olha, já aconteceu de alguns docentes *tá* com alguns problemas e a gente ter que passar pra colaborador. Tem critérios também pra passar, mas as pessoas são tão conscientes da importância de se manter isso, que não teve o menor problema. Mas o critério é igual pra todo mundo [...] Esse negócio de pros outros a lei, pros meus amigos os benefícios da lei, não... os critérios são iguais pra todo mundo (Entrevistado 2, 2018).

É comum haver dificuldades no preenchimento da Plataforma Sucupira pelos Programas de Pós-Graduação, seja na obtenção dos dados, seja na vinculação das produções a projetos, entre outros. O PPGCS adotou como prática, para facilitar o preenchimento da referida Plataforma, o compromisso de cada docente comparecer na secretaria para conferir seus dados e realizar as vinculações necessárias e como os docentes têm consciência da importância do preenchimento a colaboração se realiza.

Qual foi a outra coisa que eu fiz quando eu assumi? Que é muito simples, mas funciona que é uma beleza. Cada professor, antes ... do sucupira, ao invés dele escrever, ficar copiando e colando do lattes, ficar copiando e

colando dos relatórios, ele vai pra secretaria, ele vincula com a secretária, a produção dele, dos alunos dele... ai fica muito fácil. Economiza tempo dele, economiza tempo da secretária. E o erro é mínimo, por quê? A grande questão do relatório, que é você não ter linha de pesquisa sem projeto e projeto sem produção. Então com isso, a gente não tem linha de pesquisa solta, que não tem projeto e nem produção... a gente não tem produção solta... *tá* tudo vinculado e amarrado. E quem melhor que a pessoa que está fazendo pra vincular isso? E para a secretaria também facilita. E como os professores daqui são conscientes, muito participativos, eles fecham o dia e todo mundo vai pra Dirce, vincula suas produções e também vê se tem alguma coisa faltando, faz certos ajustes. Isso funciona que é uma beleza. E com menos trabalho pra todo mundo (Entrevistado 2, 2018).

A prática administrativa recentemente adotada no PPGCS é uma ficha para o docente avaliar o discente, não no sentido punitivo, mas no sentido de um acompanhamento do discente, conforme explicado pelo coordenador (Entrevistado 2):

E agora, esse ano, a gente instituiu uma ficha de avaliação do aluno pelo professor, semestral, vai começar agora nesse semestre.

Essas coisas a gente faz, porque na verdade a maior parte dos nossos alunos é muito boa, senão a gente não estaria onde tá, e essas coisas são feitas em função das exceções. Porque de vez em quando aparece... sem falar que também aparece até problemas, vamos dizer assim, esses transtornos mentais, e se a gente tivesse um acompanhamento mais firme... essa ficha não é punitiva... só perde a bolsa quem tiver dois semestres. Na primeira avaliação, pode detectar se o aluno *ta* com problema e pode encaminhar ele pra uma solução (Entrevistado 2, 2018).

Outra prática administrativa adotada pela Coordenação é a inserção dos resumos de congressos no currículo Lattes do docente. Visto que, para docentes, ao nível de pós-graduação, altamente produtivo, um resumo de congresso não tem tanta relevância no currículo, por isso, muitas vezes, os mesmos não são inseridos no Lattes. Então a coordenação faz a cobrança com antecedência, tendo em vista que para a avaliação CAPES é muito importante, pois o aluno da graduação é inserido por ali.

É importante mencionar que o PPGCS tem bastante envolvimento com os cursos de graduação da UFLA, e isso também contribui para o êxito na avaliação. Essa interação acontece por meio de bolsas de Iniciação Científica, Bolsa Atividade, Docência Voluntária. Na avaliação do coordenador (Entrevistado 2), essa interação com a graduação trouxe grandes benefícios na avaliação da CAPES.

Muita interação com a graduação. Graduação da UFLA como um todo. Agronomia, ambiental química [...]

[...]

[...] pois o solos interage com tudo, floresta agronomia... interage com alunos de vários departamentos. Então, eu acho que é ruim não. Antigamente, o povo falava que nós éramos 7 porque não dava aula. Você viu a avaliação que teve, o que você descobriu? Que a gente era um dos que dava mais aula (Entrevistado 2, 2018).

A prática administrativa de descentralização do processo seletivo, na avaliação do coordenador (Entrevistado 2), trouxe resultados positivos na qualidade do estudante que ingressa no programa, passaram a selecionar os melhores candidatos, inclusive de candidatos estrangeiros.

Recentemente ... os alunos que a gente teve tão pouco tempo atrás, era alunos que vinham através de convênio, TWAS, PEQ-PG... Mas esse ano teve uma novidade. Uma aluna do Peru, uma professora do peru que só tinha mestrado, aplicou o processo seletivo, que o nosso processo seletivo também permite de outros países, passou e é uma ótima aluna. E a gente *ta* ampliando nesse sentido, e é bom que esses alunos chamam outros alunos. Então o nosso programa, que é um programa de excelência, quer dar oportunidade pra alunos que mantem esse nível de excelência. Isso só pode ser realizado dentro de um processo justo e competitivo (Entrevistado 2, 2018).

No que diz respeito à internacionalização do programa, a prática administrativa adotada é o incentivo para o discente matriculado ir para o exterior, a fim de realizar o doutorado sanduíche, com bolsa do PDSE-CAPES ou FAPEMIG. O programa também aceita alunos estrangeiros. A UFLA também está promovendo ações para incentivo de realização de pós-doutorado para docentes. Essas ações podem resultar em aumento de parcerias/convênios, ampliação da rede de pesquisadores, na qualidade das pesquisas e consequente aumento das publicações.

Percebe-se que, na atual gestão, a prática administrativa de valorizar as cooperações, tanto as internacionais quanto as que acontecem na própria instituição trás excelentes resultados na qualidade das publicações e no reconhecimento do curso, como avalia o coordenador (Entrevistado 2).

[...] nós temos um histórico de cooperação, o pessoal fala muito de cooperação internacional... ótimo... maravilhoso... e tem que ser! Mas não adianta nada cooperar internacionalmente se você não coopera a nível nacional e nem dentro da sua própria instituição. Então uma coisa que eu valorizo nos relatórios é isso, que a gente tem colaboração com vários programas [...]. Com vários programas da UFLA, com vários departamentos não só um, mas a maioria dos professores, com outras instituições do Brasil e internacional. [...] Aliás, você vê os artigos em revistas conceituadas, nunca é só uma instituição, mas autores de várias instituições, e de

continentes diferentes, talvez. Então essa interação com outro, seja com outra instituição ou na sua própria instituição, ou de outro país ela é muito importante porque ela amplia os horizontes (Entrevistado 2, 2018).

O PPGCS também faz um acompanhamento dos alunos egressos, disponível no site e nos relatórios e afirma que sem dúvida esse é o melhor resultado do PPGCS. Portanto, vários fatores contribuíram no conjunto para o excelente desempenho do programa, dentre os quais destacam-se: a gestão participativa e compartilhada entre docentes, discentes, técnicos-administrativos e colaboradores externos, transparência das práticas administrativas, comprometimento dos docentes e de todos os atores envolvidos, critérios transparentes e objetivos.

[...] E todo mundo se sente seguro de transitar em uma situação que tenha critério justo, né. Justo e coerente com o que você quer. [...] o conceito sete, ele não é feito só pelo professor. É feito pelos alunos, pelos professores e a harmonia aqui dentro é muito importante. E o sete vai ser importante pro seu currículo Lattes, você quer chegar e ver conceito 7 lá no Lattes onde você formou, onde você fez mestrado. Agora você tem que saber que você contribuiu pra aquilo também.

Sabe o que é interação produtiva?... não é interação só de fazer uma coisinha... tem o fruto...

Aliás é outra coisa que o povo fica condenando: os produtivistas, ne? Eu sou produtiva. A sociedade me paga pra fazer alguma coisa, então, eu tenho q mostrar resultados (Entrevistado 2, 2018).

Portanto, todas as práticas administrativas do Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Solos se refletem em reconhecimento, como o Prêmio CAPES de Teses, onde o programa recebeu menção honrosa nos anos de 2006, 2009 e 2017 e foi agraciado com o referido prêmio nos anos de 2012 e 2016. O Prêmio CAPES de Tese foi criado em 2005, e é oferecido anualmente às melhores teses de doutorado de cada uma das 49 áreas do conhecimento. Os critérios de premiação devem considerar a originalidade do trabalho, sua relevância para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, social e de inovação, o valor agregado pelo sistema educacional ao candidato. Duas teses, em cada uma das áreas, também poderão ser agraciadas com a Menção Honrosa (CAPES, 2018).

Com relação ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), conceito 5 na CAPES, atualmente é composto por 16 docentes permanentes e 8 colaboradores, sendo que destes, 4 são bolsistas produtividade. No Brasil, apenas 3 cursos da área de Administração têm conceito 7 e 4 cursos possuem a nota 6.

Assim como o PPGCS, para um docente se credenciar no PPGA ele também deve seguir as instruções da CAPES e seguir as métricas previstas pela PRPG (BRASIL, 2017), para o curso de Administração, que é publicar o número médio de  $\geq 0.5$  artigo no ano equivalente A1; e publicar o número médio de  $\geq 0.25$  de artigo no ano equivalente a soma de artigos A1, artigos A2 e artigos B1.

Percebe-se que a métrica do PPGA está bem abaixo da métrica prevista pelo PPGCS. Em relação a isso o coordenador (Entrevistado 7) considera que:

O que está acontecendo com nosso parâmetro estar muito baixo, eles estão baixos porque estamos numa fase de transição. Então se a gente elevar muito a exigência de produção, os novos docentes não conseguem entrar para o substituir os antigos. Eu acho que quando esse processo terminar a gente necessariamente tem que elevar os padrões, para que o docente que está possa estar mais motivado e sinta que ele tem que correr um pouco mais atrás. Hoje em dia com os parâmetros que nós temos, a maioria dos docentes, a totalidade dos docentes conseguem atingir esse parâmetro com muita facilidade. Então isso tem uma justificativa né, porque a gente precisa renovar.

Talvez, e aí são visões que podem ser diferentes [...]. Tem gente que fala assim que é preferível aumentar a régua e diminuir o tamanho do programa para o mínimo né, acho que nossa área 12, e aí você consegue ter um grupo mais coeso. Tem gente que tem uma política mais de inclusão [...] (Entrevistado 7, 2018).

Perguntado ao coordenador (Entrevistado 3) se no começo do curso já havia essa cobrança para a publicação em periódicos, ele disse que não, que a CAPES naquela época já existia, porém não exercia tanta influência direta. Na opinião dele, essa cobrança excessiva é que estraga a Pós-graduação:

Não, não. Na minha época não tinha a influência da CAPES nessa área. Se eu me lembro bem... eu acho que não existia isso... e eu acho isso na minha opinião, que isso cria uma competição incrível negativa, isso aí que destrói Universidade. Você tem que pensar é na importância do trabalho que foi publicado, não no número. Eu acho que isso aí é o capitalismo predatório dentro da universidade (Entrevistado 3, 2018).

Em termos comparativos, pode-se verificar na Tabela 2, os resultados do número de publicações em periódicos do PPGA de 2007 a 2017. Cumpre mencionar novamente que as informações sobre as publicações foram apresentadas a partir de 2007, visto que o *Qualis* da forma que é apresentada na atualidade, começou em 2007. E nesses anos, também aconteceram atualizações na classificação *Qualis* dos periódicos. Também, menciona-se novamente que as publicações de 2018 não foram contabilizadas, visto que poderia não ser

um número oficial, tendo em vista que, até o término da escrita desse trabalho, o período para preenchimento da Plataforma Sucupira referente às atividades de 2018 ainda não havia finalizado e conseqüentemente ainda não enviado à CAPES.

Tabela 2 - Número artigos publicados por docentes do PPGA/UFLA em periódicos classificados por estratos no WebQualis entre 2007 a 2017.

Ano	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C	S/Q	Total
2007	0	3	2	9	4	3	3	1	3	28
2008	0	1	10	6	4	3	5	6	1	36
2009	0	2	5	6	7	5	4	5	16	50
2010	0	8	18	7	10	4	11	0	0	58
2011	0	13	24	6	14	11	4	0	0	72
2012	0	9	26	7	12	20	6	1	0	81
2013	0	8	23	24	15	7	1	0	10	88
2014	0	10	27	25	12	12	2	1	9	98
2015	2	8	21	17	10	7	2	0	22	84
2016	2	8	22	15	9	3	0	0	14	73
2017	3	6	12	16	6	8	1	0	12	64

Fonte: Caderno de Indicadores (CAPES) e Plataforma Sucupira.

Note que do número total de publicações, 37% correspondem a publicações em periódicos A1, A2 ou B1. Seria interessante, se os esforços fossem dedicados a publicações nesses extratos (A1, A2 ou B1), o que melhoraria os resultados de avaliação do programa na CAPES, ou seja, pode ser mais interessante para o programa um número menor de publicação, mas em extratos mais qualificados, afinal, quantidade, nem sempre quer dizer qualidade.

As práticas administrativas mais recentes do PPGA foram direcionadas para aumentar o número de publicações mais bem qualificadas nos estratos superiores, seja custeando diárias e transporte para a participação e apresentação de trabalhos de docentes em congressos, seja o auxílio financeiro a estudante para também custear as despesas para participação e apresentação de trabalhos de discentes em eventos científicos. No entanto, nem sempre essas publicações em congressos são convertidas em publicações em periódicos referenciados no WebQualis. Além disso, há incentivo da PRPG, por meio do Edital PAPC, que propicia a tradução de artigos científicos para a publicação em periódico com JCR. Contudo, o coordenador (Entrevistado 7) avalia que o PPGA precisa adotar duas práticas administrativas:

Na verdade, a gente precisa de duas coisas... que a gente não fez ainda... eu deveria ter tentado... Que a informação, tipo workshop, pra onde o que se publica... onde que tem mais oportunidade de publicação... quais os journals são bons... o que fazer para melhorar publicação... tanto pra discente quanto pra docente. Então falta informação... Tem discente que sabe mais do que a gente, conhece mais os periódicos as... os segredos pra uma boa publicação, principalmente internacional. E os docentes conhecem pouco. E o segundo que impede uma produção maior, aí já tem a ver com um pouco com a dificuldade dos incentivos, principalmente para tradução, por exemplo, esse ano saiu né. No passado o edital saiu, mas com problemas com a empresa que ganhou, e uma certa burocracia e os professores não se envolveram tanto né... então, eu acho que a tradução hoje é fundamental e eu acho, espero realmente que esse edital que está para sair melhore bastante e que consiga fazer os professores aproveitem ao máximo, porque hoje sem tradução, e aí a gente fica desmotivado às vezes de ter que pagar com recurso do próprio bolso. E muitos professores não estão dispostos a isso. E acaba comendo da produtividade diminui, né (Entrevistado 7, 2018).

Além disso, o referido coordenador considera que é necessário um mecanismo para incentivar o discente a publicar depois da defesa, pois muitos discentes defendem e o resultado final não é publicado, pois talvez o aluno relaxe, ou já está cansado ou empregado. É um fator que precisa trabalhar melhor.

Em relação às práticas administrativas de internacionalização, o coordenador (Entrevistado 7) considera que iniciaram nos anos 1980 no PPGA, com convênios com universidades estrangeiras e um certo incentivo para a participação em congressos internacionais. Porém, apesar do PPGA/UFLA ter conceito 5, e este ser considerado um conceito de excelência, para se chegar ao conceito 6 ou 7 ainda será necessário investir muito na internacionalização.

Para o coordenador (Entrevistado 5) o PPGA tem uma inserção internacional modesta, que ainda precisa crescer bem mais, e precisa de mais envolvimento dos docentes, visto que no caso, há envolvimento de 3 a 4 professores.

Nas práticas administrativas mais recentes de internacionalização, adotaram-se práticas de apoio para o estudante realizar doutorado sanduíche, facilitar o ingresso de estudantes estrangeiros por meio do Edital PAEC OEA, em que alguns estrangeiros participaram de bancas de defesa, estímulo para os docentes realizarem o estágio pós-doutoral, o que tende a ampliar a rede do PPGA, possibilitando novas pesquisas, novas ações que podem beneficiar a sociedade e, conseqüentemente, aumentar o número e a qualidade das publicações.

Na avaliação do coordenador (Entrevistado 7) houve avanço nas práticas de internacionalização da UFLA para os programas de pós-graduação, mas considera que a

própria burocracia para estabelecer convênios com instituições internacionais é um impedimento, e que uma das grandes limitações é a falta de recursos, visto que não há bolsa para todo mundo que quer realizar um doutorado sanduiche ou para docentes que querem realizar o pós-doc.

“Acho que a internacionalização a gente esbarrou foi na falta de recursos. Então muita gente que quer sair, não tem bolsa... Mas nessa parte acho que a gente conseguiu evoluir... o momento não está tão favorável, tão atraente” (Entrevistado 7, 2018).

Além dessas limitações identificadas, o coordenador (Entrevistado 7) avalia que o processo seletivo alcança apenas candidatos da região, o que limita a amplitude de reconhecimento internacional do curso.

Até candidatos, ou seja a gente tá sentindo que em alguns momentos, a gente tem menos candidatos e candidatos com menor vocação do que deveria, do que já tivemos, por conta de interesse da carreira docente né, ou o programa ter pouca divulgação, concorrência com outros programas... antigamente a gente tinha aluno que vinha de longe, hoje eles são raros né...A maioria é da própria região... isso também dificulta [...] (Entrevistado 7, 2018).

Uma alternativa nesse sentido seria a descentralização do processo seletivo, conforme adotado pelo PPGCS. Outra dificuldade apontada por outros dois coordenadores entrevistados dizem respeito ao processo de descredenciamento de docentes ser levada para o lado pessoal, o que gera transtornos e constrangimentos, além da falta de motivação e participação dos docentes, como avalia o coordenador (Entrevistado 7):

[...] E vejo alguns professores com baixa motivação. Motivação abaixo do que deveria. E isso acaba refletindo, às vezes, até para você ter ideias, contar com a participação deles... [...] mas esse desinteresse de algumas pessoas, né, é ruim pelo fato de que o programa fica mais solto, você acaba tendo alguns problemas pontuais e até problemas de produção... as pessoas poderiam tá produzindo mais... poderiam estar participando mais... acho que a gente precisa participar mais... os docentes, mesmo na academia Nacional. Acho... que são poucos docentes nossos que estão como líderes de tema, que estão muito reconhecidos participando ativamente [...] são poucos né que estão ativos nesse sentido. Então isso diminui nosso reconhecimento externo, que queira ou não, subjetivamente pesa numa avaliação né... [...] Então acho que assim, mais pessoas com grau de envolvimento, um Network externo melhor, seria muito importante (Entrevistado 7, 2018).

Contudo, o PPGA tem se destacado na participação de congressos e alcançado reconhecimento. Recebeu prêmios como uma das instituições que mais publicam no Congresso SEMEAD da USP, e reconhecimentos, como o Prêmio CAPES de Teses, onde o

programa recebeu menção honrosa nos anos de 2007 e 2017 e foi agraciado com o prêmio SOBER, nos anos de 2010 (Prêmio Guaracy Vieira - Melhor Dissertação Mestrado em Administração) e 2014 (Prêmio Conselho Federal de Administração).

Por fim, tanto o Programa de Pós-Graduação em Administração quanto o Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo tem uma tradição na pós-graduação da UFLA, pois estão entre os primeiros cursos de pós-graduação oferecidos na referida instituição. Percebe-se que um histórico de luta e comprometimento por parte dos seus gestores, cada qual a sua época, dentro das suas condições e com seu modo peculiar de gerir, mas sempre buscando o sucesso para a instituição. Há um passado de comprometimento por parte de docentes, técnicos e discentes, que construiu uma base sólida para os resultados alcançados no presente e que dará suporte para as construções futuras.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os paradigmas de administração pública são meios essenciais para orientar as práticas gerenciais na prestação de serviços à sociedade e ainda fornece uma base teórica no que diz respeito às relações existentes entre gestor, sociedade e demais atores sociais.

São notáveis as rápidas e profundas transformações na sociedade, apoiadas pelo desenvolvimento científico, tecnológico e, conseqüentemente, nas inovações oriundas delas. Assim, de acordo com as novas tendências os paradigmas são aperfeiçoados.

Essa dissertação apresentou os quatro paradigmas de Administração Pública, os quais patrimonialista, burocrático, gerencial e por fim, a gestão social. Pode-se afirmar que por mais que ocorreram processos históricos de ruptura de poder e conseqüentes mudanças na sociedade, não existe uma gestão estreme, ou seja, existem práticas provenientes de todos os modelos sendo utilizadas em conjunto na gestão pública.

Ainda, levou a uma reflexão sobre o predomínio e coexistência dos paradigmas de administração pública evidenciados nas práticas gerenciais de dois programas de pós-graduação da UFLA. O paradigma empregado na gestão, reflete e justifica a postura do Coordenador, e dependendo das características, pode ou não favorecer o atendimento das demandas do curso e a construção de uma gestão efetiva.

Falar dos programas de pós-graduação exigiu uma busca para compreender sua história e as motivações e ações que moldaram o curso como se encontra na atualidade.

Em resumo, pode-se dizer que o Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Solos possui um modelo híbrido de gestão, predominando o Paradigma Gerencial. Apresentou traços da Administração Patrimonialista, na década inicial do curso, onde as relações de amizade foram importantes para o bom andamento das atividades necessárias para o êxito do curso. Teve traços da burocracia em função do grau de formalismo (critérios e regulamentos), a que estão submetidas suas atividades. É considerada gerencial quanto às estratégias, pois o curso está mais preocupado com o resultado (manter o conceito 7), aos processos de trabalho, visto que não está fechado em torno das normas e procedimentos, busca-se a eficiência dos processos administrativos. E a transparência é tida como um método essencial. Ainda há características da gestão social, onde se prima pela gestão participativa, dialogicidade, integradora... É importante frisar que a gestão do PPGCS é marcada por extrema dedicação, interação e seriedade dos docentes, discentes e técnicos envolvidos.

Com relação ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pode-se dizer que também possui um modelo híbrido de gestão, predominando o Paradigma Burocrático e de

certa forma, caminhando para o modelo gerencial. A burocracia, em muitas situações dificulta o andamento para se cumprir determinado procedimento, muitas vezes, a gestão se vê fechada em torno da lei, materializada nas regras, normas e regulamentos. E também centralização das decisões. Está caminhando para o gerencialismo, pois novas técnicas, aos poucos estão sendo inseridas no sistema da pós-graduação. Apresentou traços da Administração Patrimonialista na década inicial do curso, onde também, as relações de amizade foram importantes para o bom andamento das atividades necessárias para o êxito do curso. Mas apresentou características personalistas em gestões mais recentes, principalmente pressão de docentes para atender aos seus interesses privados.

As características presentes da gestão social é a gestão participativa, onde há participação ativa de discentes, entre docentes ainda deixa a desejar, não por falta de abertura, mas por falta de interesse. As práticas desse paradigma, no âmbito dos programas, pode contribuir mais e é o que se anseia para os próximos anos, visto que a pós-graduação não pode ser vista como uma “bolha”, mas como algo grande e incluyente, honrando sua missão que é formar recursos humanos, desenvolver pesquisas e comunicar conhecimento.

É importante comentar que o paradigma patrimonial apresenta menor predominância se comparado aos demais paradigmas. Talvez essa característica possa ser influenciada pelo atual discurso de boas práticas na administração pública contemporânea, onde as práticas patrimonialistas são fortemente rejeitadas.

Um fato a destacar é que em todos esses anos, tanto no PPGCS, quanto no PPGA, apenas uma mulher ocupou o cargo de Coordenadora. E é notável que o papel desempenhado é de muito êxito, pois foi na coordenação dela que o programa atingiu o conceito 7, continua mantendo e é a pessoa que está a mais tempo na gestão do programa.

Por fim, entende-se que uma gestão que implique o sucesso do curso são necessárias, além do espaço físico e boas condições de laboratórios/grupos/salas e apoio financeiro, extrema dedicação de todos os envolvidos, participação nos processos decisórios, apoio eficiente dos técnicos, integração com a graduação, outros cursos de pós-graduação e sociedade externa, muita publicação em periódico A1, A2, B1 e divulgação das publicações e ações para propiciar a internacionalização do curso. E também com respeito a todas as diferenças. Para assim consolidar uma gestão não voltada unicamente para apenas atender aos critérios de avaliação da CAPES, mas, também, contribuir efetivamente à sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, nesp., p. 67-86, 2007.
- BALBACHEVSKI, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem sucedida. In: BROCK, C.; SCHWARTZMAN, S. (Org.). **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. p. 275-304.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 126 p.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.
- \_\_\_\_\_. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Reforma do estado para a cidadania**. 5. ed. São Paulo: Ed. 34, 1998. 368 p.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 496 p.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **I PNPG - Plano Nacional de Pós-Graduação**. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 1979. p. 115-171.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **II PNPG - Plano Nacional de Pós-Graduação - 1983/1985**. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 1985. p. 173-188.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **III PNPG - Plano Nacional de Pós-Graduação - 1986/1989**. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 1989. p. 189-212.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Evolução do sistema de avaliação da pós-graduação**. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 2014. Disponível em: <<http://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/evolucao-da-avaliacao-enviado-ed-26fev.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria nº 59, de 21 de março de 2017. Dispõe sobre o regulamento da Avaliação Quadrienal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2017. Seção I, p. 51.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Resolução CEPE nº 256, de 2 de agosto de 2016**. Dispõe sobre o Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação Stricto sensu da Universidade Federal de Lavras e dá outras providências. Lavras: UFLA, 2016. 18 p.
- BRITO, V. G. P.; VON PINHO, É. V. R. **UFLA 100 anos: transformando sonhos em realidade**. Lavras: UFLA, 2008. 370 p.
- BROSE, M. Descentralização e good government: como aperfeiçoar o desempenho dos governos locais? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 3, p. 95-137, jul./set. 2002.

BRUNO, R. M. **Direito administrativo didático**. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2008. 452 p.

BULGACOV, S. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, p. 53-76, jan./abr. 1998.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão Social: epistemologia de um paradigma**. Curitiba: CRV, 2013. 216 p.

CAPES. **Cadernos de indicadores**. Brasília: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet>>. Acesso em: 22 out. 2019.

CAPES. **Com atividade fora de sede**. Brasília: Ministério da Educação, 2001. 26 p.

\_\_\_\_\_. **Documentos de área**. Brasília: Ministério da Educação, 2018b. Disponível em <<http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/documentos-de-area>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Evolução do sistema de avaliação da pós-graduação**. Brasília: Ministério da Educação, 2017a. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/evolucao-da-avaliacao-enviado-ed-26fev.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **História e missão**. Brasília: Ministério da Educação, 2016. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 2 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Parecer CESU nº 977/65, de 3 dezembro de 1965**. Brasília: Ministério da Educação, 1965. 11 p. Disponível em: <[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer\\_CESU\\_977\\_1965.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Pós-Graduação**. Brasília: Ministério da Educação, 2017b. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Prêmio Capes de Tese**. Brasília: Ministério da Educação, 2018a. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/premiocapesdetese/edicoes-antiores/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Programa**. Brasília: Capes, 2001. Disponível em: <[http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=1998/32004010/042/1998\\_042\\_32004010002P6\\_Programa.pdf&aplicacao=cadernoavaliacao](http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=1998/32004010/042/1998_042_32004010002P6_Programa.pdf&aplicacao=cadernoavaliacao)>. Acesso em: 15 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Proposta de programa**. Brasília: Capes, 2007. 24 p.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado**. Brasília: IPEA, 2011. 62 p. (Texto para Discussão, 1584)

CARVALHO, M. A. **Estudo comparativo entre perspectivas institucionais e a realidade profissional: o curso de mestrado em administração rural**. 1992. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1992.

COELHO, F. S. Reformas e inovações na gestão pública no Brasil contemporâneo. In: DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

CORTEZ, F. P. **Conceitos e pré-conceitos avaliação de programa de mestrado**. Lavras: ESAL, 1994. 112 p.

DENHARDT, R. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 18, n. 1, p. 107-126, Mar. 2013.

DIRETORIA DE REGISTRO E CONTROLE ACADÊMICO - DRCA. **Quadro**: pós-graduandos titulados. Lavras: UFLA, 2017. Disponível em: <www.drca.ufla.br>. Acesso em: 10 jul. 2017.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, jan./fev. 2014.

FAORO, R. **Os Donos do Poder**. São Paulo: Globo/Publifolha, 2000. v. 2, 392 p.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J. F. A avaliação da pós-graduação e o seu impacto no trabalho acadêmico dos professores brasileiros. In: OLIVEIRA, J. F.; CATANI, A. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Pós-graduação e avaliação**. Campinas: Mercado das Letras, 2010. v. 1, p. 109-131.

FREITAS JÚNIOR, D. B. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores**. 2009. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

GARCIA, A. S. **Esferas públicas como uma categoria fundante da gestão social**. 2016. 274 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003b. v. 2, 352 p.

\_\_\_\_\_. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003a. 398 p.

HORTA, J. S. B. Avaliação da Pós-graduação: com a palavra os Coordenadores de Programas. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 19-47, jan./jun. 2006.

HOSTINS, R. C. L. Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 133-160, jan./jun. 2006.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975. 632 p.

MACCARI, E. A. et al. Gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração com Base no Sistema de Avaliação da CAPES. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 1-16, out./dez. 2009.

\_\_\_\_\_. Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **RBPG**, Brasília, v. 5, n. 9, p. 171-205, dez. 2008.

MACCARI, E. A.; LIMA, M. C.; RICCIO, E. L. Uso do sistema de avaliação da CAPES por programas de pós-graduação em Administração no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 68-96, set./dez. 2009.

MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-230, maio/ago. 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010. 266 p.

MENDONÇA, A. W. P. C. A contribuição de Anísio Teixeira para a institucionalização da Pós-graduação no Brasil: um percurso com os boletins da CAPES Fernando Gouvêa. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 111-132, jan./jun. 2006.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995. 68 p.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000. 113 p.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, nesp., p. 87-96, 2007.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, Florianópolis, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PEREIRA, J. R.; REZENDE, J. B. **Gestão Pública Municipal**. Curitiba: CRV, 2017. 232 p.  
PIMENTA, C. C. Descentralização com integração à gestão de políticas públicas em um contexto descentralizado: o caso Brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madri. **Proceedings...** Madri: CLAD, 1998.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Cursos avaliados e reconhecidos**. Brasília: CAPES, 2018. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoRegiao.jsf>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Dados quantitativos de programas recomendados e reconhecidos.** Brasília: CAPES, 2017. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaAvaliacao.jsf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Proposta do Programa PPGA 2015.** Brasília: CAPES, 2016. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/proposta/Programa/listaProposta.jsf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RODRIGUES, Â. C. **A Escola Superior de Agricultura de Lavras/ESAL e a Universidade Federal de Lavras/UFLA: a trajetória de uma transformação.** 2013. 201 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627-641, ago. 2003.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./apr. 2002.

SAVIANI, D. O legado educacional do Regime Militar. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 28, n. 76, p. 291-312, set./dez. 2008.

SILVA, R. C. F. S. **Programa de pós-graduação em administração da UFLA: aspectos históricos e relacionais sob a ótica da teoria de redes colaborativas.** 2015. 228 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER). **Prêmios.** Brasília: SOBER, 2018. Disponível em: <<http://sober.org.br/?op=paginas&tipo=pagina&secao=8&pagina=91>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

SOUZA, A. R. Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as agências reguladoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006. p. 1-17.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** 4. ed. rev. e ampl. 2006. 288 p.

TARRAGÓ, D.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO JÚNIOR, J. C. **A administração pública deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público.** Rio de Janeiro: IPEA, 2015. 33 p.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. 632 p.

\_\_\_\_\_. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

\_\_\_\_\_. Gestão pública ou gestão social? Um estudo de caso. **Jus.com.br**, Teresina, 2016. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044562.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 176 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **História**. Lavras: UFLA, 2017a. Disponível em: <<http://www.ufla.br/portal/institucional/sobre/historia/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Memórias de uma evolução - Gestão 2004/2012**. Lavras: UFLA, 2012. Ebook.

\_\_\_\_\_. **Organograma**. Lavras: UFLA, 2011. Disponível em: <<http://www.ufla.br/portal/wp-content/uploads/2011/03/Organograma-2016-08-01.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo**: sobre o programa. Lavras: UFLA, 2017b. Disponível em: <<http://www.prgp.ufla.br/solos/sobre-o-programa/>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pró-Reitoria de Pós-Graduação**. Lavras: UFLA, 2017c. Disponível em: <[www.prgp.ufla.br](http://www.prgp.ufla.br)>. Acesso em: 24 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Regulamento PPG's UFLA**. Lavras: UFLA, 2016a. Disponível em: <<http://www.prgp.ufla.br/veterinaria/wp-content/uploads/2012/09/RESOLU%C3%87%C3%83O-CEPE-256-ago.2016-Regulamento-Novo.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão - 2012/2016**. Lavras: UFLA, 2016b. p. 19-75. Disponível em: <<http://www.ufla.br/relatoriodegestao/2012-2016/pdf/rg02-ensino.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

VILLELA, L. E. Escopo metodológico. In: TENÓRIO, F. G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**: critérios de análise. Rio de Janeiro: FGV, 2012. v. 1, p. 35-46.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1999. 586 p.

\_\_\_\_\_. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 153 p.

## APÊNDICE A - Questionário no *google forms*

Apresentação:

Prezado (a) Ex-Coordenador de PPG da UFLA,

O senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de opinião de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Meu nome é Deila Pereira Pinto, sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras. Esta pesquisa é parte da dissertação de mestrado intitulada “PRÁTICAS GERENCIAIS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NA UFLA”, orientada pelo Prof. Dr. José Roberto Pereira e Profa. Dra. Eloisa Helena de Souza Cabral. Esta pesquisa tem por objetivo coletar dados para analisar como se desenvolveram as práticas gerenciais de dois programas de pós-graduação da UFLA. A gestão desses programas será analisada com base nas categorias teóricas que caracterizam os paradigmas de Administração Pública em suas três dimensões: sociopolítica; institucional-administrativa e econômico-financeira.

Todas as respostas individuais serão mantidas de maneira anônima (sem identificação do respondente) e confidencial. A participação é voluntária, mas peço, por favor, que me ajude na dissertação. Ao clicar em "próxima" estará dado seu consentimento para participar do estudo nos termos apresentados. Você pode interromper a qualquer momento, se desejar. No entanto, caso não finalize o questionário, as respostas não serão salvas.

Em caso de dúvidas, não hesite em mandar um e-mail para a responsável por essa pesquisa: Deila Pereira Pinto, telefones 35 991340091, 35 988044147, e-mail [deilapereirapinto@gmail.com](mailto:deilapereirapinto@gmail.com)

O questionário possui X questões fechadas e o tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente X minutos.

Sobre o respondente:

1 .Nome completo: \_\_\_\_\_

2. Atualmente você é: ( ) docente na UFLA ( ) docente aposentado ( ) outra, qual \_\_\_\_\_

3. Qual curso você coordenou?

( ) Pós-Graduação em Administração ( ) Pós-Graduação em Ciência do Solo

4. Período da gestão: \_\_\_\_ a \_\_\_\_

5. Qual foi sua principal motivação para assumir a coordenação de um Programa de Pós-Graduação (PPG) da UFLA?

( ) contribuir para a melhoria do curso ;

( ) indicação dos colegas;

( ) receber função gratificada;

( ) renovar a estrutura do PPG;

( ) outra:.....

5 . Quando você desempenhou a função de coordenador de Pós-Graduação da UFLA, você, predominantemente, se considerou:

( ) um burocrata, despachante de papéis, seguidor de normas;

( ) um interlocutor entre corpo discente, Instituição, sociedade.

( ) um coordenador amigo, visto que ajudou a todos que teve interesse;

( ) um gestor que buscou a eficiência e eficácia nas atividades do PPG.

Outra:.....

6. A partir de sua experiência, quais considerações gostaria de fazer sobre a sua gestão na coordenação de um PPG da UFLA:

.....  
 .....  
 .....

Perguntas fechadas:

Instruções:

A avaliação é baseada em sua percepção em relação às questões ou afirmações apresentadas relacionadas à sua experiência como Coordenador de Programa de Pós-Graduação (PPG).

Na escala, 1 representa discordo totalmente e o 5 representa concordo totalmente. Os números significam o seguinte:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Patrimonialista:

1. As relações de amizade foram importantes para o credenciamento de docentes no PPG.
2. As relações de amizade foram importantes para os trâmites internos no PPG.
3. Se um docente foi improdutivo ou não apresentou as condições mínimas para se manter no curso, ele foi descredenciado.
4. Os discentes são tratados em condição de igualdade. Todos têm os mesmos direitos e deveres dentro do PPG, independente de nacionalidade, de possuir vínculo empregatício, ter dedicação exclusiva ao curso, ser bolsista, etc...
5. As salas, grupos, ou laboratórios estão liberadas para uso dos alunos.
6. O processo seletivo sempre foi pautado nos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Publicidade.
7. Equipamentos, laboratórios, computadores com softwares específicos, etc. são disponibilizados e acessíveis aos discentes, de forma ágil e constante.
8. Há incentivos ou ganhos financeiros não contabilizados formalmente em decorrência de atividades profissionais.
9. Conversas informais são consideradas na tomada de decisão no PPG.
10. Os equipamentos e infraestrutura do PPG é disponibilizado e acessível aos discentes
11. O uso dos equipamentos e infraestrutura é de uso exclusivo dos docentes.

Burocrática:

1. A avaliação da CAPES é o melhor mecanismo para medir/avaliar a qualidade do Programa.
2. Não há gargalos nos trâmites acadêmicos.
3. As atividades como preenchimento de formulários, relatórios, sistemas são imprescindíveis
4. As atividades de preenchimento de formulários e relatórios são realizadas com satisfação.
5. Normas e regulamentos são partes fundamentais da pós-graduação.
6. Normas e regulamentos devem ser flexibilizados
7. Há excesso de normas e regulamentos
8. Me sentia muito pressionado (a) frente as exigências da CAPES.
9. O processo de tomada de decisão é centralizado
10. Há flexibilidade no cumprimento de prazos para os docentes ou discentes em relação às exigências do programa.

11. A distribuição das bolsas de estudo segue critérios pré-estabelecidos pelo curso. A distribuição de bolsa de estudos segue critérios de mérito do aluno.
12. O processo de atribuição de bolsas de estudo é divulgado com transparência e amplitude
13. A solução de impasses é resultado da hierarquia e critérios estabelecidos
14. A solução de impasses é um processo rápido e simples
15. Constantemente recebo comunicações contendo informações que auxiliam a exercer com maior êxito minhas atividades diárias.
16. No caso de haver qualquer alteração ou inconformidade em determinado procedimento, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil.
17. A comunicação das decisões é resultado de um processo amplo e transparente

#### Gerencialismo:

1. Os procedimentos burocráticos são simplificados.
2. O PPG faz planejamento financeiro com definição de metas de despesas para curto prazo.
3. O PPG faz planejamento financeiro com definição de metas de despesas para médio prazo.
4. O PPG faz planejamento financeiro com definição de metas de despesas para longo prazo.
5. O planejamento estratégico é detalhado para os discentes;
6. O planejamento estratégico é detalhado para os docentes;
7. O planejamento estratégico é detalhado para a comunidade acadêmica;
8. As informações sobre o PPG são divulgadas e são de fácil acesso para docentes, discentes e comunidade externa a universidade.
9. A prestação de contas e a transparência esteve presente na sua gestão no PPG.
10. O PPG contou com um número de técnico-administrativos suficientes para atingir os objetivos.
11. O coordenador repassava as exigências e parâmetros da Avaliação da Capes para os discentes e docentes de maneira formal.
12. A hierarquia foi respeitada.
13. A Plataforma Sucupira, em relação às plataformas anteriores, é mais eficaz.

#### Gestão Social:

1. O programa considera as demandas e necessidades da sociedade no estabelecimento de critérios e estudos acadêmicos
2. O Programa contribui para suprir demandas da sociedade
3. Há interação do PPG com a graduação.
4. Há interação do PPG com outros programas de pós.
5. As atividades de extensão foram importantes para o PPG.
6. A representação discente foi atuante
7. A representação discente foi ouvida/consultada pelo Colegiado
8. O PPG promoveu ações culturais
9. O PPG promoveu ações de inclusão social
10. O planejamento das ações anuais do curso era feito em conjunto com docentes.
11. O planejamento das ações anuais do curso era feito em conjunto com discentes
12. No decorrer do ano há divulgação dos resultados alcançados referente ao planejamento das ações anuais do curso.
13. Na minha gestão os discentes participaram das decisões juntamente com os docentes.
14. Na minha gestão os técnico-administrativos participaram das decisões juntamente com os docentes.
15. Na minha gestão professores que não integram o colegiado do curso puderam participar das reuniões.

**APÊNDICE B - Roteiro de entrevista**

Paradigma	Dimensões	Características	Questões e Observações
Patrimonialista	SOCIOPOLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalismo</li> <li>• Clientelismo</li> <li>• Nepotismo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como foi criado o PPG?</li> <li>2. Houve cooperação do PPG com outros programas de pós?</li> <li>3. Houve alguma interação com a graduação?</li> <li>4. Comunidade externa a universidade? Como são ou foram coordenadas essas ações?</li> <li>5. Como vc avalia a inserção internacional do Programa?</li> <li>6. Na sua coordenação foram feitos Consórcios, Acordos, Convênios, Contratos? Quais foram as dificuldades?</li> <li>7. As relações de amizade são importantes no que diz ao credenciamento de docentes no PPG e nos trâmites dos processos?</li> <li>8. Se um docente é improdutivo ou não apresenta as informações mínimas para se manter no curso, ele era descredenciado? Explique como funcionava.</li> <li>9. No seu programa a representação discente é atuante? Exerce influência? Foi ouvida?</li> <li>10. Como os técnico-administrativos são envolvidos na gestão do programa?</li> </ol>
	INSTITUCIONAL-ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de favores</li> <li>• Centralização das decisões</li> <li>• Relações de lealdade pessoal</li> </ul>	
	ECONÔMICO-FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de limites entre os bens públicos e privados</li> <li>• Corrupção</li> </ul>	
Burocracia	SOCIOPOLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caráter formal das comunicações</li> <li>• Caráter racional e divisão do trabalho</li> <li>• Hierarquia da autoridade</li> <li>• Competência técnica e Meritocracia</li> <li>• Impessoalidade nas relações</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Na sua avaliação há excesso de normas e regulamentos? Porquê?</li> <li>12. Como as decisões são tomadas no âmbito do programa? Há espaço para conversas informais? Essas conversas surtem efeitos decisórios?</li> <li>13. Quais são os critérios usualmente utilizados para se convidar um docente a participar de uma banca?</li> <li>14. Como se dá a influência do departamento nas práticas gerenciais do programa? Tanto da chefia quanto da assembleia departamental.</li> <li>15. Como o coordenador repassa as exigências e parâmetros da Avaliação de</li> </ol>
	INSTITUCIONAL-ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caráter legal das normas e regulamentos</li> <li>• Rotinas e procedimentos</li> <li>• Profissionalização dos participantes</li> <li>• Completa previsibilidade do funcionamento</li> <li>• Especialização da administração</li> </ul>	

	ECONÔMICO-FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização e expansão dos serviços</li> <li>• Redução dos custos e o aumento da eficácia e eficiência dos serviços prestados</li> </ul>	<p>Capes para discentes e docentes?</p> <p>16.O que é feito para simplificar os procedimentos burocráticos?</p> <p>17.Como você avalia a legislação da pós-graduação, tanto interno a UFLA quanto a nível nacional (CAPES) para a gestão do programa?</p> <p>18.Como você avalia o funcionamento da Plataforma Sucupira em relação à plataformas anteriores para a gestão do programa?</p> <p>19.Como as orientações da CAPES são operacionalizadas pelo Programa? De que forma?</p> <p>20.Como foram e são elaboradas as normas/regulamentos específicas do PPG?</p> <p>21.O PPG conta com quantos técnicos-administrativos para atingir os objetivos? Na sua avaliação é suficiente em termos quantitativos qualitativos?</p>
Gerencial	SOCIOPOLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilização do direito administrativo</li> <li>• Accountability</li> <li>• Transparência pública</li> <li>• controle social</li> </ul>	<p>22.Nnova divisão PRPG</p> <p>23.Há incentivos do PPG para melhorar os índices de produtividade científica dos docentes e discentes? Quais? Como funciona</p>
	INSTITUCIONAL-ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilização da burocracia</li> <li>• Planejamento e controle</li> <li>• Administração por objetivo (metas e prazos)</li> <li>• Efetividade dos processos</li> <li>• Mapa de processos</li> </ul>	<p>24. O PPG fazia e faz planejamento financeiro com definição de metas de despesas para curto, médio e longo prazo? Quem faz e quem participa do planejamento?</p> <p>25. Como era e ainda é feita a distribuição de bolsas?</p> <p>26. Como era e é feita a distribuição de recursos financeiros sob responsabilidade do PPG?</p>
	ECONÔMICO-FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência econômica e financeira</li> <li>• Orçamento</li> </ul>	<p>27. De onde vem o financiamento do PPG?</p> <p>28. Como o PPG organiza seus recursos para alcançar os resultados a que se propôs?</p>
Gestão Social	SOCIOPOLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação popular</li> <li>• Gestão voltada para o cidadão</li> <li>• Cidadania deliberativa</li> <li>• Movimentos sociais</li> <li>• Esfera Pública</li> </ul>	<p>29. Como é feita a prestação de contas dos recursos?</p> <p>30. A partir de sua experiência, quais foram as maiores dificuldades ou limitações que você enfrentou na sua gestão na coordenação de um PPG da UFLA</p>

	INSTITUCIONAL-ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Participativo</li> <li>• Planejamento Participativo</li> <li>• Processo dialógico de tomada de decisão</li> <li>• Normas construídas pelos próprios participantes</li> <li>• Transparência pública</li> </ul>	31.O que você acha que foi mais marcante e mais contribuiu para a sua gestão na coordenação de um PPG da UFLA
	ECONÔMICO-FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento participativo</li> <li>• Execução descentralizada do orçamento</li> <li>• Avaliação coletiva dos resultados</li> <li>• Accountability</li> </ul>	