

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Nathália Alves Naliatti Dambros

**FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS
COORDENADORES DOS PROGRAMAS DE PÓS-
GRADUAÇÃO E SEU IMPACTO NO CONCEITO
CAPES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito à obtenção do título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*.

Área de Concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva

Mai de 2016

Itajubá

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Nathália Alves Naliatti Dambros

**FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS
COORDENADORES DOS PROGRAMAS DE PÓS-
GRADUAÇÃO E SEU IMPACTO NO CONCEITO
CAPES**

Banca Examinadora:

Prof. Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva (Orientador)

Prof. Prof. Dr. Eduardo Gomes Salgado

Prof. Prof. Dr. Dagoberto Alves de Almeida

Mai de 2016

Itajubá

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, presente diariamente no meu coração.
Minhas ações são sempre para deixá-lo orgulhoso.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, professor, psicólogo, amigo que em todos os momentos esteve ao meu lado, incansavelmente, com seu apoio incessante.

Ao meu orientador, Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, que me guiou nesse caminho com paciência e sabedoria, fazendo com que eu acreditasse no meu potencial e chegasse aos meus objetivos. Como disse Henry B. Adams, “Um professor afeta a eternidade; é impossível dizer até onde vai sua influência”. Prof. Sanches, com toda certeza, levarei seus ensinamentos além do campo científico.

À minha família por participarem sempre ativamente da minha formação. Minha mãe Denise, exemplo de luta e persistência, unida de gentileza e delicadeza. Meu tio Fernando, sempre um exemplo a ser seguido. Minha irmã Laís, que mostre ao mundo o talento e o brilho que vejo nela.

Aos meus amigos que, com alegria, me ajudaram nos momentos mais difíceis incentivando, “recarregando minhas energias”, ajudando no que era possível...

Às minhas colegas/amigas de trabalho que me apoiaram e nos momentos de estudo, deram o suporte para que eu me ausentasse do setor para desenvolver minhas atividades acadêmicas com tranquilidade.

A todos os docentes e colegas do programa que me ajudaram com as dúvidas, pacientemente e me acolherem nessa área até então desconhecida e distante para mim.

Aos coordenadores que prontamente responderam o questionário enviado, reservando algum tempo da rotina tão atribulada que a função exige.

À UNIFEI que possibilitou minha capacitação, acreditando no aprimoramento profissional do seu servidor, para a construção conjunta da universidade.

À CAPES e à FAPEMIG pelo apoio financeiro.

RESUMO

Traçando um paralelo entre o Programa de Pós-Graduação e uma Organização Empresarial, o Coordenador do Programa de Pós-Graduação assume o papel de um Escritório de Gerenciamento de Projetos dentro do programa no qual atua. Os projetos a serem gerenciados são as dissertações e teses a serem defendidas, na qual cada uma tem seu gerente de projeto e equipe de trabalho (orientador, aluno, técnico, docente, secretaria). Nesse cenário, o coordenador necessita gerenciar, de modo geral, os múltiplos projetos que estão sendo desenvolvidos concomitantemente em seu programa para garantir o sucesso do seu curso e satisfazer as exigências de seu cliente, no caso a CAPES, que avalia os programas a partir de critérios previamente definidos. Diante desse cenário foram identificadas funções do PMO e comparadas às funções dos coordenadores dos PPGs. O objetivo desse estudo foi avaliar as funções de PMO desempenhadas pelos coordenadores dos Programas de Pós-graduação e seu impacto no conceito CAPES. Na fundamentação teórica foram identificadas 37 funções, sendo essas submetidas ao método de pesquisa *survey* utilizando como instrumento um questionário autoadministrado. A primeira análise quantitativa identificou que existe correlação entre algumas funções, sendo utilizado o PLS, que resultou na classificação ordenada das funções dos coordenadores, por categorias de maior importância, neutra e menor importância, em relação ao conceito CAPES. Posteriormente, os resultados estatísticos foram analisados por especialistas culminando em 39 funções ordenadas e classificadas, sendo algumas reescritas. Dependendo da estrutura organizacional algumas destas funções podem ser delegadas a secretaria exclusiva do programa de pós-graduação. Os resultados orientam uma autoanálise dos coordenadores, além de permitir que os regulamentos que definem as funções dos coordenadores sejam revistos.

Palavras-chave: Coordenadores de Programas de Pós-Graduação; Conceito CAPES; Escritório de Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

Drawing a parallel between the Graduate Program and Business Organization, the Graduate Program Coordinator assumes the role of a Project Management Office within the program in which it operates. The projects to be managed are the dissertations and theses to be defended, in which each has its project manager and work team (supervisor, student, coach, teacher, secretary). In this scenario, the coordinator needs to manage, generally multiple projects being developed simultaneously in your program to ensure the success of your course and meet the requirements of their client, as CAPES, which evaluates programs from previously defined criterion. In this scenario, PMO functions were identified and compared to the functions of the coordinators of PPGs. The aim of this study was to evaluate the PMO functions performed by the coordinators of Graduate Programs and their impact on the CAPES concept. In the substantiation theoretical, it was identified 37 functions, these being submitted to the method of survey research using as instrument, a self-administered questionnaire. The first quantitative analysis identified a correlation between some functions, by using the PLS, which resulted in the classification of the ordered functions of coordinators by category of major importance, neutral and minor in relation to the CAPES concept. The statistical results were analyzed by experts culminating in 39 commandest functions and classified, and some rewrites. Depending on the organizational structure of some of these functions maybe delegated to the exclusive office of the graduate program. The results guided to a self-examination one of the coordinators, and allow the regulations that define the functions of coordinators are reviewed.

Keywords: Engineers Graduate Programs; Concept CAPES; Project Management Office.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tamanhos de amostra concluídos necessários para os tamanhos e características populacionais diferentes em três medidas de intervalos de confiança.	40
Tabela 2 - Respondentes por estratos da população	41
Tabela 3 - Caracterização dos especialistas colaboradores na validação	47
Tabela 4 - Envio e resposta do questionário	48
Tabela 5 - Tempo na coordenação	49
Tabela 6 - Preenchimento relatório CAPES	49
Tabela 7 - Nº de preenchimentos do relatório CAPES	50
Tabela 8 - Caracterização dos coordenadores colaboradores na análise qualitativa dos resultados	62
Tabela 9 - Secretaria dedicada ao programa	68
Tabela 10 - Secretaria dedicada por conceito.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise da dispersão dos coordenadores, em relação ao Conceito CAPES.....	52
Quadro 2 - Análise semelhança	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Itens publicados por ano	20
Gráfico 2 - Citações em cada ano (pós-graduação).....	20
Gráfico 3 - Evolução do número de cursos	20
Gráfico 4 - Itens publicados por ano (PMO).....	22
Gráfico 5 - Citação em cada ano (PMO).....	22
Gráfico 6 - Tempo na coordenação	49
Gráfico 7 - Preenchimento relatório CAPES.....	49
Gráfico 8 - Nº de preenchimentos do relatório CAPES	50
Gráfico 9 - Funções dos coordenadores dos PPGs conceito 3.....	51
Gráfico 10 - Funções dos coordenadores dos PPGs conceito 4 e 5.....	51
Gráfico 11 - Funções dos coordenadores dos PPGs conceito 6 e 7.....	51
Gráfico 12 - Análise de clusters para os coordenadores dos PPGs	55
Gráfico 13 - Análise de clusters para as funções dos coordenadores dos PPGs	55
Gráfico 14 - Número de componentes principais e taxa de explicação do modelo.....	58
Gráfico 15 - Análise de resíduos para o resultado “Conceito CAPES”	59
Gráfico 16 - PLS para o resultado “Conceito CAPES”	59
Gráfico 17 - Secretaria dedicada ao PPG por programa.....	68
Gráfico 18 - Secretaria dedicada ao PPG por IES	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da Pesquisa.....	24
Figura 2 - Dimensões Avaliadas.....	30
Figura 3 – Estrutura da Pós-Graduação.....	32
Figura 4 - Método de Comparação.....	42

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Correção de Yates.....	69
------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PPG	Programa de Pós-Graduação
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PMO	<i>Project Management Office</i>
CTC	Conselho Técnico Científico
PLS	Mínimos Quadrados Parciais
IES	Instituição de Ensino Superior
SNPG	Sistema Nacional da Pós-Graduação
DRM	<i>Design Reserach Methodology</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Contexto	15
1.2. Contribuição e relevância do tema	19
1.3. Objetivos.....	23
1.3.1. Geral	23
1.3.2. Específicos.....	23
1.3.3. Hipóteses.....	23
1.4. Limitações	23
1.5. Método de Pesquisa.....	23
1.6. Estrutura do trabalho	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1. Considerações iniciais.....	26
2.2. Pós-Graduação no Brasil.....	26
2.3. CAPES.....	28
2.4. Sistema de avaliação CAPES	28
2.5. Estrutura e prática dos Programas de Pós-Graduação.....	31
2.6. Gerenciamento de projetos	33
2.7. Escritório de Gerenciamento de Projetos - PMO	35
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	39
3.1. Considerações iniciais	39
3.2. Método de pesquisa	39
3.3. Método de coleta de dados	41
3.4. Método de Comparação.....	42
3.4.1. Selecionar os Programas de Pós-Graduação.....	42
3.4.2. Identificar as funções dos coordenadores de Pós-Graduação.....	44
3.4.3. Decompor as funções dos coordenadores em atividades.....	44
3.4.4. Excluir sinônimos.....	44
3.4.5. Montar <i>Domain Mapping Matrix</i> (DMM).....	45
3.4.6. Analisar as atividades dos coordenadores e gerar o questionário da coleta dados	45
3.5. Desenvolvimento do instrumento.....	45
3.6. Avaliação do instrumento.....	46
3.7. Coleta dos dados.....	48
3.8. Análise das respostas estratificadas por Conceito CAPES.....	50

4. ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1. Considerações iniciais	53
4.2. Análise de conglomerado (<i>Cluster analysis</i>)	53
4.2.1. Análise de <i>clusters</i> para os coordenadores dos PPGs	54
4.2.2. Análise de <i>clusters</i> para as funções dos coordenadores dos PPGs	55
4.3. Análise de correlação	56
4.4 Mínimos Quadrados Parciais (<i>Partial Least Square - PLS</i>)	57
4.4.1. Modelo de PLS para o resultado “Conceito CAPES”	58
4.5. Análise qualitativa dos resultados do PLS	62
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
5.1. Conclusões	71
5.2. Recomendações para trabalhos futuros	73
REFERENCIAS.....	75
Apêndice I. Comparação de funções – PMO x Coordenador.....	81
Apêndice II. Matriz Função Coordenador – Regulamentos	88
Apêndice III. Questionário Função do Coordenador	91
Apêndice IV. Matriz de correlação entre as funções dos coordenadores	99
Apêndice V. Transcrição entrevista Especialista A	103
Apêndice VI. Transcrição entrevista Especialista F	110
Apêndice VII. Transcrição entrevista Especialista G	121
Apêndice VIII. Quadro Análise Qualitativo da Função do Coordenador – Maior Importância	129
Apêndice IX. Quadro Análise Qualitativo da Função do Coordenador – Neutra.....	136
Apêndice X. Quadro Análise Qualitativo da Função do Coordenador – Menor Importância	139
Apêndice XI. Dados complementares.....	146

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

Diante dos desafios do PNPG 2011-2020, editado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), surge a necessidade do desenvolvimento de diferentes estudos acerca do tema. Nessa pesquisa buscou-se investigar o impacto das funções dos coordenadores dos programas de pós-graduação em relação à avaliação da CAPES. Para isso, inicialmente tornou-se necessário pontuar as principais questões referentes à pós-graduação do Brasil.

A Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) foi criada dia 11 de julho de 1951, pelo Decreto nº 29.741. Seu objetivo, segundo o decreto, era garantir pessoal especializado, em quantidade e qualidade, para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que tem como objetivo o desenvolvimento do país.

Em 1964, a CAPES torna-se subordinada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC). Porém, apenas em 1965, com o Parecer nº 977/65, relatado por Newton Sucupira, os cursos *stricto sensu* foram regulamentados (NEUENFELDT; ISAIA, 2008).

O parecer define a pós-graduação *stricto sensu* em dois níveis: mestrado e doutorado, determinando o mínimo de 1 ano para a conclusão do primeiro nível e 2 anos para o segundo. Para obtenção dos títulos é necessário que o candidato curse algumas matérias relativas à sua área de concentração, seja proficiente em outra língua (pelo menos uma para o mestrado e duas para o doutorado) e, ao candidato do mestrado a defesa da dissertação e do doutorado da tese.

A dissertação e tese representam o trabalho de pesquisa desenvolvido durante o curso de pós-graduação (mestrado e doutorado respectivamente), sendo a contribuição real do pesquisador para o conhecimento do tema (BRASIL, 1965). Os trabalhos são feitos a partir de um tema único, estudados na área de concentração específica, utilizando um método científico selecionado pelo pesquisador.

Ainda segundo o Parecer nº 77/65, os cursos de pós-graduação “devem ser aprovados pelo Conselho Federal de Educação para que seus diplomas sejam registrados no Ministério da Educação e possam produzir efeitos legais”, para tal o Conselho aprovaria determinadas normas, fixando os critérios de aprovação e avaliação dos cursos.

O Sistema de avaliação dos Programas de Pós-Graduação tem como objetivo medir a qualidade da pós-graduação no Brasil e está em constante aprimoramento. Para facilitar a avaliação os programas foram divididos em 48 áreas de avaliação da CAPES, que estão agregadas por afinidades em dois níveis:

- Primeiro nível: Colégio – Ciências da Vida (1), Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar (2) e Humanidades (3);
- Segundo nível: Grande Área – Ciências Agrárias (1), Ciências Biológicas (1), Ciências da Saúde (1), Ciências Exatas e da Terra (2), Engenharias (2), Multidisciplinar (2), Ciências Humanas (3), Ciências Sociais Aplicadas (3) e Linguística, Letras e Artes (3).

O processo de avaliação da CAPES é criticado por uma parte da comunidade acadêmica. Segundo Vogel, (2015) inicialmente as críticas, eram feitas a partir dos resultados da avaliação, aos poucos esses questionamentos foram amadurecendo, e com o entendimento dos critérios de avaliação as críticas foram se aprofundando, levando a discussão acerca da adequação da avaliação à realidade brasileira.

Para Silva (1999) não se deve punir um programa de pós-graduação por não se enquadrar no paradigma especificado. Isso é desestimular os programas a se desenvolverem por “seus esforços próprios, para a excelência”.

Para Olinto et al. (2011) seria necessária a criação de critérios próprios de avaliação, mais alinhados com a realidade de cada área. Por outro lado, para Maccari et al. (2014), a avaliação quantitativa da CAPES permite a aplicação de uma mesma regra a todos os programas, não importando qual área ele pertence, comportando assim comparações entre eles. Os autores ainda afirmam que cada área tem a liberdade de alterar o peso interno dos requisitos, de acordo com sua necessidade.

Entretanto segundo Hortale (2003) o sistema de avaliação está voltado para a pesquisa, com a análise do número de publicações, na qualidade do corpo docente do programa, no número de orientações e carga horária por docente do que para a qualidade do ensino. Corroborando com o autor, Maccari et al. (2014), afirma que o sistema de avaliação da CAPES é focado nos resultados, tendo em seus critérios ênfase no produto, sendo a maioria de seus indicadores quantitativos.

De acordo com Baltazar, Moysés e Bastos (2010, p.300), devem-se realizar sensíveis ajustes no sistema de avaliação, para que “os vícios da educação fragmentada, cientificada e pouco humanizada, não sejam perpetuados pelo sistema”.

Ainda em relação ao impacto da avaliação da CAPES nos PPGs, Frigotto (2011, p.251) acredita que para muitos PPGs o fundamental “é atingir o máximo de pontos da escala de 1 a 7, mesmo sabendo que a lógica dos indicadores se funda na visão positivista e funcionalista de conhecimento e que há um efeito trava ou gangorra para que apenas uns fiquem no topo”.

Segundo Nascimento (2015), um dos idealizadores da Plataforma Sucupira e membro do Comitê de Avaliação da CAPES da Engenharia II, a CAPES tem desenvolvido ações de aperfeiçoamento constante do sistema de avaliação com vistas a atender à crescente complexidade e à expansão da pós-graduação brasileira. A cada ano, são incorporados novos elementos, tanto do ponto de vista instrumental quanto conceitual, com destaque para a plataforma Sucupira que consiste em um instrumento com vistas a aumentar a transparência e integração dos dados, seu acesso em tempo real e otimizar os procedimentos operacionais.

Como pode ser observado o sistema de avaliação da CAPES é objeto de várias pesquisas, algumas com ênfases críticas e outras em seus méritos, nesta pesquisa não se pretende abordar o sistema e sim utilizar seus resultados com o escopo limitado as funções do coordenador do PPG. Dentro desse cenário de avaliação, o coordenador do PPG deve auxiliar o desenvolvimento das atividades do programa para alcançar os critérios estabelecidos pela área de avaliação e conseguir um bom conceito.

A nota da CAPES do programa influência nos recursos que esse receberá ou pode ter acesso dos órgãos de fomento como quotas de bolsas, auxílio financeiro – PROAP para o suporte no desenvolvimento das pesquisas, participação da IES em editais específicos para angariar recursos entre outros benefícios.

Como o conceito CAPES é levado em consideração na distribuição de recursos pelo governo federal aos PPGs, o desenvolvimento das atividades e a administração dos programas torna-se importante e de interesse de toda IES.

Os programas de pós-graduação (PPGs) respondem a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) da Instituição, a qual pertence, dirigida pelo Pró-Reitor de Pós-Graduação. A Pró-Reitoria agencia o credenciamento dos programas de pós-graduação junto à CAPES, promove a integração das atividades desenvolvidas pelos programas disponibilizando recursos (humanos, financeiros, materiais), representa os programas de pós-graduação nas mais diversas áreas e atividades, tais como os conselhos superiores da universidade.

Os PPGs são compostos pelo coordenador do programa, responsável pelo desenvolvimento das atividades administrativas com o suporte dos servidores/funcionários técnicos administrativos que a instituição disponibiliza. Docentes pertencentes ao programa, que ministram as disciplinas ofertadas e desenvolvem atividades de orientação na figura de orientadores/coorientadores. Discentes aceitos no processo seletivo que desenvolvem as pesquisas juntamente com seus orientadores. Complementam esta estrutura dependendo do tipo de dissertação ou tese, por exemplo, os técnicos de laboratório, alunos de graduação (normalmente os de iniciação científica) e a secretaria.

As funções dos coordenadores dos PPGs são especificadas no regulamento do programa e da pós-graduação da própria IES. O coordenador é eleito pelos demais participantes do programa ou indicado pela PRPG, de acordo com o regulamento, devendo ser docente do programa em questão.

Considerando que as dissertações e teses possuem resultados únicos e normalmente possuem dois anos para serem desenvolvidas no caso do mestrado e quatro para o doutorado, as mesmas se classificam como projetos, pois segundo o PMBoK (2015, p.5) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Neste sentido, um programa de pós-graduação possui um conjunto de projetos de mestrado e doutorado, podendo ser definidos como portfólio, PMBoK (2015, p.5). Quando se possui um elevado número de projetos, comuns em estruturas organizacionais projetizadas, se propõe a criação de um escritório de gerenciamento de projetos que segundo o PMBoK (2015, p. 11) “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

Nessas circunstâncias de administração dos PPGs pelos coordenadores, esse trabalho sugere a utilização das técnicas do Gerenciamento de Projetos no auxílio do desenvolvimento das funções dos coordenadores.

O gerenciamento de projetos, de acordo com Guia PMBoK (PMI, 2013) inclui estabelecer os objetivos de forma clara e alcançável. Balancear as demandas conflitantes de escopo, qualidade, tempo e custo; adaptar as especificações, planos e abordagens das expectativas e preocupações de todas as partes envolvidas.

Entretanto, segundo Martins, Moura e Mesquita (2011) é preciso sistematizar a gestão dos projetos possibilitando a transferência do conhecimento/experiência obtidas no desenvolvimento dos projetos anteriores para os demais. Sendo indispensável lidar com a demanda por gerenciamento eficaz, transmissão de informações consolidadas sobre os projetos, avaliar o desempenho da equipe e otimizar a produtividade do conjunto de projetos desenvolvidos. Assim surge a função do Escritório de Gerenciamento de Projetos, (do inglês – *Project Management Office* – PMO), cujo objetivo é atender às necessidades de gerenciamento do conjunto de projetos da organização.

Ponderando que as dissertações e teses a serem concluídas são os projetos em desenvolvimento nas Organizações Empresariais, Martins, Moura e Mesquita (2011) recomendam a existência do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Tem-se que nos PPGs a responsabilidade pelo Gerenciamento de todas as dissertações e teses é do coordenador, este assume o papel de PMO dentro do programa no qual atua. Os projetos a serem gerenciados -

dissertações e teses - cada um tem seu gerente de projeto e equipe de trabalho (orientador, discente, técnico de laboratório, docente, secretaria e demais envolvidos).

Nesse cenário, o coordenador necessita gerenciar, de modo geral, os múltiplos projetos que estão sendo desenvolvidos concomitantemente em seu programa para garantir o sucesso do seu curso e satisfazer as exigências de seu cliente, no caso a CAPES, que avalia os programas a partir de critérios previamente definidos.

1.2 Contribuição e Relevância do tema

Diante do atual panorama da pós-graduação brasileira, do sistema de avaliação realizado pela CAPES e seus critérios presenciam-se uma crescente discussão acerca do tema. Com a finalidade de se fazer uma medição quantitativa da produção científica, foi realizada uma consulta na base de dados *Web of Knowledge (Web of Science)*, produzida pelo ISI (*Institute for Scientific Information*), buscando publicações realizadas em todo período disponível na base de dados. Web of Science é o nome dado ao conjunto de bases de dados também conhecidas como Science Citation Indexes, representa o conjunto de periódicos que constituem uma literatura importante internacionalmente, uma cobertura da ordem de 5% das publicações mundiais (HERCULANO e NORBERTO, 2012). Contem em seu acervo 12.000 periódicos (THOMPSON REUTERS, 2016), apesar da existência de pesquisas publicadas em periódicos locais ou regionais não indexados no ISI. Apesar da existência de outras bases de dados tais como a SCOPUS e o SCieLo, será escolhida o ISI por sua relevância e pelo sistema de avaliação da CAPES que considera para classificação Qualis a base estatística *Journal Citation Reports (JCR)* que permite avaliar e comparar publicações científicas utilizando dados de citações extraídos de revistas acadêmicas e técnicas e o impacto destas na comunidade científica indexadas pela coleção principal da *Web of Science* (CAPES, 2016).

As palavras-chaves utilizadas na busca, por título, resumo, referência foram: “pós-graduação no Brasil”, “*stricto sensu*”. Inicialmente identificou-se 49 artigos, cujas publicações atingem seu ápice em 2005, 2010 e 2011, conforme o gráfico 1. Os anos que tiveram mais citações dos trabalhos publicados, conforme gráfico 2, foram os anos de 2013 e 2015.

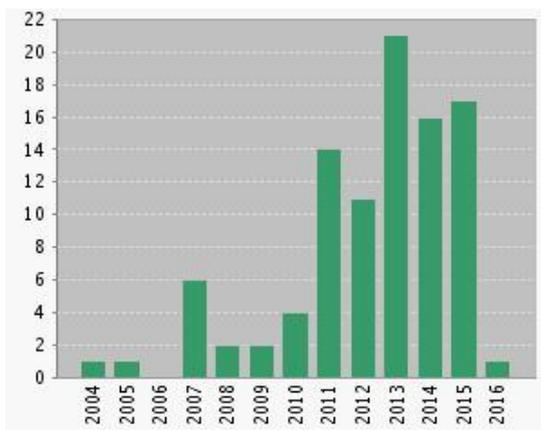


Gráfico 1: Itens publicados por ano (pós-graduação).
Fonte: *Web of Science* – acessado em janeiro/2016.

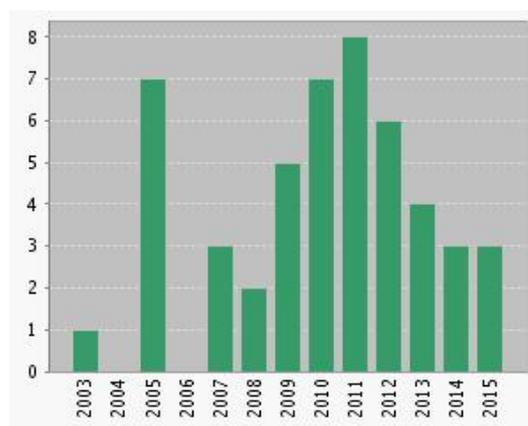


Gráfico 2: Citações em cada ano (pós-graduação).
Fonte: *Web of Science* – acessado em janeiro/2016.

Uma segunda busca foi realizada utilizando como palavras-chave “pós-graduação no Brasil”, “*stricto sensu*” e “coordenadores”. Foram identificados 8 artigos publicados entre 2005 a 2014 e os anos de mais citação desses trabalhos foram em 2010, 2013 e 2015. Dentre esses artigos foi verificado que apenas 6 condizem com o tema abordado. Identificando assim que as pesquisas que possuem como foco o desenvolvimento dos PPGs são incipientes.

A evolução da pós-graduação no Brasil é acompanhada e divulgada pela CAPES com seu Sistema de Avaliação. O gráfico 3 ilustra o crescimento da pós-graduação *stricto sensu* desde de sua regulamentação, em 1976 até 2010, (BRASIL,2010).

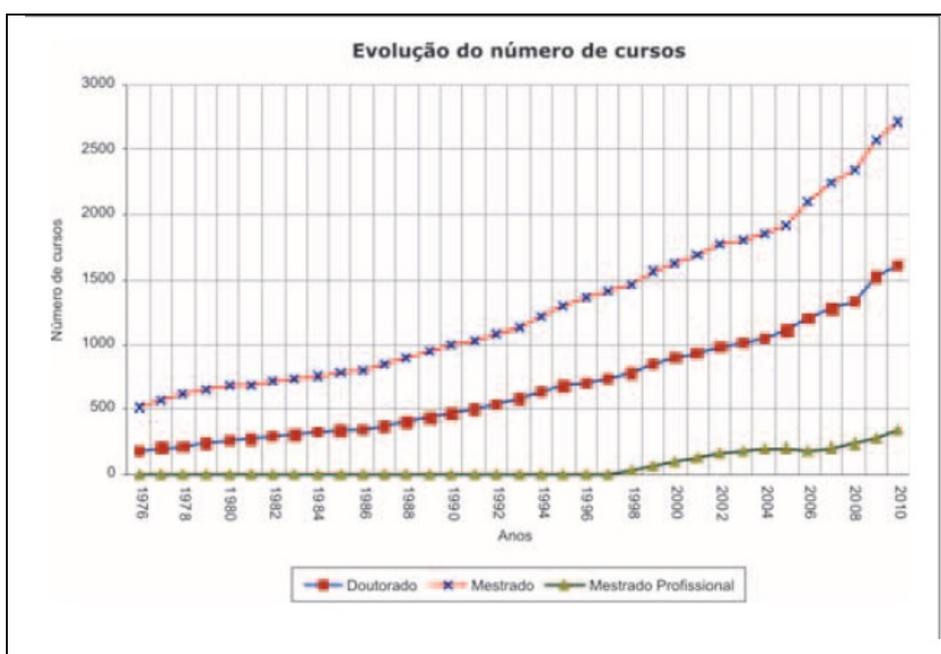


Gráfico 3: Evolução do número de cursos.
Fonte: PNPG 2011-2020.

No Relatório Final de 2013 (BRASIL, 2013b) foi divulgado um crescimento significativo da pós-graduação, na última avaliação realizada no triênio, foi constatado um crescimento na ordem de 10% ao ano em média. No final de 2015, na CAPES, constavam, 4.383 programas de pós-graduação (cada programa pode ser composto por um curso de mestrado, um de doutorado e um mestrado profissional).

Atualmente, como já mencionado, contamos com 48 áreas de avaliação da CAPES, entretanto, a pesquisa em questão faz um recorte, focando os estudos apenas na área Engenharia III. Esta, conta com 93 PPGs, distribuídos entre os conceitos 3 a 7 da seguinte forma: conceito 3 – 40 PPGs; conceito 4 – 27 PPGs; conceito 5 – 15 PPGs; conceito 6 – 6 PPGs e conceito 7 – 5 PPGs. A escolha dessa população foi feita pelo fato dessa pesquisa pertencer a um programa de pós-graduação dessa área de concentração, facilitando a obtenção de informações.

Com a constante evolução da pós-graduação, contar com as técnicas do PMO como uma importante abordagem no gerenciamento dos projetos desenvolvidos pode ser essencial para o sucesso do programa em relação ao conceito CAPES. A implantação dos PMOs nas organizações começou a se popularizar em 1994 e desde então vem aumentando as empresas que adotam essa política (DAI; WELLS, 2004).

Não há um consenso por parte das organizações que a utilização do PMO seja a garantia de sucesso no desenvolvimento dos projetos e embora seja um tema relativamente novo, a comunidade acadêmica, cada vez mais, busca avaliar a real contribuição do PMO no sucesso dos projetos (DAI; WELLS, 2004), apresentar suas características (HOBBS; AUBRY, 2007) e descrever os fatores críticos e os processos de risco da criação e/ou atuação do PMO (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

A fim de se quantificar a produção científica na área, também foi realizada uma consulta na base de dados *Web of Knowledge (Web of Science)*. Como critério de seleção foi utilizado publicações realizadas no período definido de 1995 a 2014. As palavras-chave utilizadas para a busca, por título, resumo, título do periódico, referências, foram: “Project management office”; “PMO”; “Escritório de gerenciamento de projetos” e “Project Management”, sendo identificados inicialmente 42 artigos.

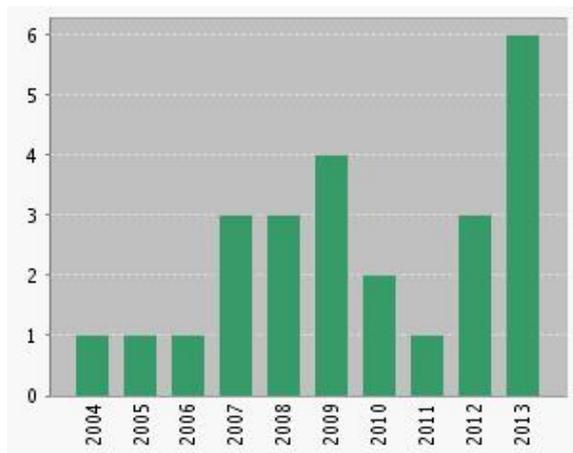


Gráfico 4: Itens publicados por ano (PMO).
Fonte: *Web of Science* - acessado em abril/2014.

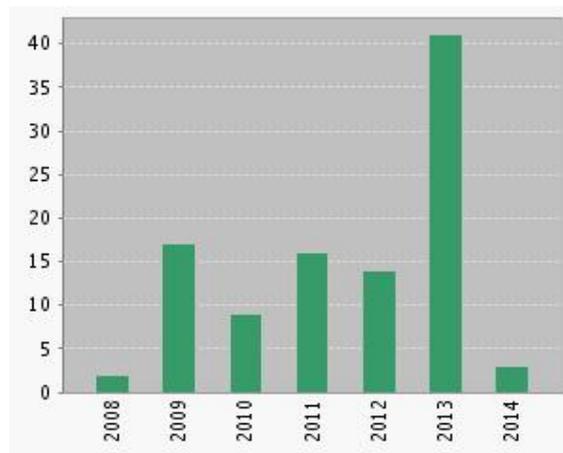


Gráfico 5: Citação em cada ano (PMO).
Fonte: *Web of Science* - acessado em abril/2014.

Dentro desse universo, foram selecionados 29 artigos relacionados com os objetivos pretendidos nesse estudo, os quais foram analisados e pode-se notar a crescente discussão da criação ou não da figura do PMO dentro da organização e seu impacto na taxa de sucesso dos projetos desenvolvidos.

Nesse estudo serão mostradas algumas definições do PMO, suas funções e traçado um paralelo com as atividades desenvolvidas pelos coordenadores nos programas de pós-graduação e as funções que esses desenvolvem.

A partir da análise do estudo realizado por Magno (2008), verificou-se a relação das funções desempenhadas pelos gerentes das incubadoras com os resultados obtidos. No trabalho citado as funções analisadas são fruto da revisão bibliográfica do PMO que resulta na relação de suas funções. Posteriormente essas são agrupadas e sua descrição é adaptada ao contexto das Incubadoras de Empresa (objeto de estudo de Magno (2008)). O trabalho propôs as funções do gerente da incubadora fundamentado nas funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Na construção da presente pesquisa, partiu-se do pressuposto que a figura do PMO aumenta a taxa de sucesso dos projetos e o coordenador do programa de pós-graduação assume esse papel. Desse modo, construiu-se o problema foco da pesquisa: Quais funções dos coordenadores dos programas de pós-graduação impactam no conceito da CAPES?

A partir da pergunta foco pode-se questionar se a secretaria, como apoio administrativo à coordenação, influencia também no conceito CAPES do programa de pós-graduação? Quais funções são desempenhadas pela secretaria e qual seu grau de importância em relação ao conceito CAPES?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Identificar e avaliar as funções desempenhadas pelos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação e seus impactos no conceito CAPES.

1.3.2 Específicos

Identificar e agrupar as funções desempenhadas pelos coordenadores dos PPG.

Identificar as estruturas organizacionais dos programas de pós-graduação.

1.3.3 Hipóteses

A partir da construção dos objetivos, definiram-se as seguintes hipóteses acerca das funções dos coordenadores dos programas de pós-graduação:

- H1: maior importância para o aumento do conceito da CAPES;
- H2: neutras em relação ao conceito da CAPES; e
- H3: menor importância para o conceito da CAPES.

1.4 Limitações

Definição da população e seleção da amostra para o estudo que consiste dos Coordenadores de Programas de Pós-Graduação, que fazem parte da área de concentração da CAPES Engenharia III, acadêmicos e que tenham participado de, pelo menos, uma avaliação trienal.

1.5 Método de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi *Survey*, que é caracterizada por meio da coleta de dados sobre indivíduos, tendo como objetivo descrever a realização de um fenômeno estabelecendo relação com a população estudada, a fim de testar a hipótese levantada (Forza, 2002).

Realizou-se uma revisão bibliográfica acerca das funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos, resultando em uma lista das principais funções, sendo essas comparadas as atividades de responsabilidade dos coordenadores, descritas nos regulamentos dos PPGs. A partir dessa comparação derivou-se um arranjo de funções dos coordenadores dos PPGs.

Essas funções foram transcritas em um questionário com o objetivo de legitimar as hipóteses colocadas. O questionário foi validado individualmente, por meio de sua aplicação,

com 5 especialistas que já estiveram no cargo de coordenador, tendo como resultado alguns ajustes na organização das questões, simplificação das perguntas, entre outros.

Os dados coletados foram tabulados e analisados estatisticamente resultando na identificação das funções dos coordenadores e a sua relação com a nota atribuída pela CAPES ao PPG.

Esta pesquisa seguiu as etapas sugeridas para o método *Survey* por Forza (2002), de acordo com a Figura 1.

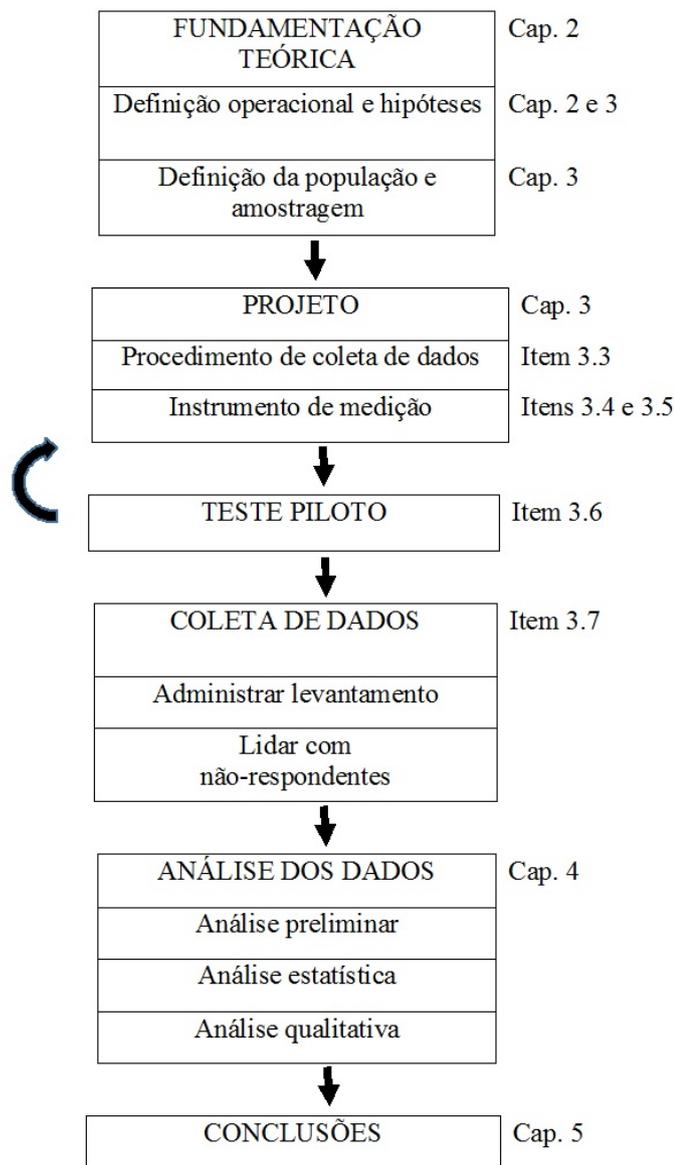


Figura 1: Etapas da Pesquisa.
Fonte: Adaptado de Forza (2002).

1.6 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo apresentou a dissertação por meio da contextualização do tema; contribuição e relevância da pesquisa; dos objetivos geral, específicos e hipóteses; das limitações; do método de pesquisa e da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresentam-se a revisão bibliográfica sobre a pós-graduação, os conceitos referentes ao gerenciamento de projetos e escritório de gerenciamento de projetos.

No terceiro descreve-se o método de pesquisa: apresentação da população objeto da *Survey*; planejamento da coleta de dados; descrição da coleta de dados; apresentação e análise dos dados e resultados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise dos dados: análise preliminar dos dados; análise de Cluster das funções dos coordenadores; análise de Cluster dos respondentes; análise de correlação; Mínimos Quadrados Parciais (PLS) e Análise qualitativa dos resultados do PLS.

Por último, capítulo apresentam-se as conclusões, contribuições e propostas de trabalhos futuros. Complementam esse trabalho a referência bibliográfica e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações iniciais

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a origem, definição da pós-graduação no Brasil, a criação e função da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com ênfase em seu sistema de avaliação e seus critérios. Adicionalmente são apresentados os fundamentos do gerenciamento de projetos, sua importância, conceitos básicos se fundamentando na abordagem do *Project Management Institute* (PMI). Essa fundamentação teórica também apresenta a evolução do Escritório de Projetos, ou o mais conhecido PMO (*Project Manangement Office*), seu conceito, sua importância dentro das organizações, a definição que melhor se encaixa nesse estudo e algumas de suas funções. Assim, o capítulo resulta no quadro comparativo das funções do PMO com as funções dos coordenadores dentro dos PPGs (apêndice I).

2.2 Pós-Graduação no Brasil

A formalização da implementação dos cursos de Pós-Graduação no Brasil ocorreu em 1965 com a publicação do Parecer 977/65, conhecido como Parecer Sucupira e aprovado pelo Conselho Federal de Educação (Balbachevsky, 2005). Esse documento tinha como objetivo definir a natureza e a finalidade dos cursos de pós-graduação, de acordo com a legalidade. No parecer era estabelecido a pós-graduação *stricto sensu*, caracterizada em 2 níveis de formação (mestrado e doutorado). Segundo a autora os dois níveis tinham uma linha de continuidade fazendo com que o mestrado fosse pré-requisito para a realização do doutorado. Atualmente essa continuidade não é mais obrigatória, tem-se a possibilidade da realização do doutorado sem a necessidade da conclusão do mestrado.

O Parecer 977/65 não regulamentava apenas os cursos de pós-graduação, de acordo com Neunfeldt e Isaia, (2008), ele se preocupava com a qualificação do corpo docente que atuaria no Ensino Superior, tendo como foco a rápida expansão da pós-graduação, sem perder a qualidade. Essas medidas se alinhariam com os objetivos do governo de estimular a pesquisa e qualificar os profissionais.

Inicialmente seguiu-se o modelo norte-americano, que segundo o próprio Sucupira (1965 *apud* SANTOS, 2003), pela inexperiência do Brasil em relação a pós-graduação era inevitável recorrer a modelos estrangeiros. A escolha do modelo norte-americano se fez pelo êxito de sua existência e influência na pós-graduação de outros países.

Segundo Santos (2003), a pós-graduação brasileira pode ser classificada como híbrida, por sofrer influências de vários modelos estrangeiros. De acordo com os autores foi adotada a

estrutura dos cursos norte-americanos (elitização do conhecimento) e a forma de avaliação dos europeus ("alta exigência dos mestrados", p. 634).

Com a institucionalização da pós-graduação no Brasil, algumas medidas foram se tornando requisitos mínimos para a obtenção dos títulos de mestre e doutor como: conclusão do número mínimo de crédito cumpridos referente a disciplinas específicas, qualificação do trabalho junto a uma banca composta por docentes da área e defesa pública da dissertação e/ou tese frente a uma banca composta por docentes (banca de mestrado no mínimo 3 examinadores, sendo 1 externo ao programa; banca de doutorado 5 examinadores e 2 externos), (BALBACHEVSKY, 2005).

Com o Parecer 77/69, começa-se a exigir dos cursos de pós-graduação um “alto nível dos docentes, equipamentos, laboratórios, currículos, pesquisas”, tendo um acompanhamento nas instituições a fim de verificar o desenvolvimento das atividades realizadas acerca da pós-graduação (NEUENFELDT; ISAIA, 2008).

Em 1974 foi fundado o Conselho Nacional de Pós-Graduação, dando início aos Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG), cuja função é realizar uma análise dos cursos de pós-graduação, elucidando suas necessidades ao governo e instituições, em todas as regiões do país. (NEUENFELDT; ISAIA, 2008).

O I PNPG (1975-1979) foi conduzido em uma época de abundância de recursos permitindo a expansão dos programas de pós-graduação, visando a capacitação dos docentes. Durante a implementação do II PNPG (1982-1985) o país passou por uma forte crise econômica distanciando-se do plano anterior, tendo como foco a qualidade do ensino. A estratégia era consolidar o modelo de avaliação existente desde 1976, estabelecendo critérios aceitos pela comunidade científica. O III PNPG (1986-1989) alertava para a necessidade de institucionalização da pesquisa como elemento da pós-graduação (CAPES, 2002).

O IV PNPG teve como destaque a inserção do Sistema Nacional da Pós-Graduação (SNPG) e a apresentação das alterações no processo de avaliação. O V PNPG (2005-2010) propôs principalmente o aprimoramento do processo de avaliação, a criação de uma nova modalidade de curso – mestrado profissional. O PNPG 2011-2020 busca a integração da pós-graduação com o setor empresarial e a sociedade, tem como preocupação a formação dos professores do ensino básico e médio (VOGEL, 2015; BRASIL 2010).

O sistema de avaliação considerado nessa pesquisa é discutido desde o I PNPG, assim percebeu-se a sua importância para o desenvolvimento da pós-graduação no Brasil. Ele tem-se mantido, sofrendo apenas alterações para sua melhor aplicação, buscando também melhoria nos resultados.

2.3 CAPES

A CAPES, na década de 80, é reconhecida como órgão responsável pela elaboração do Plano Nacional de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, (Decreto nº 86.791). É também reconhecida como Agência Executiva do Ministério da Educação e Cultura junto ao sistema nacional de Ciência e Tecnologia, ficando “responsável pela elaboração, acompanhamento e coordenação de todas as atividades relacionadas com a pós-graduação” (CAPES, 2002, p. 23).

Em 1995, com a mudança de governo, a CAPES passa por uma reestruturação e fica fortalecida como instituição responsável por acompanhar e avaliar os cursos de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros. Segundo Neunfeldt e Isaia (2008), a CAPES é o principal órgão que coordena os cursos de pós-graduação, sendo responsável pela validação dos diplomas, assim como a recomendação dos programas de pós-graduação em todas as instituições do país.

Corroborando com tal fato, Vogel (2015) afirma que as universidades, tanto públicas como privadas, utilizam do “selo” de qualidade emitido pela CAPES ao recomendar o curso, ou até mesmo com a nota da avaliação, para atestar tal atributo de seu curso à população. Sendo reconhecido pela sociedade brasileira tal declaração.

2.4 Sistema de avaliação CAPES

Desde 1976, ano em que ocorreu a primeira avaliação dos cursos de mestrado e doutorado existentes no Brasil, o “Sistema de Avaliação da Pós-Graduação”, cujo foco é medir o nível da qualidade da pós-graduação brasileira, tem sido objeto de contínuo aprimoramento. A cada avaliação novos elementos são incorporados (conceitualmente e instrumentalmente).

As mudanças ocorridas na avaliação foram feitas de modo gradual, por exemplo, em 1976 foi realizada a avaliação separadamente dos cursos de mestrado e doutorado e sua periodicidade foi para anualmente. A escala de classificação dos programas era de A a E, cujo conceito A era o maior. A avaliação era realizada a “portas fechadas” e seu resultado não era público.

Na década de 80 houve a inclusão de visitas de consultores como parte do processo de avaliação, com a possibilidade de indicação pelos programas desses consultores para o representante de área, com rotatividade de seus participantes. A periodicidade da avaliação passou a ser a cada 2 anos e a divulgação dos resultados tornou-se pública. Segundo a CAPES (2002), com a implementação do II PNPG o processo de avaliação foi consolidado.

Nos anos 90, realizaram-se discussões acerca da uniformização dos critérios adotados, redefinindo-os correspondendo a demanda de cada área. Uma alteração relevante, segundo Abílio Neves (presidente da CAPES de 1995 a 2003) foi vincular a avaliação a homologação

do Conselho Técnico Científico (CTC) da área e a criação de critérios de pontuação para publicações em periódicos, operacionalizado com o Qualis Periódicos (CAPES, 2002).

O Qualis Periódicos da CAPES é o conjunto de critérios utilizados pela CAPES na classificação da produção intelectual, referente a qualidade. Para atender ao sistema de avaliação o Qualis é conduzido mediante fornecimento dos dados pelos programas de pós-graduação pelo sistema Coleta CAPES (VOGEL, 2015) e atualmente Plataforma Sucupira. Segundo Neves “A tarefa consistia em definir quais são os periódicos que realmente contam quando se quer aferir excelência no produto da pós-graduação e na divulgação científica” (CAPES, 2002, p. 195).

O sistema de avaliação introduzido em 1997 e utilizado até os dias atuais adota uma escala numérica de 1 a 7. Os cursos com notas 1 e 2 são descredenciados, sendo 3 a nota mínima para a recomendação a abertura do curso pela CAPES. A nota 5 é conferida para cursos de excelência e as notas 6 e 7, a partir da avaliação realizada em 2001, são atribuídas para cursos consolidados com inserção internacional (VOLGEL, 2015).

Segundo CAPES (2002), ao analisar os resultados da avaliação dos programas do triênio de 1998-2000, verifica-se a expansão da pós-graduação nacional, dentro dos parâmetros da qualidade acadêmica. De acordo com informações oficiais da CAPES é realizado um acompanhamento anual dos programas de pós-graduação *stricto sensu* além de serem submetidos a uma avaliação periódica, cujos resultados são publicamente divulgados (BRASIL, 2016). Atualmente a avaliação é realizada quadrienalmente, conforme portaria nº 174, (BRASIL, 2014), sendo o primeiro quadriênio 2013 – 2016.

Os critérios de avaliação mensurados e seus pesos estão descritos na Figura 2.

O Quesito 1 Proposta do Programa, embora não possua peso na avaliação ele é analisado de forma qualitativa e classificado em “adequado” ou “inadequado”. Nesse quesito os programas apresentam seu desenvolvimento, planejamento e perspectivas futuras, como estão realizando suas atividades e metas e descrevem sua infraestrutura para o ensino e pesquisa (BRASIL, 2013a). De acordo com Maccari et al. (2014) nesse quesito o coordenador informa a estrutura de seu programa (formada por área de concentração, linha de pesquisa, estrutura curricular e projeto de pesquisa).

Ainda segundo os autores, é por meio da área de concentração que o coordenador marca a área de conhecimento da produção intelectual e formação de seus discentes. A linha de pesquisa expressa o detalhamento da produção, assim o PPG deve definir claramente suas linhas, a fim de direcionar o desenvolvimento de seus trabalhos. A estrutura curricular deve apresentar o núcleo de disciplinas com conteúdos relacionados às linhas de pesquisas. Já os

projetos de pesquisa, de acordo com indicações da CAPES (BRASIL, 2013a), não deve ultrapassar de dois projetos por docente, deve ter coerência com as linhas de pesquisa e especialização do docente além de serem formulados de maneira clara o objeto de investigação, o método de pesquisa, e os resultados esperados.

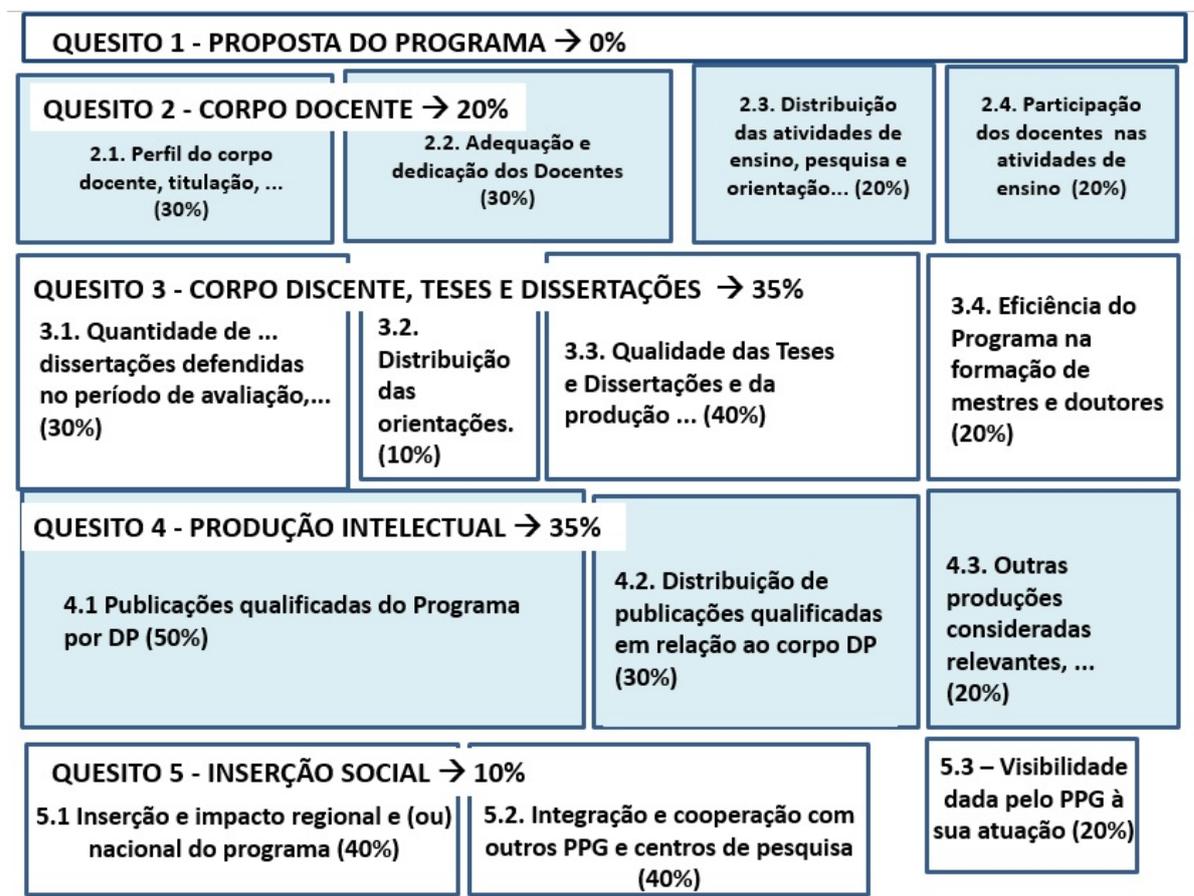


Figura 2: Dimensões Avaliadas.
Fonte: Adaptada de Neves (2014).

O Quesito 2, referente ao Corpo docente, apesar de influenciar em apenas 20% na nota final da avaliação, para Maccari et al. (2014), ele impacta direta ou indiretamente nos demais critérios de avaliação. É analisado o perfil do corpo docente do programa (titulação, origem de formação), participação dos docentes em atividades de ensino, carga horária dedicada ao programa e sua distribuição entre os docentes (BRASIL, 2013a).

O Quesito 3, Corpo discente, teses e dissertações, é avaliado nesse quesito o número de dissertações e teses defendidas, qualidade desses trabalhos, distribuições dos trabalhos defendidos entre os docentes do programa, as produções dos discentes, participação dos discentes no ensino de graduação. Segundo Vogel (2015), outro fator relevante nesse critério é o tempo de formação dos discentes, principalmente os bolsistas.

Para o Quesito 4, Produção intelectual, é avaliado, segundo Maccari et al. (2014), de forma quantitativa a produção científica do programa, sendo essa a publicação de artigos em periódicos, livros, capítulos, coletâneas, trabalhos em congressos. Esse critério é utilizado também como indicador para medir a qualidade do programa.

Já o Quesito 5, Inserção social, de acordo com Vogel (2015), são avaliados sobre os conhecimentos veiculados pelos programas feitos por publicações, a integração com outros centros de pesquisa e/ou programas são analisados, sobretudo se desenvolve produção de conhecimento em regiões mais carentes.

De acordo com a pesquisa realizada por Canhada e Bulgacov, (2011) em relação às práticas sociais que sustentam os altos resultados acadêmicos em dois cursos de pós-graduação estudados (da área de Administração, nota 6 na CAPES) são “as pressões institucionais” desenvolvidas pela CAPES, sendo mecanismo propulsor para o desenvolvimento do programa.

O sistema de avaliação é utilizado para avaliar os PPGs, sendo o coordenador do programa responsável por gerenciar as atividades desenvolvidas, preencher o relatório da Plataforma Sucupira, resultando no conceito CAPES. As funções desempenhadas por esse agente como o PMO, torna-se importante ser estudada a fim de listar o real impacto delas na nota do programa.

2.5 Estrutura e práticas dos Programas de Pós-Graduação

A coordenação dos PPGs responde à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da IES, que dá o suporte para seu funcionamento. É norteada pelo regulamento da pós-graduação de sua instituição e realiza reuniões de controle e tomada de decisões que afetam no geral a pesquisa e pós-graduação da IES. A Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, sendo o “órgão máximo deliberativo e de recurso, em matéria de sua competência” (BRASIL, 2013c, Art. 51) tem como participantes os coordenadores dos programas de pós-graduação, pró-reitor e adjunto, diretor de pesquisa e representante discente. O programa de pós-graduação é regido também por um regulamento próprio. O regulamento estabelece atividades e funções de responsabilidade do coordenador, normatiza os procedimentos do programa com a finalidade do bom andamento dos cursos.

A coordenação é composta pelo coordenador, eleito ou indicado, podendo ter como auxílio um colegiado/comissão para a tomada de decisões. Os PPGs realizam as assembleias, responsáveis pelo “planejamento, o acompanhamento, o controle e a avaliação de cada programa de pós-graduação” (BRASIL, 2013c, Art. 112). Esta será composta por todo corpo docente do programa, um representante discente, sendo presidida pelo coordenado do

programa. Alguns programas contam com o colegiado, uma comissão eleita pelo corpo docente para as tomadas de decisões mais rotineiras do PPG, sem a necessidade de reunir a assembleia para deliberação de uma ação. A Figura 3 exemplifica a estrutura organizacional da Pós-Graduação, utilizando como base a estrutura da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá.

O coordenador pode ser auxiliado por um ou mais funcionários administrativos para o desenvolvimento das atividades de gerenciamento de processos (rotinas) e de projetos. Esses funcionários podem ser dedicados ao PPG, sendo a secretaria exclusiva do programa ou ser a secretaria da Pró-Reitoria, servindo como apoio a coordenação. Contudo, a secretaria sendo estrutura da PRPG ela deve apoiar igualmente todos os programas pertencentes a IES, muitas vezes sem auxiliar em questões específicas ao PPG.

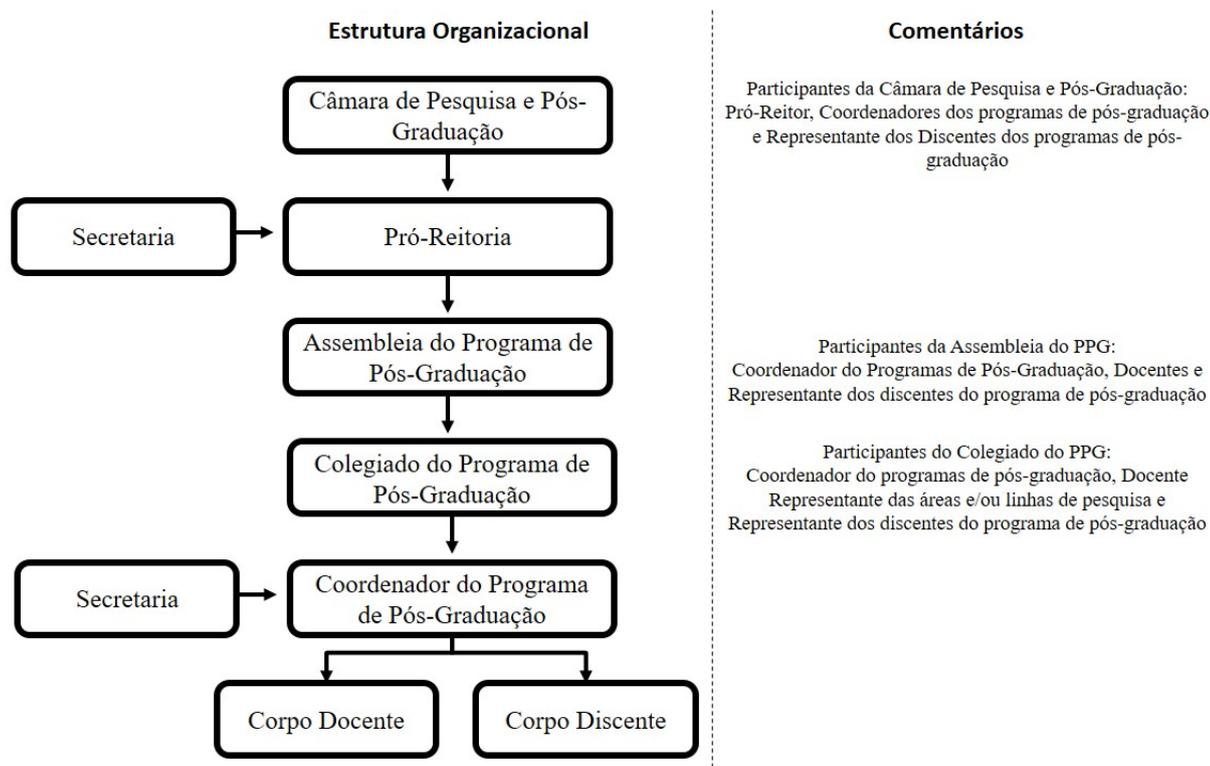


Figura 3: Estrutura da Pós-Graduação
Fonte: Elaborada pela autora

Utilizando-se da corrente que denomina a estratégia como prática (CANHADA; BULGACOV, 2011; WILSON; JARZBROWSKI, 2004), evidencia-se que as atividades, desenvolvidas por indivíduos e em contínua relação, permitem chegar no resultado esperado. Essas práticas estratégicas trazem resultados organizacionais possíveis de medição.

Segundo Canhada e Bulgacov, (2011) a estratégia como prática é percebida como um conjunto de atividades desenvolvidas nas organizações. Johnson et al. (2007) afirma que a

estratégia influencia as decisões das organizações e as demais ações dos indivíduos ligados a ela. Assim as práticas utilizadas nos programas de pós-graduação podem ser encaradas como estratégias no desenvolvimento do PPG.

Outro ponto a ser levado em consideração são as características do coordenador frente ao PPG, uma delas é a questão de liderança. Para Cohen (2010), mesmo nas equipes com maior autonomia, em que os indivíduos decidem suas próprias atuações profissionais, é necessário um líder que esteja presente como referência e estímulo aos liderados. Dessa forma, entende-se que as competências profissionais dos líderes envolvam o desenvolvimento de ideias, planejamento das ações a serem executadas, execução desse procedimento de modo único e assim obter resultados elevados continuamente.

Segundo Burnes e O'Donnell (2011), o líder não deve exercer seu poder apenas pela hierarquia ou imposição, e sim conquistar os resultados e a equipe pelo seu potencial e carisma. Os líderes devem possuir a capacidade de adaptar seu estilo a cada situação, e ser capaz de reinventar sua organização em conformidade, comunicando sua visão de forma convincente, conquistando assim o comprometimento emocional de seus seguidores.

O coordenador ao gerenciar o PPG deve ser um líder, fazendo com que sua equipe (discentes e docentes) o sigam no desenvolvimento do programa e na busca pelos melhores resultados.

Encontra-se também na literatura diferenças entre um líder e um gestor, Almeida et al. (2009) apontam que o gestor é entendido como um burocrata e o líder como um incentivador que busca sempre agregar e fazer a equipe crescer, sendo que os líderes incentivam à constante mudança e adaptação a novos patamares. Nessa pesquisa dar-se-á ênfase a figura do gestor, mais precisamente no gerenciamento de projetos e as funções do coordenador como PMO, pois são os focos desta pesquisa.

2.6 Gerenciamento de projetos

A busca pela otimização dos processos, o sucesso dos projetos, a erradicação das falhas e o aumento da competitividade é responsável pela evolução do conceito de qualidade inerente às organizações. Nesse contexto, a temática - gerenciamento de projetos ganha destaque, segundo Englund, Graham e Dinsmore (2003, p.74):

Ao longo do tempo, e provavelmente depois de um retumbante número de fracassos, tornou-se evidente que a gestão de projetos era uma habilidade importante, que deveria ser desenvolvida para evitar falhas futuras. Olhando mais para o futuro, algumas organizações começaram a ver habilidade de gerenciamento de projetos como uma verdadeira vantagem competitiva.

Com a evolução do mercado e do nível de exigência do cliente observou-se, segundo Barcaui (2012) que o progresso da empresa ou departamento dependia do desenvolvimento e sucesso dos projetos inovadores. A “projetização” das empresas, como chama Barcaui (2012, p.5), eleva o estado de acompanhamento dos projetos, não permitindo mais que essa seja feita de forma amadora e sim estruturada e formalizada garantindo, ao máximo, o sucesso na realização dos projetos. Segundo Aubry et al. (2010) o gerenciamento de projetos tem desempenhado um papel central na gestão das organizações em quase todos os campos.

O gerenciamento de projetos é definido pelo Guia PMBoK (PMI, 2013) como o emprego de habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades realizadas no desenvolvimento do projeto com a finalidade de atender aos seus objetivos. Ainda de acordo com guia, o gerenciamento de projetos apresenta 10 áreas de conhecimento que consistem em um conjunto de conceitos, processos e atividade a serem realizadas pela equipe do projeto, com a finalidade de garantir o desenvolvimento e a realização do projeto de forma eficaz.

As áreas de conhecimento são: integração (abertura, coordenação execução, controle dos projetos de forma integrada), escopo (planejamento, criação, definição, controle verificação do escopo), tempo (estimativa, sequenciamento das atividades, desenvolvimento e controle do cronograma), custo (estimativa, controle de custos), recursos humanos (contratação, desenvolvimento e controle da equipe), comunicação (relatório, gerenciamento de informações), riscos (análise quantitativa e qualitativa, monitoramento e controle), aquisições (compras, administrar contratos, contato com fornecedores), qualidade (planejar o gerenciamento, realizar a garantia e o controle) e partes interessadas (identificar as partes, planejar o gerenciamento com base da análise das necessidades, gerenciar o processo de comunicação e controlar o engajamento das partes).

Para um melhor entendimento do gerenciamento de projetos e como são definidas as funções do PMO, determinaremos primeiramente o que é um projeto e como ele pode ser desenvolvido. Segundo Kerzner (2006, p. 15), projeto é um “empreendimento com objetivo bem definido que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. ”. O Guia PMBoK (PMI, 2013) traz o projeto como sendo uma atividade única e temporária, pois os projetos têm início e fim determinado. Outra característica do projeto é sua singularidade, cada projeto é único, não importa se há elementos similares em seu desenvolvimento. Eles podem ser realizados em todos os níveis da organização e a sua duração varia de acordo com seu escopo, equipe, desenvolvimento, podendo durar algumas semanas ou anos.

O ciclo de vida do projeto é composto pelas fases de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. São essas fases que ligam o início do projeto ao seu final (PMI, 2013).

A cada término de uma fase é realizado uma “entrega” - podendo ser um produto, relatório, parte do produto - e geralmente é revisada, garantindo o bom desenvolvimento da atividade, após aprovada inicia-se a próxima fase. Porém tem-se a possibilidade da próxima fase ser iniciada antes da aprovação das entregas da fase anterior, isso ocorre quando os riscos são considerados aceitáveis. De acordo com Vargas, (2016) o ciclo de vida permite: avaliar o andamento do projeto, a qualquer momento; indicar em que ponto o projeto se encontra e determinar o que foi realizado ou não no projeto.

Muitas organizações trabalham no desenvolvimento de vários projetos ao mesmo tempo, segundo Vargas (2016) o conjunto de projetos agrupados, de modo a facilitar seu gerenciamento, com o objetivo de torná-lo mais eficaz e de atender aos objetivos de negócio e estratégicos da organização é chamado de portfólio ou carteira de projetos.

Os projetos no portfólio não precisam ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. O gerenciamento do portfólio deve ser realizado com base nas metas estratégicas da empresa e a partir desse critério os projetos devem ser incluídos ou excluídos do portfólio (PMI, 2013 e Vargas, 2016).

Diante da necessidade das empresas desenvolverem diferentes projetos de modo simultâneo e para realizar o gerenciamento desse portfólio foram encontradas ações voltadas para a formalização dos escritórios de projetos nas organizações. A estruturação do PMO fortalece o gerenciamento dos projetos dentro das empresas, agregando maturidade ao processo (BARCAUI, 2012). Segundo Aubry, Hobbs e Thuillier, (2007), na década de 90 o conceito de PMO tomou forma e se expandiu, nos moldes de hoje. A necessidade e urgência da implementação do PMO está diretamente ligada ao aumento do número e da complexidade dos projetos dentro da organização.

2.7 Escritório de Gerenciamento de Projetos - PMO

De acordo com o estudo realizado por Kerzner (2003 *apud* BARCAUI, 2012), a evolução dos escritórios de gerenciamento de projetos aconteceu concomitantemente com a evolução tecnológica. Na primeira fase do gerenciamento de projetos, a função do PMO era basicamente atualização de cronograma, ser o contato do cliente e a empresa e auxiliava o gerente do projeto preenchendo a documentação (planilhas, previsões, custos, análises de risco). Utilizava como ferramenta um software, não tão poderoso, acarretando uma numerosa equipe de trabalho.

Com a evolução tecnológica, a equipe diminuiu e o foco do PMO foi redirecionado à manutenção dos dados e informações dos projetos. Com o contínuo desenvolvimento a figura

do PMO agora atua de forma estratégica cultural dentro da organização, tendo também objetivo de negócio e inovação. Porém essa evolução não ocorre de maneira uniforme em todas as organizações, depende do tipo de estrutura organizacional e sua maturidade no gerenciamento de projetos.

O escritório de gerenciamento de projetos (PMO) tem como objetivo básico a ligação entre a alta administração da organização e os níveis táticos e operacionais, nos quais são empreendidos os projetos, podendo-se aumentar a eficiência na sua gestão. Segundo Barcaui (2012), o conceito do PMO é dinâmico, já que seu formato, finalidade e abrangência estão em constante desenvolvimento.

Segundo Hobbs e Aubry (2008) a tipologia do PMO está fortemente ligada a 4 (quatro) características da organização: cliente do projeto, matriz organizacional, nível de maturidade do gerenciamento de projetos dentro da instituição e grau de apoio da cultura organizacional.

Uma definição acerca do PMO encontrada pertence aos autores Dinsmore e Cavalieri (2005) que colocam como seu objetivo principal a orientação e o suporte para os gerentes de projetos, possibilitando que a organização realize seus projetos de modo eficaz, no prazo estipulado, com seus custos calculados, atendendo a qualidade exigida e o escopo requerido.

Corroborando com os autores acima temos Daí e Wells (2004) trazendo o PMO como estrutura organizacional constituída para apoio aos gerentes e equipes de projetos, na implementação de práticas, metodologias, ferramentas técnicas para o gerenciamento de projetos.

Ainda, nessa ideia de apoio, porém com um olhar mais estratégico temos outras duas definições a de Kendall e Rollins (2003) que coloca o PMO como organização centrada para melhoria das práticas de gerenciamento e Unger, Gemunden e Aubry (2011), que o define como entidade organizacional localizada nos níveis hierárquicos mais elevados, na qual pôde ser atribuída múltiplas tarefas, dependendo das necessidades da organização, requisitos de gestão e política de delegação.

Outra definição do PMO que tenta unificar as duas vertentes de apoio aos gerentes de projetos, tanto do lado operacional, quanto do estratégico, temos Rad e Raghavan (2000) que define o PMO como estrutura que atua como centro corporativo de gestão de projetos, definindo e uniformizando políticas, processos e ferramentas para integrá-los as atividades de gerenciamento. Pode trazer a responsabilidade da disseminação das lições aprendidas no processo de gerenciamento de projetos.

Uma definição interessante abordada foi de Crawford (2000), na qual o PMO é um escritório, físico ou virtual, que fornece os serviços necessários para um bom gerenciamento de projetos (envolvendo atividade como planejamento, comunicação, organização, controle de escopo, prazo e custo).

Para o desenvolvimento deste estudo foi escolhida a definição de Unger, Gemunden e Aubry (2011), pois, acredita-se que ela se alinha melhor com o trabalho a ser desenvolvido em relação à posterior definição das funções dos coordenadores dos programas de pós-graduação agindo como PMO dentro dos programas, ligados mais a visão de gestão estratégica.

Alguns estudos realizados acerca da temática possibilita a percepção da aplicação do escritório de gerenciamento de projetos. Barbalho *et al.* (2014) analisaram a implantação do PMO em uma empresa de base tecnológica, listando quais os procedimentos necessários para execução dos projetos consolidados pelo PMO e verificou sua transição ocorrida ao longo de 13 anos de atuação dentro da organização e sua maturidade. Concluiu-se que houve um padrão evolutivo que estaria vinculado a projetos específicos, depois a unidades de negócio e, por fim, à estratégia corporativa. Alves *et al.* (2013) realizaram análise em 51 escritórios de gerenciamento de projetos, de diferentes setores da economia brasileira, estudando a implantação dos mesmos e como o impacto de sua implantação seriam sentidos pela organização. Os resultados demonstram que algumas características são necessárias ao sucesso da implantação como: obter patrocínio da alta administração, alocar no PMO profissionais sêniores e experientes, reconhecer a mudança cultural que se faz necessária, utilizar as lições aprendidas.

Valle, Ferreira e Joia (2014), investigaram a percepção dos profissionais da área de gerenciamento de projetos sobre o PMO, tendo como método de análise a teoria de representações sociais. Os autores concluíram que os gerentes de projetos possuem um entendimento acerca do PMO de forma positiva, o que tem contribuído para a expansão da implantação pelas organizações. Além disso o estudo traz que a concepção do tema está clara e bem definida, de acordo com os conceitos expressos na literatura, revelando a consolidação da percepção sobre PMO pelos profissionais da área de gerenciamento de projetos

O Apêndice I foi elaborado fazendo um paralelo partindo do quadro feito por Hobbs e Aubry (2007) e Magno (2008) na qual ele divide e detalha as funções do PMO, ao lado foi traçado, de acordo com essas colocações, as funções dos coordenadores dos programas de pós-graduação relatadas nos regulamentos das IES, a seleção das instituições estão detalhadamente explicadas no item 3.4.1.

Esse quadro foi validado por um especialista na área de gerenciamento de projetos que tem experiência como pró-reitor de pós-graduação, tendo atuado no cargo por 3 anos até o momento da pesquisa e já ocupou o cargo de coordenador de um programa de pós-graduação da área Engenharia III por 6 anos. O especialista atua como pesquisador na área de gerenciamento de projetos a vinte e dois anos, desenvolvendo dois projetos financiados por diferentes órgãos de fomentos intitulados: Desenvolvimento de Software para o Ensino do Gerenciamento de Projetos de Novos Produtos. Orienta dissertações e teses acerca do tema de gerenciamento de projetos e realiza publicações nos periódicos da área: *Independent Journal of Management & Production*, *Product (IGDP)*, *Gestão & Produção*, *International Journal of Project Management*, *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, entre outras.

Ao final do preenchimento do quadro, a quantidade de funções do coordenador aumentou, acrescentando-se além das funções buscadas nos regulamentos dos PPGs, a intermediação entre a função do PMO com a do coordenador, traduzida aqui nos comentários do especialista.

Ao estabelecer esse paralelo compara-se o desempenho dos coordenadores com PMO dentro dos programas. Na coluna “Comentários do especialista” foram realizadas anotações acerca da função do coordenador, essa coluna funciona como uma explicação do emprego das funções descritas na prática da coordenação. Em alguns comentários pode-se notar a transposição da função do PMO para a função do coordenador feita pelo especialista, sem a utilização da colocação do regulamento, pois esse não descreve tal papel. Contudo, o especialista achou importante descrever tal função.

Verificou-se que os grupos que tiveram maior desdobramento foram os grupos 1 e 2 (“Monitoração e Controle do Desempenho do Projeto” e “Aprendizagem Organizacional”, respectivamente). Realizando uma análise preliminar, a maior parte das funções desempenhadas pelo coordenador é de monitoramento, controle e aprendizagem.

Uma pesquisa realizada na área de avaliação da CAPES – Administração identificou-se também parte das funções dos coordenadores listadas no Quadro do Apêndice I como: “coordenar o programa e proporcionar incentivos com base nas métricas da CAPES; articular, orientar e apoiar os diversos atores internos no sentido de beneficiar o programa; lidar com conflitos; valorização material e simbólica das pesquisas de qualidade; foco nos processos de seleção de professores e alunos; e estar atento a prazos e normas em geral” (CANHADA; BULGACOV, 2011, p. 22).

As funções descritas nesse Quadro foram utilizadas como base para a construção do questionário utilizado na *survey*, conforme explicado no próximo capítulo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Considerações iniciais

Esse capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa a ser utilizado, o planejamento da coleta de dados, a definição da população, a elaboração e validação do questionário.

As principais funções dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação, de acordo com os regulamentos das IES apresentados nesse estudo, resultaram na matriz (Apêndice II) que ao ser cruzada com o quadro do apêndice I foi possível elaborar o questionário (Apêndice III) utilizado.

3.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizada nesse estudo é a *Survey*, descritiva. De acordo com Freitas et al. (2000, p. 106), a *Survey* caracterizada descritiva tem como objetivo “verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade”. O presente estudo teve como finalidade avaliar as funções de PMO desempenhadas pelos coordenadores dos Programas de Pós-graduação e seu impacto no conceito CAPES. As hipóteses a serem comprovadas são quais funções dos coordenadores dos programas de pós-graduação desempenhadas:

- H1: maior importância para o aumento do conceito da CAPES;
- H2: neutras em relação ao conceito da CAPES; e
- H3: menor importância para o conceito da CAPES.

A definição da população, segundo Hair Junior et al. (2005a) é um conjunto de procedimentos que passam pela definição da população alvo; seleção da estrutura de amostragem; seleção do método de amostragem e determinação do tamanho da amostra. Este estudo utilizou desse procedimento para definir a amostra que participou da pesquisa.

A população alvo, segundo Malhotra (2006) é a soma de todos os elementos que compartilham características e nesse estudo ela é composta pelo conjunto de coordenadores dos programas de pós-graduação, pertencentes a área de concentração da CAPES Engenharia III, cursos acadêmicos e que participaram de, pelo menos, uma avaliação trienal.

A escolha dessa população, como já mencionado, foi feita pelo fato de, além dessa pesquisa pertencer a um programa de pós-graduação dessa área de concentração, facilitando a obtenção de informações, a área Engenharia III é a maior área dentre as Engenharias, com 124 programas ao todo – cursos de mestrado, doutorado e mestrado profissional (ORLANDE;

MAMIYA e COSTA, 2015). A área abrange os programas de Engenharia Aeroespacial; Engenharia Mecânica; Engenharia Naval e Oceânica e Engenharia de Produção.

A próxima etapa é a seleção da estrutura de amostragem, que consistiu em listar os coordenadores dos programas em questão. Para isso foi realizado uma busca dos programas de pós-graduação, da área de concentração Engenharia III no site da CAPES. Foram encontrados 93 PPGs que foram subdivididos, de acordo com sua nota da avaliação trienal da CAPES (de 3 a 7), e dessa forma a população do estudo foi classificada. Com o auxílio do site da CAPES, foi coletado o nome e forma de contato (endereço de e-mail e telefone) de todos os coordenadores.

De acordo com Dillman, Smyth e Christian (2009), que propõe uma metodologia para o desenvolvimento de *survey* por meio da web, considerando o tamanho da população, o tipo de pergunta e a variação (Tabela 1). No caso desta pesquisa a população é de 93 indivíduos, a questão é do tipo 80/20 (o respondente pode optar por uma escala de intensidade de quatro pontos, onde se espera uma concentração de respostas em determinado nível de intensidade), com margem de erro de 10%, devido a dificuldades de se obter respostas para uma *survey* (FORZA, 2002; MARTINS; FERREIRA, 2011). Consultando a Tabela 1 temos para um intervalo de 95% de nível de confiança, uma amostra de 38 respondentes.

Tabela 1: Tamanhos de amostra concluídos necessários para os tamanhos e características populacionais diferentes em três medidas de intervalos de confiança.

Tamanho da população	Dimensão da amostra para 95% de nível de confiança					
	± 10%		± 5%		± 3%	
	50/50 Dividido	80/20 Dividido	50/50 Dividido	80/20 Dividido	50/50 Dividido	80/20 Dividido
100	49	38	80	71	92	87
200	65	47	132	111	169	155
400	78	53	196	153	291	253
600	83	56	234	175	384	320
800	86	57	260	188	458	369
1,000	88	58	278	198	517	406
2,000	92	60	322	219	696	509
4,000	94	61	351	232	843	584
6,000	95	61	361	236	906	613
8,000	95	61	367	239	942	629
10,000	95	61	370	240	965	640
20,000	96	61	377	243	1,013	661
40,000	96	61	381	244	1,040	672
100,000	96	61	383	245	1,056	679
1,000,000	96	61	384	246	1,066	683
1,000,000,000	96	61	384	246	1,067	683

Fonte: Dillman, Smyth e Christian (2009).

Considerando as dificuldades de realização da *survey* decidiu-se pelo envio do questionário a toda população e orientando-se pelo número mínimo de respondentes (38) proposto pelos autores Dillman, Smyth e Christian (2009), (Tabela 1), considerando para aceitação das respostas a distribuição dos respondentes entre os estratos da população, no caso da pesquisa, os conceitos da CAPES (Tabela 2).

Tabela 2: Respondentes por estratos da população.

Conceito CAPES	População		Amostra (respondentes)	
	Abs.	%	Abs.	%
3	40	43,0%	14	35%
4	27	29,0%	12	44,4%
5	15	16,2%	8	53,3%
6	6	6,5%	3	50%
7	5	5,3%	3	60%
Total	93	100%	40	43%

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando a Tabela 2 verifica-se que a amostra é representativa, ou seja, ela representa proporcionalmente todos os estratos da população, apresentando apenas alguns pequenos desvios.

3.3 Método de Coleta de Dados

Este estudo escolheu por coletar os dados por meio de um questionário autoadministrado enviado pela *internet*. A escolha desse método justifica-se pelas vantagens apresentadas como: baixo custo, maior qualidade na resposta, maior rapidez na aplicação do questionário, menor tempo de resposta, menor quantidade de itens não respondidos dentro de um único questionário e melhor controle sobre os não respondentes, (SIMSEK, 1999).

O questionário foi enviado a toda a população, ou seja, foi também encaminhado para todos os coordenadores dos 93 PPGs e a cada onda realizada os e-mails dos coordenadores que já responderam eram retirados da lista para novo envio (Tabela 3).

A elaboração do questionário foi realizada por meio do método de comparação, que será abordado no próximo item (3.4).

3.4 Método de Comparação

A proposta foi desenvolvida por meio de uma estrutura de abordagem de pesquisa em *design* (*Design Reserach Methodology* - DRM) proposta por Blessin e Chakrabarti (2009). Segundo os autores o uso dessa proposta, desde o início do projeto de pesquisa auxilia a fornecer uma direção para a pesquisa e identificar as áreas que precisam ser abordadas, tendo maior probabilidade de se unir a teoria e a prática.

A DRM consiste em 4 passos que os autores dividem em: Critério, Estudo Descritivo I, Estudo Prescritivo e Estudo Descritivo II. O primeiro passo é a identificação do objetivo da pesquisa, é deixar evidente qual o foco do trabalho e onde se quer chegar. No segundo passo por meio da fundamentação teórica caracteriza o tema da pesquisa. O terceiro passo é o desenvolvimento e proposta de aplicação do método a ser testado para alcançar os resultados esperados. O quarto passo é o estudo realizado para avaliar o impacto e os resultados obtidos com a aplicação do método desenvolvido.

O método proposto por esse trabalho é ilustrado da Figura 4.

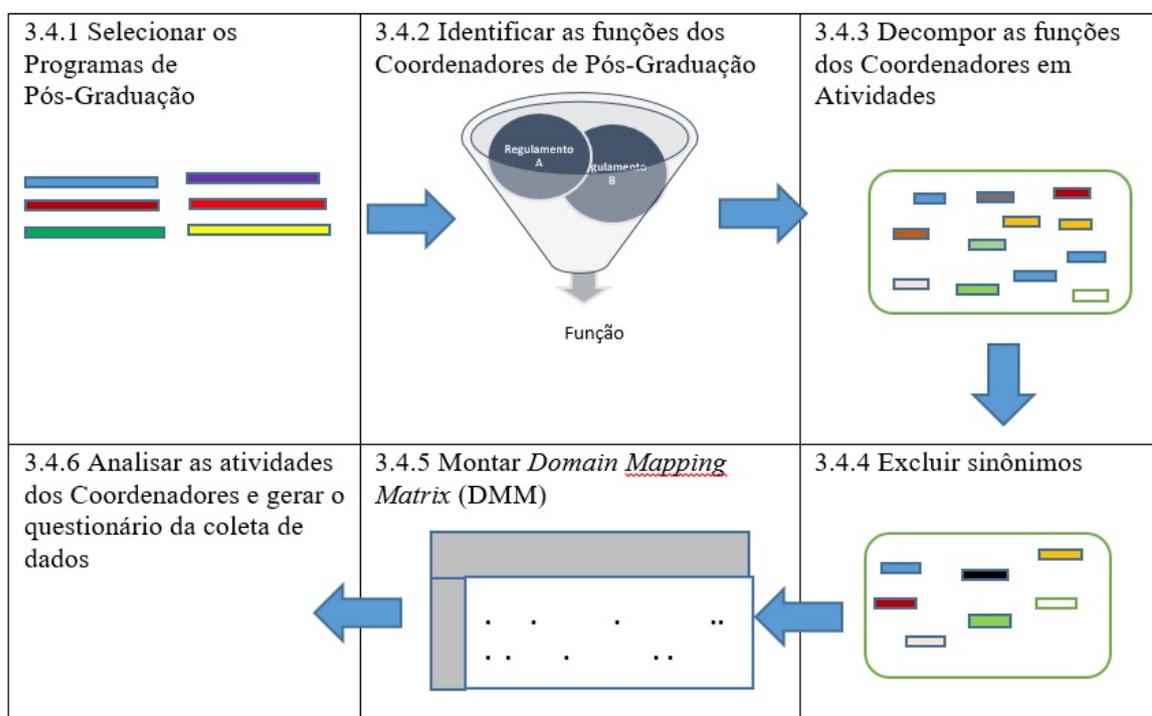


Figura 4: Método de comparação.
Fonte: Adaptada de Rosa e Rozenfeld (2015).

3.4.1 Selecionar os Programas de Pós-Graduação

Para a escolha dos programas de pós-graduação, população desse estudo (93 programas), foram selecionados 2 programas de mesmo conceito, fazendo com que todos os conceitos fossem abordados (de 3 a 7). Dentro da classificação de mesmo conceito, foram selecionados um programa com sua data de início de funcionamento mais atual e o outro com

data de início de funcionamento mais antiga. Optou-se por utilizar a data de parâmetro dos cursos de mestrado, pois é necessário que o programa tenha no mínimo o curso de mestrado com nota superior a 4 para abrir o curso de doutorado.

Os programas escolhidos a priori foram:

- Conceito 3:
 - Engenharia Mecânica, do IME, (01/01/73);
 - Engenharia e Ciências Mecânicas, da UFSC (02/03/15).
- Conceito 4:
 - Engenharia Naval e Oceânica, da USP (01/01/70);
 - Ciências e Tecnologias Espaciais, do ITA (01/01/12).
- Conceito 5:
 - Engenharia Aeronáutica e Mecânica, do ITA (01/01/61);
 - Engenharia Industrial, da UFBA (01/01/08).
- Conceito 6:
 - Engenharia Mecânica, da USP/SC (01/01/70);
 - Engenharia de Produção, da UFRGS (01/01/94).
- Conceito 7:
 - Engenharia Mecânica, da PUC-Rio (01/01/64);
 - Engenharia Mecânica, da UFU (01/01/85).

Porém, foi necessária a alteração de três cursos, pois as duas instituições a qual fazem parte (ITA e IME), não disponibilizam em seu site o regulamento da pós-graduação e de seus programas e não tiveram sucesso as várias tentativas de contato solicitando o acesso a esses regulamentos.

Obedecendo aos mesmos parâmetros acima descritos foram selecionados os próximos cursos da lista dos PPGs com o mesmo conceito, seguindo a ordem das datas de início do curso.

Os novos cursos relacionados foram:

- Conceito 3:
 - Substituindo Engenharia Mecânica, do IME, (01/01/73):
Engenharia de Produção, da UFSM, (01/01/1974).
- Conceito 4:
 - Substituindo Ciências e Tecnologias Espaciais, do ITA (01/01/12):
Engenharia de Produção, da UNINOVE (01/01/2009).

- Conceito 5:

- Substituindo Engenharia Aeronáutica e Mecânica, do ITA (01/01/61):
Engenharia de Produção, da UFRJ (01/01/1967).

3.4.2 Identificar as funções dos coordenadores de Pós-Graduação

Para a definição das funções dos coordenadores dos PPGs consultou-se os regulamentos, listados no item 3.4.1, dos programas de pós-graduação e analisada a descrição das funções dos coordenadores.

Em uma primeira leitura percebeu-se que nos regulamentos dos programas em si pouco se define as funções dos coordenadores. É mais abordado o modo como o coordenador é posto no cargo, seu substituto (caso haja), quais as instâncias administrativas (colegiado, comissões) e como elas são formadas.

Foi constatado que as funções do coordenador são descritas mais explicitamente no regimento da pós-graduação da IES. Nele é possível encontrar uma seção, específica ao coordenador ou comissão de coordenação. Em alguns programas selecionados o Colegiado tem a função de coordenar o programa, sendo o coordenador seu presidente. Dessa forma, utilizamos também as funções do colegiado como sendo função do coordenador.

Portanto, as informações necessárias para a criação do quadro do apêndice I foram retiradas dos regulamentos e dos regimentos da pós-graduação da IES dos programas selecionados conforme descritos acima.

3.4.3 Decompor as funções dos coordenadores em atividades

Segundo Rosa e Rozenfeld (2015), é aconselhável que as funções encontradas na etapa anterior sejam definidas como atividades, utilizando como base semântica estruturas que apliquem o verbo e recusem a especificidade em excesso, impedindo também a comparação.

No caso desse estudo os regulamentos, na maioria dos casos, já traziam as funções dos coordenadores com a estrutura semântica baseada em verbo. Assim não houve necessidade de grandes ajustes.

3.4.4 Excluir sinônimos

Em alguns regulamentos foram encontradas funções semelhantes, porém com terminologias e estruturas de linguagem diferentes. Foi analisado item a item e os sinônimos e semelhanças foram substituídos por expressões que englobam ambos os significados em sua

amplitude. Atividades muito específicas que faziam parte de uma função mais global também foram conglomeradas em atividades mais genéricas.

As funções que não se pode definir como atividades equivalentes foram mantidas de forma diferenciada.

3.4.5 Montar *Domain Mapping Matrix* (DMM)

A matriz de mapeamento de domínio, segundo Eppinger et al. (2012 *apud* Rosa, Rozenfeld 2015), demonstra relação entre dois domínios, nesse estudo são as funções dos coordenadores dos PPGs, retiradas dos regulamentos, e as IES selecionadas para geração de tal definição.

A matriz foi construída, relacionando na horizontal as IES e na vertical as funções dos coordenadores. Foi colocado o valor 1(um) na posição em que a atividade era descrita no regulamento da IES especificada e o valor 0 (zero) quando não. Na última coluna do quadro, foi realizada a somatória dos valores, explicitando as funções mais recorrentes dentre as IES escolhidas. A matriz se encontra no apêndice II para consulta.

3.4.6 Analisar as atividades dos coordenadores e gerar o questionário da coleta de dados

Após a criação da matriz descrita no item 3.4.5 foi possível gerar quadro do Apêndice I das funções dos coordenadores, fazendo um paralelo com as funções do PMO. Com o resultado do apêndice I foi construído o questionário utilizado como instrumento de medição para a coleta dos dados.

O questionário fundamentou-se na revisão bibliográfica acerca das funções do PMO resultante da pesquisa de Hobbs e Aubry (2007) envolvendo PMOs ao redor do mundo, derivando no agrupamento das funções do PMO e nas funções dos coordenadores dos PPGs retiradas dos regulamentos e dos regimentos da pós-graduação da IES dos programas selecionados.

3.5 Desenvolvimento do instrumento

O questionário foi formulado a partir do Apêndice I e é constituído por 37 questões. Utilizou-se o modelo de escala tipo Likert que, segundo Silva Junior e Costa. (2014), consiste em exigir do entrevistado a indicação de um grau de concordância ou discordância para cada afirmação relacionada ao objetivo da pesquisa. A escolha desse modelo se justifica por ser de fácil manuseio, pois o pesquisador pode emitir a escala sobre qualquer afirmação.

A aplicação da escala original tem como proposta cinco pontos, porém atualmente a variação na pontuação é de escolha do pesquisador. Segundo Silva Junior e Costa (2014) a “indicação corrente” é a utilização da escala com pontuação ímpar, tendo um ponto neutro entre os extremos de concordância absoluta e total discordância. Porém, não há um consenso em relação ao número ótimo na pontuação (ímpar ou par). Alguns autores acreditam que esse ponto neutro não manifesta concordância, porém ao ser introduzido na escala ele é contado com um ponto de concordância (COSTA, 2011; SILVA JUNIOR; COSTA, 2014). Já Garland (1991), comenta que em pesquisas sociais e de marketing prefere-se que os respondentes assumam um posicionamento, assim a escala utilizada exclui o ponto intermediário.

A escala de medição utilizada foi com um número par de categorias, pois para o objetivo dessa pesquisa era necessário “forçar uma escolha quanto a uma determinada questão” (HAIR JUNIOR, 2005a, p. 195), excluindo a categoria neutra.

A escala empregada para a manifestação dos respondentes é de 1 a 4, tendo 1 como “nenhuma relevância”, 2 “pouco relevante”, 3 “relevante” e 4 “muito relevante”. As alternativas apresentam intensidades diferentes de relevância das funções desempenhadas pelos coordenadores no cotidiano do programa e como isso impacta no conceito CAPES, na visão do respondente.

3.6 Avaliação do instrumento

Segundo Freitas et al. (2000), a realização do pré-teste do instrumento visa garantir que será medido o que é proposto. Devem-se considerar os seguintes aspectos: clareza dos termos, precisão das expressões utilizadas, extensão do questionário, forma das perguntas, ordem e introdução.

Um primeiro questionário foi elaborado e para sua validação foi solicitado a 5 especialistas pertencentes a PPG, que já foram ou ainda são coordenadores, tendo assim as características da população desse trabalho, porém não fazem parte da mesma. A escolha desses foi realizada na própria IES que a pesquisa se desenvolveu e o critério utilizado foi a partir do período que o docente permaneceu como coordenador de um PPG. Os especialistas não participaram da *survey* como respondentes. A Tabela 3 explicita a escolha dos especialistas para validação do questionário. O termo especialista foi utilizado para diferenciar os coordenadores e ex-coordenadores entrevistados dos que responderam ao questionário da *survey*.

Tabela 3: Caracterização dos especialistas colaboradores na validação.

Especialistas	Tempo na coordenação (em anos)	Nº de vezes que realizou o preenchimento do relatório da CAPES	Nº de mandatos como coordenador do PPG	Conceito CAPES do PPG do especialista na última avaliação	Área de avaliação da CAPES do PPG do especialista
A	2	3	1	5	Engenharia III
B	2	0	1	3	Ensino
C	2	3	1	5	Engenharia III
D	4	4	2	3	Matemática
E	4	4	2	5	Engenharia IV

Fonte: Elaborada pela autora.

A validação foi realizada pela aplicação do questionário de forma eletrônica, da mesma forma que seria enviada para a população, porém com a presença da pesquisadora para anotações das dificuldades encontradas e sugestões dos respondentes.

Os especialistas sugeriram a alteração da ordem das questões, sendo essas posteriormente agrupadas por tema, a junção de algumas questões que a princípio eram similares (4 questões que viraram 2) e a reestruturação da questão inicial, que explicava como os respondentes deveriam preencher o questionário. O questionário final, com as alterações sugeridas já incluídas se encontra no Apêndice III.

Para se avaliar a confiabilidade interna do questionário foi calculado o alfa de *Cronbach*, a fim de comprovar a consistência interna do questionário, possibilitando avaliar a escala utilizada. O cálculo foi realizado pelo *software Minitab17*® tendo como agrupamento a resposta de quatro docentes utilizados no teste. O resultado obtido foi 0,98 que atende as condições recomendadas, tendo a validação do questionário utilizado. Os valores de alfa de *Cronbach* variam de 0 a 1, valores iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável, quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade” (HAIR JUNIOR et al., 2005a).

3.7 Coleta dos dados

Foram executadas seis rodadas de envio dos questionários descritas na Tabela 4.

Tabela 4: Envio e resposta do questionário.

Envio	Data	Conceito					Total de Respondentes			Comentários
		3	4	5	6	7	Por	Acumulado		
							onda	Abs.	%	
							93	100%		
1º	21/09/15	5	2	4	0	0	11	11	11,8%	E-mails utilizados foram coletados na Plataforma Sucupira.
2º	04/10/15	3	3	2	0	0	8	19	20,4%	O questionário foi enviado para o e-mail pessoal (institucional) de cada coordenador.
3ª	16/10/15	2	2	1	2	3	10	29	31,1%	Utilizou-se os mesmos e-mails pessoais, porém o envio foi dividido em 5 grupos, de acordo com o conceito da CAPES.
4ª	24/10/15	3	2	1	1	0	7	36	38,6%	Utilizou-se os mesmos e-mails pessoais e a divisão do envio por grupos, como realizado anteriormente, de acordo com um texto de apresentação específico por grupo.
5ª	02/02/16	1	3	0	0	0	4	40	42,9%	Utilizou os mesmos e-mails pessoais e a divisão por conceito CAPES para o envio e o texto de apresentação foi brevemente alterado.
6ª	18/02/16	0	0	0	0	0	0	0	42,9%	Utilizou os mesmos e-mails pessoais e a divisão por conceito CAPES para o envio e o texto de apresentação foi novamente alterado.

Fonte: Elaborada pela autora.

Uma 6ª onda foi enviada para tentar reduzir a variação de erro, porém não se teve nenhuma resposta, conforme se pode verificar na Tabela 3.

O envio dos questionários foi interrompido, depois de superado os 38 respondentes planejados e os mesmos representarem todos os estratos do conceito CAPES. Após análise da Tabela 4 verificou-se que se obteve respondentes em todos os estratos da população.

Com a finalidade de avaliar a confiabilidade externa do questionário, foi realizada uma análise preliminar dos respondentes. Os critérios analisados foram o tempo de atuação na

coordenação do PPG, a realização do preenchimento do relatório da CAPES e o número de vezes. Os resultados dessa análise estão descritos nos gráficos 6, 7 e 8 e nas Tabelas 5, 6 e 7.

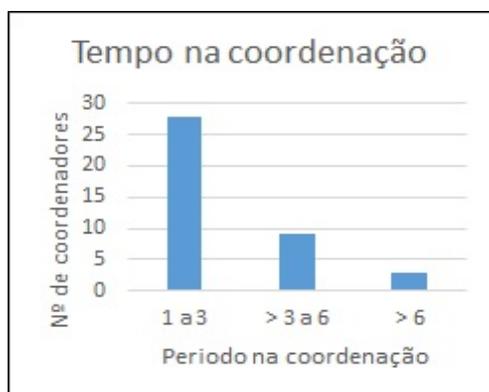


Gráfico 6: Tempo na Coordenação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5: Tempo na coordenação.

Período na coordenação	Nº de coordenadores	%
1 a 3	28	70,0%
> 3 a 6	9	22,5%
> 6	3	7,5%
Total	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos coordenadores que responderam ao questionário tem até 3 anos frente a coordenação do PPG.

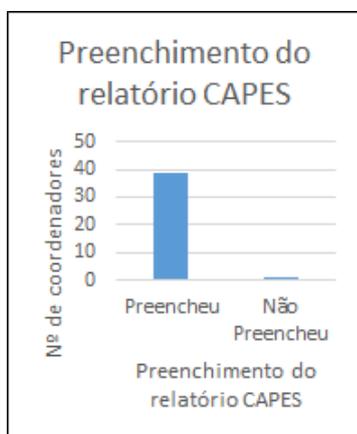


Gráfico 7: Preenchimento relatório CAPES.
Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 6: Preenchimento relatório CAPES.

Preenchimento do relatório CAPES	Nº de coordenadores	%
Preencheu	39	97,5%
Não Preencheu	1	2,5%
Total	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas um coordenador não realizou até o momento da pesquisa o preenchimento do relatório CAPES (tanto o Coleta CAPES, quanto a plataforma Sucupira) responsável pela avaliação realizada do programa.

Tabela 7: N° de preenchimentos do relatório CAPES.

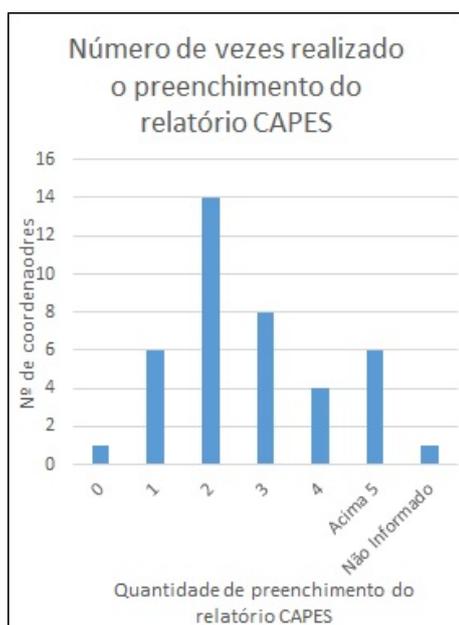


Gráfico 8: N° de preenchimentos do relatório CAPES.
Fonte: Elaborada pela autora.

Número de vezes que realizou o preenchimento do relatório CAPES	Quantidade	
	Absoluto	%
0	1	2,5%
1	6	15,0%
2	14	35,0%
3	8	20,0%
4	4	10,0%
Acima 5	6	15,0%
Não Informado	1	2,5%
Total	40	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora.

A maioria dos coordenadores preencheu o relatório CAPES até três vezes, sendo 72,5% do total de coordenadores que responderam à pesquisa. Dos 6 coordenadores que preencheram acima de 5 vezes temos um coordenador que já preencheu 10 vezes e outro 14, sendo o máximo contabilizado.

A análise permite constatar que a maioria dos coordenadores tem contato com o relatório da CAPES e, portanto, estão cientes dos critérios utilizados na avaliação dos PPGs. Assim torna-se válida a resposta desses coordenadores em relação ao objetivo da pesquisa não sendo descartado nenhum respondente.

3.8 Análise das respostas estratificadas por Conceito CAPES

Foi calculado para cada função dos coordenadores o nível de dispersão entre os respondentes estratificados em Conceito CAPES: 3 (Gráfico 09); 4 e 5 (Gráfico 10) e 6 e 7 (Gráfico 11).

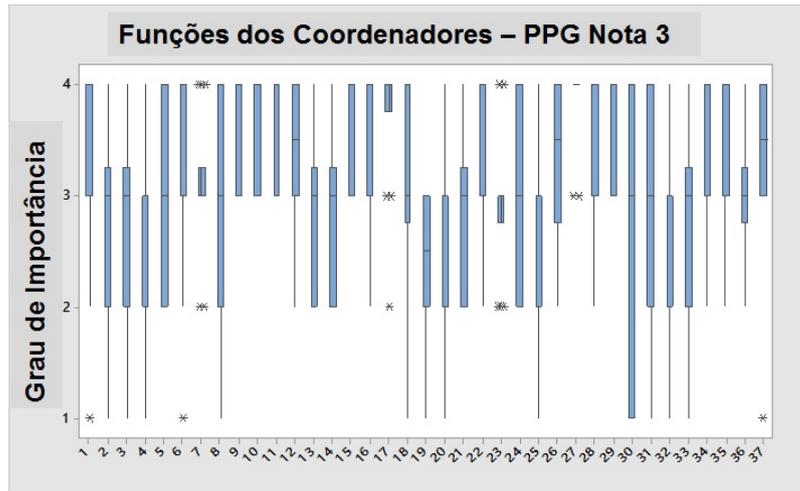


Gráfico 09: Funções dos coordenadores dos PPGs conceito 3.
 Fonte: Elaborado pela autora.

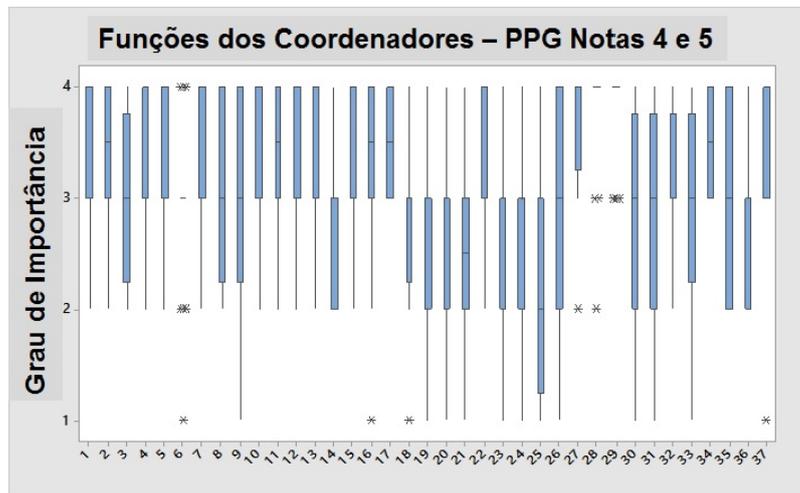


Gráfico 10: Funções dos coordenadores dos PPGs conceito 4 e 5.
 Fonte: Elaborado pela autora.

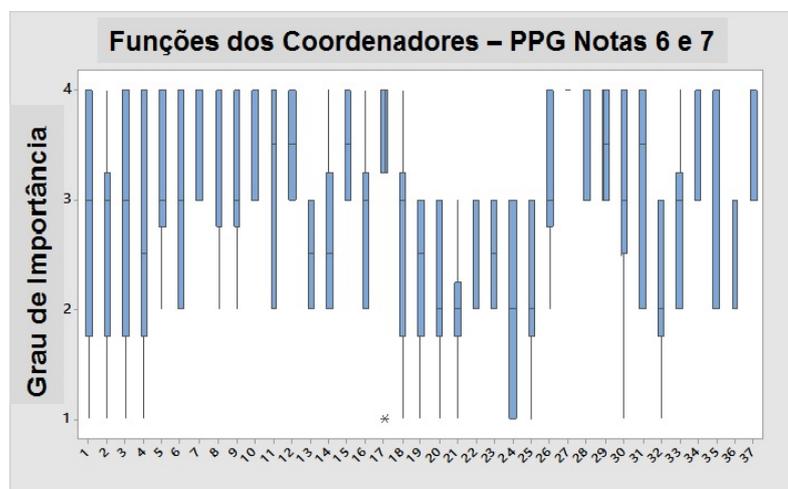


Gráfico 11: Funções dos coordenadores dos PPGs conceito 6 e 7.
 Fonte: Elaborado pela autora.

Após análise dos gráficos (09, 10 e 11) evidencia-se quais as funções de baixa e elevada dispersão entre os coordenadores separados por Conceito CAPES de seus respectivos PPGs, como mostra o Quadro 1.

Funções do Coordenador do PPG	Conceito			Comentários
	3	4 e 5	6 e 7	
Menor dispersão	27	7 e 17, 23	27	• Os coordenadores apresentam baixa dispersão em relação as funções 7, 17 e 27
Baixa dispersão	6, 7 , 17 , 23, 28 e 29	17 , 27 , 34 e 37	7 , 12, 17 , 28, 29, 36 e 37	
Elevada dispersão	2, 3, 4, 8, 18, 19, 20, 25, 30 , 31, 32 e 33	9, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 30 , 31 e 36	1, 2, 3, 4, 18 e 30	• Os coordenadores apresentam elevada dispersão em relação à função 30

Quadro 1: Análise da dispersão dos coordenadores, em relação ao Conceito CAPES.
Fonte: Elaborado pela autora.

As funções de baixa dispersão são: “Elaborar e desenvolver a divulgação do programa” (F7); “Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes” (F17); “Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa” (F27).

A função de elevada dispersão entre os coordenadores é: “Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais)” (F30).

Após a análise preliminar dos dados o próximo capítulo realizou uma análise mais detalhada com as técnicas estatísticas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Considerações iniciais

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados coletados realizada por meio das técnicas de análise estatísticas: Análise de *cluster*, Análise de correlação e Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS). Assim como a análise qualitativa dos resultados do PLS.

4.2 Análise de conglomerado (*Cluster analysis*)

A análise de conglomerado, também conhecida como análise de *clusters*, tem a finalidade de identificar grupos, por meio da análise das semelhanças e/ou diferenças existentes entre suas características, utilizando procedimentos estatísticos, (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). A partir da definição da similaridade ou diferença entre as variáveis é que os objetos são agrupados em *clusters*. Essa análise é utilizada para a redução no número de objetos – no caso dessa pesquisa respondentes e funções, agrupando-os, baseando em métodos numéricos. O agrupamento em *clusters* visa o conglomerado de objetos homogêneos entre si (dentro do grupo alto nível de semelhança), porém com alta taxa de heterogeneidade externa (grande diferença entre os grupos), (HAIR JUNIOR et al., 2005a).

A similaridade entre os objetos, segundo Corrar, Paulo e Dias Filho, (2009) pode ser realizada de várias maneiras, (métodos de ligação, métodos de centróide e métodos de soma de erros quadráticos ou Variância - método de Ward) essa pesquisa utilizou a medida das distâncias – coeficiente de parença e distância euclidiana – por utilizar dados quantitativos na análise.

Vale a pena ressaltar que a análise de *clusters* pode ser caracterizada por uma técnica exploratória, agrupando os objetos de acordo com suas semelhanças em apenas alguns aspectos, essas semelhanças não são estimadas empiricamente, (FÁVERO et al., 2009), exigindo do pesquisador a posterior análise e possível recusa da indicação de seu agrupamento.

Nessa pesquisa, foram realizadas duas análises de *clusters*, uma com a finalidade de verificar a similaridade dos respondentes e a outras das funções dos coordenadores dos PPGs com objetivo de agrupá-los.

Segundo Hair Junior et al. (2005b) não existe nenhum procedimento de seleção padrão para determinar o número final de agrupamentos. Nesse sentido conclui-se que não há tão pouco um nível ótimo de similaridade a ser utilizado na seleção dos agrupamentos. O valor é convencionalmente definido entre 0 e 100%, no qual mais próximo a 0% representa o nível de dissimilaridade e 100% a similaridade (CLARKE e WARWICK, 2000).

Segundo Rohlf (1970), na prática, agrupamentos menores que 70% indicariam a inadequação do método de agrupamento. Outros autores, como Everitt et al., 1993; Jain e Dubes, 1988, afirmam que valores acima de 80% é indicativo de bom agrupamento, pois pode ser extraída melhores análises dos agrupamentos. Porém, segundo Halkidi, Batistakis e Vazirgiannis (2002), nem sempre essas afirmações são verdadeiras, pois para identificar os melhores agrupamentos é necessária a inspeção visual contextualizada para verificação da pertinência do agrupamento indicado pelo cluster. A decisão sobre o número total de agrupamento de conglomerados, a constarem na análise, de acordo com Aldenderfer e Blashfield, (1984) caberá ao pesquisador, pois esta dependerá de cada pesquisa.

Nessa pesquisa, assim como Santos, Domingues e Ribeiro (2013) foi utilizado o nível de similaridade de 80%. As variáveis com esse nível de similaridade foram avaliadas por uma perspectiva conceitual, comparando os resultados reais com as expectativas formadas nos objetivos da pesquisa, (HAIR JUNIOR et al., 2005b).

Para as análises de *clusters* a seguir adotou-se a técnica hierárquica de aglomeração, ilustrada pelos dendogramas, utilizando o método de *Ward* (HAIR JUNIOR, et al. 2005b).

4.2.1 Análise de *clusters* para os coordenadores dos PPGs

Em razão do nível de similaridade desse trabalho ter sido adotado de 80% e, como se pode notar no gráfico 12, esse índice não foi alcançado, não houve nenhum agrupamento dentre os coordenadores respondentes do questionário. No dendograma analisando percebeu-se que o maior nível de similaridade encontrado é de 72,38%, entre os respondentes 16 e 22, portanto, não existe estatisticamente semelhança que permita perpetuar *clusters*.

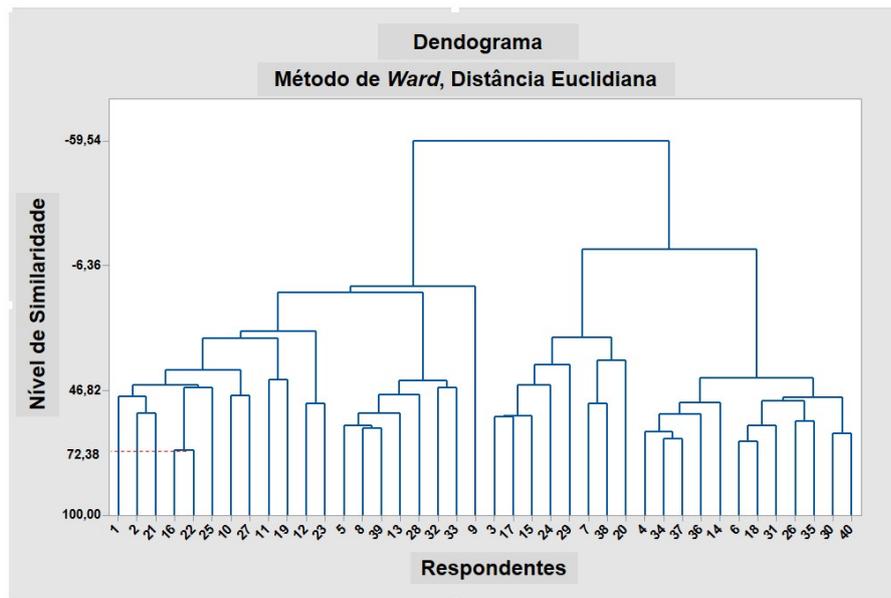


Gráfico 12: Análise de *clusters* para os coordenadores dos PPGs.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Análise de *clusters* para as funções dos coordenadores dos PPGs

Considerando o nível de similaridade proposto nessa pesquisa (80%) percebe-se, de acordo com o gráfico 13, que foi possível identificar 3 possíveis agrupamentos entre as funções.

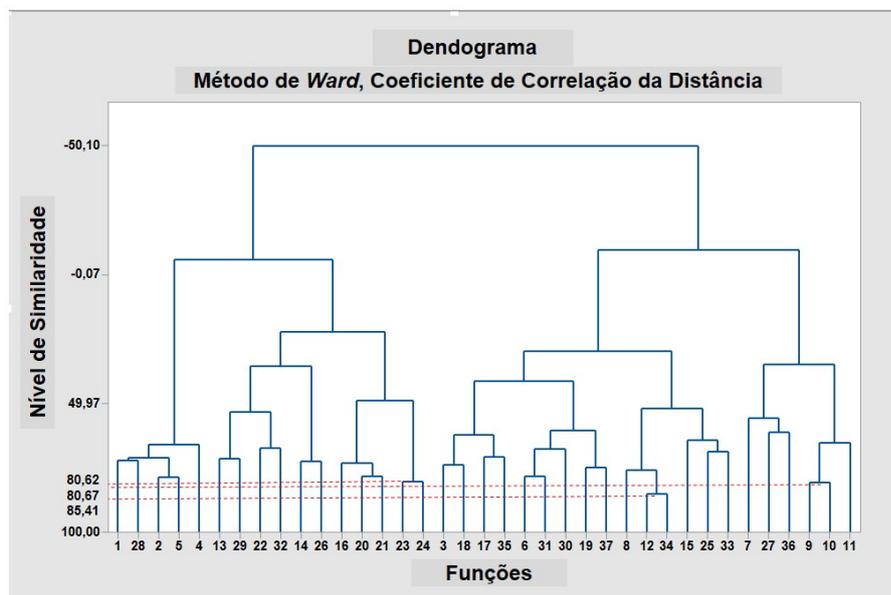


Gráfico 13: Análise de *clusters* para as funções dos coordenadores dos PPGs.
Fonte: Elaborado pela autora.

As questões que estatisticamente atendem o nível de similaridade estabelecido são descritas e analisadas no quadro 2.

Nível de similaridade	Questões	Comentário
80,62%	23 - Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).	Decidiu-se por manter as duas funções distintas. Apesar de existir relação entre as duas funções, elas podem ser realizadas separadamente, caracterizando-as como funções distintas.
	24 - Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).	
80,67%	9 - Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.	Decidiu-se por manter as duas funções distintas. O balanceamento das áreas não significa necessariamente o balanceamento das linhas. O inverso também pode ocorrer. Outro fator relevante para tal decisão foi a permissão da CAPES aos PPG em abrir, fechar e/ou unir linhas de pesquisa e áreas de concentração, desde que devidamente justificado, mostrando igualmente a importância do gerenciamento de ambas.
	10 - Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.	
85,41%	12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria.	Decidiu-se por manter as duas funções distintas. São funções que se diferem entre si.
	34 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação.	

Quadro 2: Análise semelhança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente foi realizada a análise de correlação considerando um intervalo de confiança de 95%, para verificar a relação das funções entre si.

4.3 Análise de correlação

A análise de correlação “visa medir a força ou grau de relacionamento entre as variáveis”, (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009, p. 132). A correlação, segundo Hair Junior et al. (2005a), mensura a associação linear de duas variáveis e o número que a representa

é chamado de coeficiente de correlação, podendo variar de $-1,00$ a $+1,00$. A variação do coeficiente de correlação entre positivo e negativo depende da direção da relação entre as duas variáveis. Tendo um coeficiente positivo entre as variáveis significa que o aumento de uma implica no aumento da outra, sendo o inverso verdadeiro.

A Tabela do Apêndice IV mostra a matriz de correlação entre as funções dos coordenadores dos PPGs, o grau de associação entre as funções é avaliado de acordo com o coeficiente de correlação apresentado. As correlações foram calculadas pelo *software Minitab 17*® considerando um intervalo de confiança de 95%.

Identificou-se que a função “Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências” (F3) foi a que mais teve correlação, ao todo com 12 funções.

A função “Elaborar e desenvolver a divulgação do programa” (F7) não fez correlação com nenhuma outra função. A função “Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa” (F27) teve apenas uma correlação.

Essas funções que tiveram maior correlação, nenhuma correlação e apenas uma serão objeto de análise qualitativa posterior descritas no item 4.5.

Observou-se que todas as funções correlacionadas tiveram um coeficiente positivo, ou seja, o aumento de uma função implica positivamente no aumento da outra. A avaliação desses resultados estatísticos foi posteriormente realizada na análise qualitativa dos dados.

O percentual de 16,6% de correlação permite a utilização da técnica de análise multivariada: Mínimos Quadrados Parciais (PLS).

4.4 Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*)

A técnica de regressão por Mínimos Quadrados Parciais – PLS (expressão traduzida do inglês *Partial Least Square*) é utilizada para análise de dados multivariados que relaciona múltiplas variáveis dependentes, preditoras altamente correlacionadas e quando o número de preditoras é grande em comparação ao número de observações (YACOUB; MACGREGOR, 2004; ABDI, 2007).

Nessa pesquisa aplicou-se o PLS visto que são trinta e sete funções dos coordenadores dos PPGs (preditoras), sendo identificada a existência de correlação entre algumas delas, apresentado na Tabela do Apêndice IV e a existência de mais preditoras que observações (37 funções dos coordenadores contra 1 observação: conceito CAPES).

Os cálculos para análise do PLS foram realizados no *software Minitab 17®*, que segundo Silva (2009b), utiliza o algoritmo NIPALS (*Nonlinear Iterative Partial Least Squares*).

4.4.1 Modelo de PLS para o resultado “Conceito CAPES”

O PLS calculado, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, obteve-se o valor do PValue de 0,000 que comprova a existência de significado estatístico para os resultados obtidos.

Analisando-se o gráfico 14 calculado pelo *software* se estabeleceu 10 componentes principais, pois a mesma resulta na maior taxa de explicação (90,3%) para o modelo estatisticamente gerado.

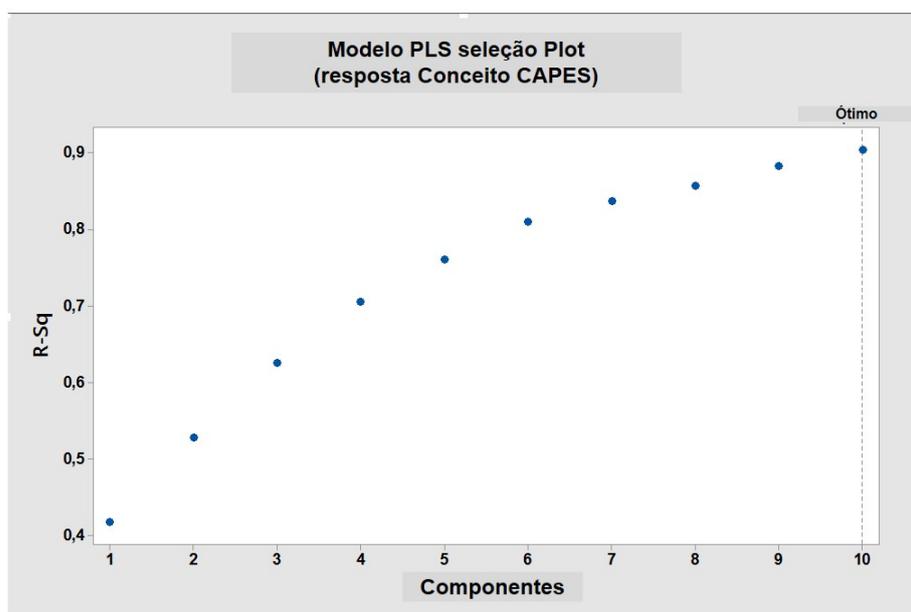


Gráfico 14: Número de componentes principais e taxa de explicação do modelo.
Fonte: Elaborado pela autora.

Gerou-se o modelo do PLS para se verificar sua validade estatística sendo realizada a análise dos respectivos resíduos, teste de normalidade (gráfico 15), para 10 componentes principais. Verificou-se que todos os resíduos apresentaram normalidade (nenhum ponto fora dos limites de normalidade), assim o modelo pode ser analisado.

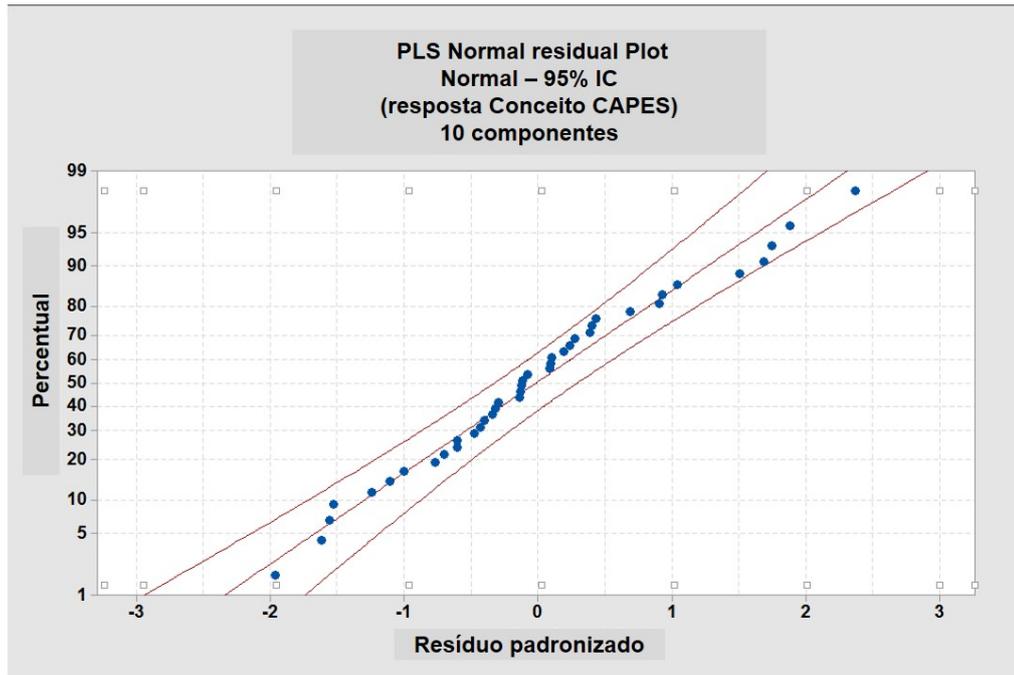


Gráfico 15 - Análise de Resíduos para o resultado “Conceito CAPES”.
Fonte: Elaborado pela autora.

Utilizou-se a opção *PLS Std Coefficient Plot* que padroniza os coeficientes permitindo comparação das funções dos coordenadores do PPG para o resultado: “conceito CAPES” (gráfico 16).

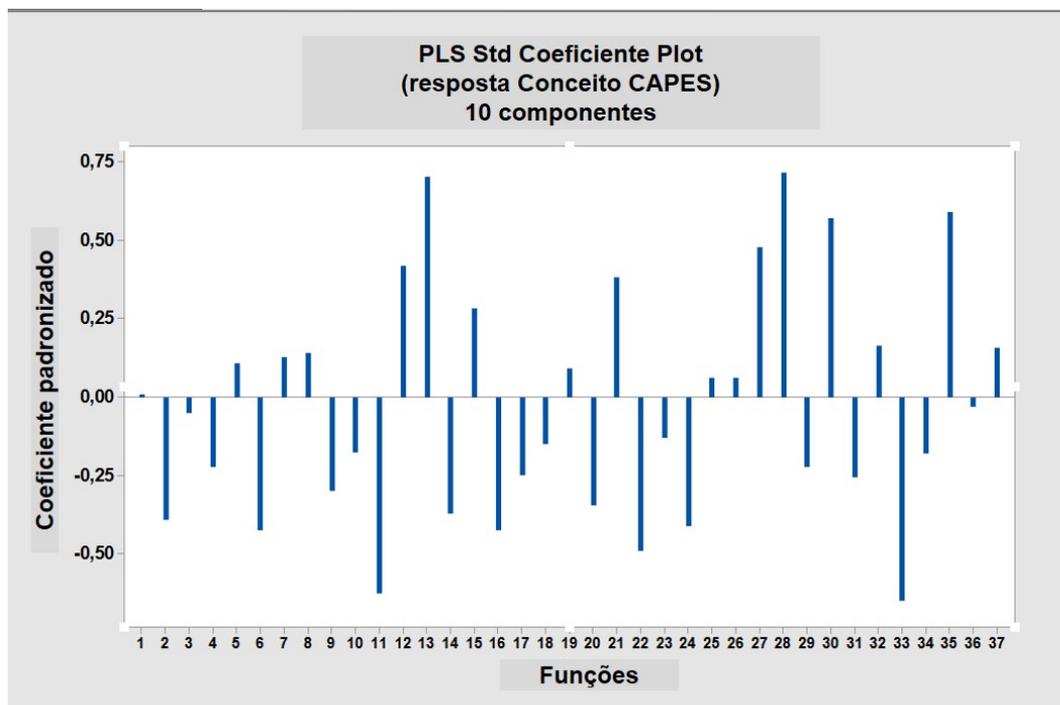


Gráfico 16: PLS para o resultado “Conceito CAPES”.
Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo permite identificar estatisticamente as funções desempenhadas pelo coordenador, para se alcançar o resultado (conceito CAPES), consideradas:

H1: maior importância (barras superiores do gráfico) – F(28) Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível; F(13) Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores); F(35) Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento; F(30) Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais); F(27) Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa; F(12) Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa; F(21) Coordenador e orientador compartilhar a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese; F(15) Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma do PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas; F(32) Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores, o desempenho do programa de pós-graduação; F(37) Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência; F(8) Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; F(7) Elaborar e desenvolver a divulgação do programa; F(5) Gerenciar mudança; e F(19) Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas;

H2: neutras (barras próximas do eixo 0,00) – F(26) Zelar pela composição de bancas examinadoras; F(25) Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação; F(1) Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação; F(36) Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES; e F(3) Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências;

H3: menor importância (barras inferiores do gráfico) – F(23) Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação); F(18) Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplinas e seus responsáveis; F(10) Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos; F(34) Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES; F(4) Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a pró-reitora; F(29) Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES; F(17) Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes; F(31) Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados; F(9) Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos; F(20) Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes; F(14) Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente. Exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados; F(2) Administrar conflitos entre os participantes do PPG (Programa de Pós-Graduação); F(24) Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa); F(16) Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados; F(6) Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem ministradas e orientações do Programa; F(22) Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador; F(33) Apoiar a pró-reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG; e F(11) Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa.

Com os resultados gerados foi realizada a análise qualitativa do modelo estatístico gerado.

4.5 Análise qualitativa dos resultados do PLS

Posterior a análise estatística foi realizada a análise qualitativa dos resultados obtidos. Essa etapa contou com a entrevista de 3 especialistas que já ocuparam o cargo de coordenador de PPG da área da Engenharia III da CAPES, tendo as mesmas características da população dessa pesquisa, conforme mostra a Tabela 8. O termo especialista foi utilizado para diferenciar os coordenadores e ex-coordenadores entrevistados dos que responderam ao questionário da *survey*.

Tabela 8: Caracterização dos especialistas colaboradores na análise qualitativa dos resultados.

Especialistas	Tempo na coordenação (em anos)	Nº de vezes que realizou o preenchimento do relatório da CAPES	Nº de mandatos como coordenador do PPG	Conceito CAPES do PPG nos respectivos mandatos
A	2	3	1	3
F	6	6	4	3 / 3 / 3 / 4
G	2	3	1	5

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise dos especialistas constou em concordar ou discordar do resultado estatístico, em relação a classificação das funções em relação ao seu grau de importância (maior, neutra e menor), em relação ao conceito CAPES.

Primeiramente as funções e as questões de correlação foram encaminhadas via e-mail para cada especialista, aqueles que preferissem responder por meio eletrônico poderiam fazê-lo. O especialista F retornou por e-mail a análise das funções, porém as questões referentes a correlação das funções foram realizadas via entrevista, os outros dois especialistas preferiram a entrevista para toda a análise. A transcrição das entrevistas, assim como a síntese das mesmas que aparecem nos quadros 4, 5 e 6 foram validadas pelos entrevistados. O tempo de entrevista, transcrição e validação foi:

- Coordenador A: 3 horas e 34 minutos;
- Coordenador F: 5 horas e 24 minutos; e
- Coordenador G: 4 horas e 2 minutos.

A transcrição da análise completa realizada pelos especialistas se encontra nos apêndices (V, VI e VII respectivamente).

Os especialistas fizeram a análise de acordo com suas experiências no cargo de coordenador. O especialista A deixou claro que em sua visão a avaliação da CAPES é direcionada apenas pela publicação. Dessa forma, suas respostas tiveram como esse argumento quando pensado o impacto na nota da CAPES, ou seja, se a função descrita do coordenador

auxiliasse o aumento da publicação, na interpretação desse especialista, é mais provável que influenciasse diretamente na nota da CAPES, corroborando com Hortale (2003).

Já os especialistas F e G consideram que as publicações possuem um peso elevado nos critérios de avaliação da CAPES, porém se nos demais quesitos os resultados não forem tão bons quanto os das publicações o programa pode ter baixa avaliação (por exemplo, nos quesitos: 3.4. Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados; 3.1. Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente; e todos os quesitos do tópico 5 – Inserção Social.

De acordo com Oliveira et al. (2005), praticamente todas as ações da CAPES contribuem para a concretização de trabalhos científicos e suas publicações, mesmo não havendo uma linha direta de apoio à publicação científica.

Na pesquisa realizada por Canhada e Bulgacov (2011), os dois programas de Administração, objeto do estudo, tem como foco a produção científica, política de incentivo financeiro às publicações, liberdade para seus pesquisadores investirem em seus temas de interesse, como características consideradas positivas na obtenção dos resultados acadêmicos, corroborando com a opinião do especialista A.

De acordo com a análise realizada pelos especialistas as funções dos coordenadores foram ordenadas, adaptadas e redistribuídas, de acordo com a relação feita de seu desenvolvimento e o impacto no conceito CAPES dos PPGs.

As funções de responsabilidade do coordenador que maior importância em relação ao conceito CAPES são:

- F(28) - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do próprio programa e de outros programas de referência da área em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível. Priorizar e tabular alguns índices dos quesitos de avaliação da CAPES;
- F(13) - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores);
- F(35) - Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento;
- F(30) - Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais);

F(27) - Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa;

- F(12) - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria;
- F(21) - Compartilhar, juntamente com o orientador a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese;
- F(15) - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma do PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas;
- F(32) - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação;
- F(17) - Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes;
- F(37) - Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência;
- F(8) – Planejar e presidir as reuniões dos colegiados;
- F(22) - Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador;
- F(7) - Elaborar a divulgação do programa;
- F(5) - Alinhar as ações e regras do programa aos objetivos preconizados pela CAPES, em especial pelo seu Comitê de Área, por meio de suas portarias e notas, tendo como foco o Sistema de Avaliação;
- F(19) - Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.

As funções neutras em relação ao conceito CAPES:

- F(26) - Zelar pela composição de bancas examinadoras;
- F(25) - Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação;

- F(2) - Administrar conflitos entre os participantes do PPG;
- F(36) - Manter a relação dos projetos de pesquisa em desenvolvimento e sua vinculação com as dissertações e teses com a diretriz da IES.

E, por fim, as funções de menor importância em relação ao conceito CAPES:

- F(18) - Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplinas e seus responsáveis;
- F(10) - Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos;
- F(34) - Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES;
- F(29) - Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES;
- F(9) - Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos;
- F(20) - Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes;
- F(14) - Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente;
- F(16) - Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados;
- F(6) - Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem ministradas e orientações do Programa;
- F(33) - Apoiar a Pró-Reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG;
- F(11) - Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa.

As funções que podem ser delegadas a secretaria sem ônus a nota da CAPES, ordenadamente em grau de importância, acompanhando a classificação das funções dos coordenadores são, maior importância:

- F(12) - Operacionalizar requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa;
- F(8) - Divulgar as reuniões dos colegiados aos seus participantes;
- F(7) - Desenvolver a divulgação do programa;

Funções classificadas como neutras em relação ao conceito CAPES:

- F(1) - Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação;
- F(3) - Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.

As funções que podem ser delegadas, de menor importância em relação ao conceito CAPES:

- F(23) - Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação);
- F(4) - Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a pró-reitora;
- F(31) - Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados;
- F(24) - Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).

Na entrevista os especialistas foram questionados também sobre a correlação de 3 funções, conforme o roteiro abaixo:

- 1- Segundo a análise estatística, a função 3 “Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências”. Foi a que mais se correlacionou. Você concorda? Tem alguma justificativa, na sua visão, para isso acontecer?
- 2- Em compensação a função 27 “Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa” só teve uma correlação, por que isso aconteceu?
- 3- A questão 7 “Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site” não teve correlação com nenhuma outra função. Qual é a sua opinião?

Em relação a função 3 ser a mais correlacionada dentre as funções do coordenador, o especialista G disse que ao socializar as informações, por meio de atas, compartilhamento de experiências (positivas ou negativas), consegue-se impactar em outros requisitos/funções, tendo reflexo nos resultados do PPG. O especialista F acredita que essa função acaba por ser uma consequência das demais funções do coordenador, por isso é a mais correlacionadas dentre todas as funções.

Em relação à correlação da função 27 com apenas 1 função, os especialistas A e F acreditam que os coordenadores que responderam o questionário, tiveram uma interpretação diferente da função de preenchimento da plataforma Sucupira e demais relatórios da CAPES. Segundo os especialistas, a interpretação da maioria dos coordenadores que justifica a função ter apenas 1 correlação é a de que o preenchimento desses relatórios é visto como uma função operacional, protocolar. Na interpretação dos 3 especialistas essa função deveria se correlacionar com mais funções, devido sua importância em relação a nota da CAPES.

O especialista G ao analisar as funções qualitativamente encontrou outras funções que poderiam estar fortemente correlacionadas com a função 27. Essas funções são: 21, 17 e 22, que estão ligadas a função do preenchimento da plataforma Sucupira e diretamente impactam na nota da CAPES.

Em relação à função 7, que não teve correlação estatisticamente com nenhuma outra função, para o especialista F os coordenadores não a veem como de sua responsabilidade. Segundo o especialista, principalmente na área de Engenharia III, por se ter um número de candidatos alto, o coordenador não vê a necessidade da divulgação do programa, o que em sua visão está equivocado. Para o especialista F a divulgação se faz necessário para o programa buscar novos candidatos, atrair alunos, docentes de diferentes lugares, aumentando o alcance do programa de regional para nacional e internacional.

O especialista G concordou com a análise, não estabelecendo nenhuma relação com essa função. A única função que poderia ter uma correlação, porém fraca com a função 7 seria a 1 (“Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação”).

Outras correlações foram levantadas pelos especialistas na análise qualitativa, algumas comprovadas estatisticamente, na Tabela de correlação do Apêndice IV, algumas não. Porém o presente estudo manteve-se fiel a análise estatística realizada pela *survey*. Mesmo com o número de correlações apontadas na análise estatística e qualitativa, manteve-se o número inicial de questões/funções (37), pois, foi gerado o dendograma que não permitiu que nenhuma das questões fosse agrupada.

Após a análise qualitativa identificou-se a necessidade da coleta de informações administrativas sobre o funcionamento dos PPGs dos respondentes (utilização de secretaria dedicada ao PPG - sim ou não e ano de criação do curso). Os dados foram coletados por meio de contato telefônico, acesso as informações disponibilizadas nos sites dos programas de pós-graduação e à plataforma Sucupira (Tabela 9). A utilização desses dados foi levada em consideração depois da análise das entrevistas, por esse motivo não foram incluídos no questionário.

Tabela 9: Secretaria dedicada ao PPG.

Secretaria dedicada ao PPG por programa				Secretaria dedicada ao PPG por IES			
Sim		Não		Sim		Não	
Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
12	30%	2	5%	12	34,3%	2	5,7%
11	28%	1	3%	8	22,9%	1	2,9%
6	15%	2	5%	6	17,1%	1	2,9%
3	8%	0	0%	2	5,7%	0	0,0%
3	8%	0	0%	3	8,6%	0	0,0%
35	87,5%	5	12,5%	31	88,6%	4	11,4%

Fonte: Elaborada pela autora.

O quadro completo encontra-se no Apêndice XI com as informações das instituições como ano de criação, quantos secretários (as) dedicados ao PPG, entre outras.

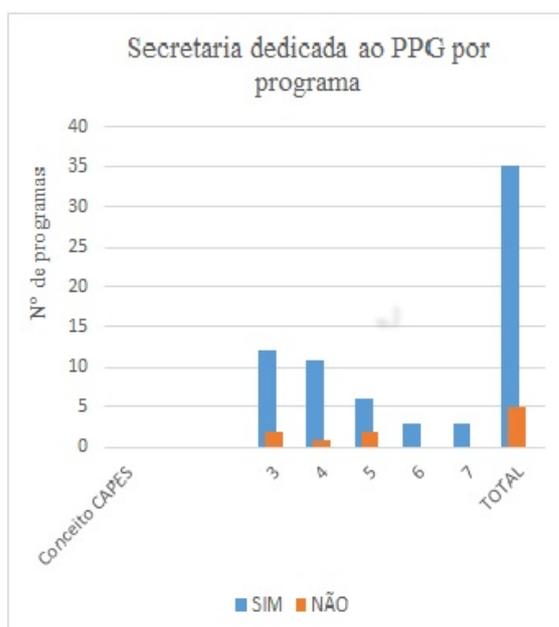


Gráfico 17: Secretaria dedicada ao PPG por programa.
Fonte: Elaborado pela autora.

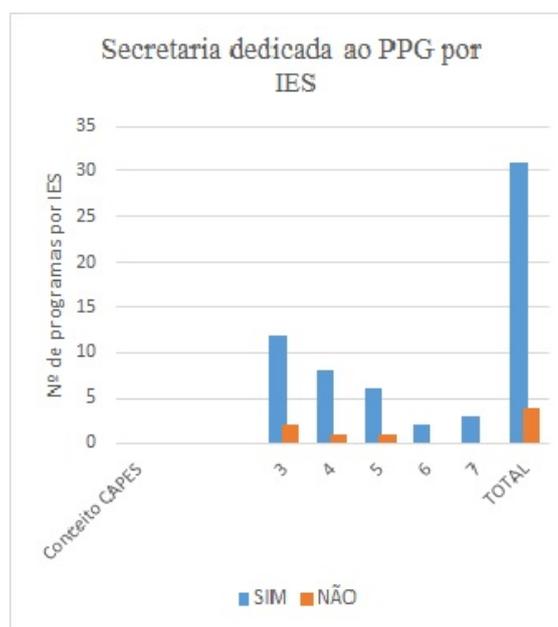


Gráfico 18: Secretaria dedicada ao PPG por IES.
Fonte: Elaborado pela autora.

Os gráficos 17 e 18 demonstram que a maioria dos PPGs respondentes dispõe de uma ou mais secretários dedicada ao auxílio do coordenador nas atividades administrativas do programa.

Os PPGs que não possuem secretaria dedicada são apenas 5 (12,5% dos respondentes) e eles estão divididos entre 3 IES (UFABC, UNIFEI e CEFET-RJ). Os programas sem auxílio de um secretariado dedicado estão relacionados da seguinte forma em relação ao conceito CAPES: dois programas com nota 3, um programa com nota 4 e dois com nota 5.

Analisando a situação dos programas pode-se perceber que o PPG da UFABC ainda é neófito, criado em 2011, podendo ser essa uma explicação para acompanhamento ser realizado pela Pró-Reitoria. O PPG de conceito 4 se encontra no CEFET-RJ, que contém apenas 8 programas no total (dado retirado da plataforma Sucupira, 2016), podendo justificar sua centralização, pelo tamanho da instituição. Os demais cursos pertencem à mesma IES, a UNIFEI, com 17 PPGs ao total e todos os programas são gerenciado por seu coordenador, com apoio da secretaria da Pró-Reitoria.

Em alguns programas com apoio de secretariado exclusivo foi identificado mais de um funcionário para tal função, sendo o que possui mais funcionários, quatro, é o da UNESP-Bauru. Vale destacar que não foi verificado se esses funcionários desempenham também outras funções, como, por exemplo, secretariar cursos *latu sensu*.

Canhada e Bulgacov (2011) analisaram dois cursos de PPGs na área de Administração, identificando que a obtenção e manutenção da Nota 6 depende do auxílio da secretaria dedicada ao PPG. A partir dos dados complementares obtidos como consequência da *survey*, foi realizado o teste do Qui-Quadrado. Considerando a correção de continuidade de Yates, dado pela fórmula 1, utilizada em situações em que há pelo menos uma classe com número de esperados menor que 5 (MONTGOMERY et al. 1999) sendo o caso dos dados dessa pesquisa:

$$x^2 = \sum_{i=1}^K \left[\frac{(|O_i - E_i| - 0,5)^2}{E_i} \right]$$

Fórmula 1: Correção de Yates.

Fonte: Montgomery (1999).

Onde:

X²: Qui-quadrado com correção de Yates

K: número de linhas

O: número observado em cada célula

E: número esperado em cada célula

i: varia entre 1 (primeira célula) e K (última célula)

Hipóteses:

H0: secretária dedicada ao PPG e conceito não possuem dependência.

H1: secretária dedicada ao PPG e conceito possuem dependência.

O valor do Qui-Quadrado calculado foi de 0,140 e se comparado ao Qui-Quadrado de referência, para um intervalo de confiança de 95%. Como o valor de referência é de 3,841, conclui-se que estatisticamente a hipótese nula (H0) deve ser aceita, ou seja, não há associação entre os grupos secretaria dedicada e conceito do programa de pós-graduação. Verifica-se estatisticamente que, para a amostra analisada, as conclusões de Canhada e Bulgacov (2011) não se comprovam.

Tabela 10: Secretaria dedicada por conceito.

	Nota 3 a 5	Nota 6 e 7	TOTAL
Com secretaria dedicada	29	6	35
Sem secretaria dedicada	5	0	5
TOTAL	35	6	40

Fonte: Elaborada pela autora.

Com os dados coletados e posteriormente analisados (quantitativamente e qualitativamente) e com o acréscimo das informações coletadas posterior às análises pode-se chegar algumas conclusões apresentadas no próximo capítulo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Após as análises quantitativa e qualitativa dos dados coletados, conseguiu-se atingir ao objetivo inicial dessa pesquisa: identificar e agrupar as funções desempenhadas pelos coordenadores dos PPGs. Foram verificadas as 3 hipóteses, quanto a classificação de importância dessas funções em relação ao conceito CAPES nos PPGs.

Primeiramente, após revisão bibliográfica sobre o PMO e suas funções, foram distribuídas 25 funções dos coordenadores em 5 grupos de classificação das funções do PMO. Após análise de um especialista foram acrescentadas mais 12 funções dos coordenadores à lista, gerando o Apêndice I. A partir do Quadro do Apêndice I e após a utilização do método de comparação, criou-se o questionário utilizado na *survey*.

Após a análise dos dados principais e dos dados complementares, foi verificado que mais de 80% dos programas possuem secretaria exclusiva. Diante deste dado, pode-se perceber a tendenciosidade dos coordenadores ao classificarem algumas das funções como de menor importância por acreditarem que a função poderia ser delegada a secretaria e não como uma responsabilidade do coordenador. Estatisticamente não foi comprovado, para a amostra, que existe uma dependência entre secretaria e conceito do programa.

As funções foram ordenadas, adaptadas e divididas (responsabilidade do coordenador ou possibilidade de delegação a secretaria) conforme descrito abaixo. As funções foram ordenadas para indicar o nível de importância em relação ao conceito CAPES, do maior grau de importância para o de menor grau de importância. Depois foi apresentada a classificação das funções que podem ser delegadas a secretaria, com a mesma ordem, do maior para o menor grau de importância.

Funções do coordenador de maior importância em relação ao conceito CAPES: F(28); F(13); F(35); F(30); F(27); F(12); F(21); F(15); F(32); F(17); F(37); F(8); F(22); F(7); F(5); F(19), totalizando 16 funções. Funções do coordenador neutras em relação ao conceito CAPES: F(26); F(25); F(2); F(36), ficando com um total de 4 funções. Funções do coordenador de menor importância em relação ao conceito CAPES: F(18); F(10); F(34); F(29); F(9); F(20); F(14); F(16); F(6); F(33); F(11), no total de 11 funções.

Funções delegadas a secretaria dedicada ao programa de maior importância em relação ao conceito CAPES: F(12); F(8); F(7), somando 3 funções. Funções delegadas a secretaria dedicada ao programa neutras em relação ao conceito CAPES: F(1); F(3), resultando em 2 funções. Funções delegadas a secretaria dedicada ao programa de menor importância em relação ao conceito CAPES: F(23); F(4); F(31); F(24), na somatória de 4 funções.

De acordo da análise estatística PLS, as funções de maior destaque em relação sua importância ao conceito CAPES foram as funções: 13 **“Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores)”** e a 28 **“Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível”**.

Na análise qualitativa, verificou-se que a função 27 (a de maior destaque para os especialistas) possui relação direta a nota da CAPES: **“Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa”**. O que foi verificado anteriormente pela análise estratificada dos respondentes, evidenciando maior concordância (menor dispersão) entre os respondentes, sendo atribuído o maior grau de importância.

Algumas funções foram reescritas, conforme sugestões dos especialistas, pela difícil interpretação, ou falta de clareza no objetivo da tarefa a ser desempenhada, ou pela possibilidade de delegação da função para a secretaria dedicada ao PPG, conforme explicado, sem ônus a nota da CAPES. As funções que tiveram seus textos modificados para um melhor entendimento foram: F(5), F(7), F(8), F(12), F(21) e F(28).

A partir da análise desses dados, o presente estudo sugere que os regulamentos dos PPGs incorporem as funções dos coordenadores identificadas de forma objetiva e clara. A ordenação dessas funções pode ser usada como base para redigir um regulamento contendo as principais ações, as quais o coordenador deve se dedicar para melhorar o conceito de seu PPG. Considerando a redução da curva de aprendizagem dos coordenadores, principalmente quando eleitos, a Pró-reitoria pode promover sua capacitação e da secretaria seja de forma tradicional ou no trabalho, como, por exemplo, as funções: F(12) Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa e F(13) Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).

Recomenda-se às IES (principalmente aqueles que não possuem secretaria dedicada) que revejam a organização estrutural de seus programas, pois, pode-se observar que algumas das funções podem ser delegadas e a maioria pode ter auxílio da estrutura de apoio administrativo. A secretaria dedicada ao programa poderia permitir que o desenvolvimento das

funções da coordenação fosse compartilhado, aliviando as atribuições realizadas apenas pelo coordenador. Além disso, a secretaria contribuiria com a continuidade das rotinas, reduzindo assim o tempo necessário para aprendizagem de novos coordenadores no desempenho de suas funções.

A secretaria dedicada ao PPG possibilitaria também a proximidade física entre o coordenador, o discente e o corpo docente, facilitando o acesso a recursos necessários no desenvolvimento das atividades diárias (manutenção de sala de aula, laboratório, solicitação de compras entre outras atividades rotineiras), perspectivando a melhora na comunicação entre os participantes do programa e diminuição do tempo de resposta às solicitações.

O estudo pretendeu orientar, facilitar, elucidar as ações que devem ser tomadas pelos coordenadores, quando o objetivo é a melhora do conceito CAPES do programa. Com essa pesquisa o coordenador pode ter acesso, de forma clara e objetiva, as funções que precisam ter mais atenção na rotina do programa, visando a nota da CAPES. Assim recomenda-se aos coordenadores que, tendo como foco o conceito CAPES, se dediquem na realização das funções classificadas como de maior importância e para as demais funções delegue ao colegiado, a secretaria de apoio.

Com a enunciação das funções, assim como sua classificação, pode-se descrever e analisar cada função/ação mais de perto, assim percebeu-se que os coordenadores precisam chamar a luz todos os participantes do programa, dividindo a responsabilidade do desenvolvimento do mesmo, sendo o reflexo da ação de cada um (docente, discente, secretaria de apoio), não deixando apenas para o coordenador a realização de todo o controle e realização das tarefas.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

A partir das reflexões proporcionadas pelos dados analisados no presente estudo, torna-se necessário a realização de novas pesquisas acerca da temática estudada, ampliando a população para as demais áreas de concentração da CAPES (como Engenharia I, Engenharia II, Administração, Biológicas, entre outras, totalizando 48).

Ao mesmo tempo, pesquisas que contemplem a comparação dos resultados das diferentes áreas de concentração da CAPES podem trazer novas reflexões, como, por exemplo, quais são as diferenças e semelhanças encontradas nas funções dos coordenadores e sua relação com a nota da CAPES.

Sugere-se também que pesquisar outros fatores como o perfil do coordenador ou dos docentes, ou desdobrar-se o conceito da CAPES em quesitos (publicações do programa, tempo

de integralização dos discentes, corpo docente, inserção social do PPG), analisando as funções do coordenador em relação a eles separadamente, podem ser possibilidades interessantes para complementar o entendimento da relação das ações praticadas pelo PPG e o conceito CAPES.

Outra sugestão é a realização do estudo de caso do histórico dos programas de pós-graduação da Universidade Federal de Itajubá, seu desenvolvimento ao longo dos anos e no percurso dos coordenadores, o conceito CAPES dos programas, o estudo do regulamento dos programas e como são desenvolvidas as ações dos coordenadores.

REFERÊNCIAS

- ABDI, H. Partial Least Square Regression PLS-Regression. In: NEIL S. (Ed.). **Encyclopedia of Measurement and Statistics**. Thousand Oaks (CA): Sage, 2007.
- _____. PLS-Regression; Multivariate analysis. In: LEWIS-BECK, M.; BRYMAN, A.; FUTING, T. (Ed.). **Encyclopedia for research methods for the social sciences**. Thousand Oaks (CA): Sage, 2003.
- ALDENDERFER, M. S.; BLASHFIELD, R. K. Cluster analysis. **Sage Publications**, Califórnia, n. 07-044, 1984.
- ALMEIDA, W. M. C. et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- ALVES, R. O. et al. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. **Production**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 582-594, 2013.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational Project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.
- AUBRY, M.; HOBBS B.; MULLER R.; BLOMQUIST T. Project Management Offices in Transition. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 8, p. 766-778, 2010.
- BALBACHEVSKY, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. In: BROCK, C. e SCHWARTZMAN, S. (Eds.). **Os desafios da educação no Brasil**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, v. 1, p. 285-314, 2005.
- BALTAZAR, M. M. M; MOYSÉS, S. J; BASTOS, C. C. B. C. Profissão, docente de odontologia: o desafio da pós-graduação na formação de professores. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 285-303, jul./out., 2010.
- BARCAUI, A (Org.). **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- BARBALHO, S. C. M.; TOLEDO, J. C.; ROJIC, J.; SILLOS, M. A. Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos: pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia. **Production**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 322-336, abr./jun., 2014.
- BLESSING, L. T. M.; CHAKRABARTI, A. **DRM: A design research methodology**. London: Springer-Verlag London, 2009.
- BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 977/65**. Definição dos cursos de pós-graduação. Brasília, DF, 1965.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPg 2011-2020**. I. Planejamento educacional 1. CAPES, Brasília, v. 1, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de área 2013a**: Engenharia III. Brasília, DF, 16 out., 2013a.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 – Elaboração da Agenda Nacional de Pesquisa. **Relatório final 2013**, Brasília, DF, nov. 2013b.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Sobre Avaliação**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 15 janeiro 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 29.741, de 11 de Julho de 1951. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jul. 1951. Seção 1, p. 10425.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria 174, de 30 de dezembro de 2014, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 dez. 2014. Seção 1, p. 86.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Itajubá. **Regimento Geral**, Itajubá, abr., 2013c.

BURNES, B.; O'DONNELL, H. What can business leaders learn from sport? **Sport, Business and Management**, v.1, n. 1, p. 12-27, 2001.

CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n.1, p. 7-32, jan./fev., 2011.

CAPES. **CAPES: 50 ANOS** depoimento ao CPDO/FGV. Brasília, DF: CAPES, 2002.

CLARKE, K. R.; WARWICK R. M. Change in Marine Communities: An Approach to Statistical Analysis and Interpretation. Primer-E Ltd: Plymouth, 2000.

COHEN, W. A. O líder do futuro. In: GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F. **A nova organização do futuro**: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 304-313.

CORRAR, L. J.; PAULO, E. e DIAS FILHO, J. M. (Coord.). **Análise Multivariada**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, oct., 2006.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. M. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de “preparação para certificação PMP – Project Management Professional”. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

ENGLUD, R.; GRAHAM, R.; DINSMORE, P. **Creating the Project Office**: a Manager’s Guide to Learning Organizational Change. São Francisco: JosseyBass, 2003.

EVERITT, B. S.; LANDAU, S.; LEESE M.; STAHI, D. **Cluster Analysis**. 5. ed. Nova York. Edward Arnold, 2011.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, 2000.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 22, n. 2, p 152-194, 2002.

FRIGOTTO, G. Os circuitos da história e o balanço da educação no Brasil na primeira década do século XXI. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.16, n.46, jan./abr., 2011.

GARLAND, R. The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable? **Marketing Bulletin**, v. 2, n. 3, p. 66-70, 1991.

HALKIDI, M.; BATISTAKIS, Y.; e VAZIRGIANNIS, M. Cluster Validity Methods: Part I. **ACM Sigmod Record**, v. 31, n. 2, p. 40-45, 2002.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

_____, J. F.; ANDERSON, A. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre; Bookman, 2005b.

HERCULANO, R. D.; NORBERTO, A. M. Q. Análise da produtividade científica dos docentes da Universidade Estadual Paulista, campus de Marília-SP. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, abr./jun., 2012.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMOs): The result of phase 1. **Project Management Institute**, v. 38, n. 1, p. 74-86, 2007.

_____. An empirically grounded search for a typology of project management offices. **Project Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 69-82, 2008.

HORTALE, V. A. Modelo de avaliação da CAPES: desejável e necessário, porém incompleto. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 1837-1840, nov./dez., 2003.

HOSKULDSSON, P. PLS Regression Methods, **Jornal of Chemometrics**, v. 2, n. 3, p. 211-228, 1988.

JAIN, A. K. e DUBES, R. C. Algorithms for Clustering Data. **Prentice Hall**, Nova Jersey, 1988.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. London: Cambridge, 2007.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

MACARRI, E. A.; ALMEIDA, M. I. R.; RICCIO, E. L.; ALEJANDRO, T. B. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 369-383, abr./mai./jun., 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, C. G.; FERREIRA, M. L. R. Osurvey como tipo de pesquisa aplicada na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de risco em projetos no segmento da construção. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, ago., 2011.

MARTINS H. C.; MOURA T. M.; MESQUITA J. M. C. Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso na Vale. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-54, jul./dez., 2011.

MONTGOMERY, D. C.; GEORGE C. R. **Applied Statistics and Probability for Engineers**. 2. ed. EUA: John Wiley and Sons, 1999.

NASCIMENTO, R. M. **Sistema Sucupira**. XX Encontro Nacional de Coordenadores de Cursos de Engenharia de Produção, Porto Alegre, RS, 20 maio 2015.

NEVES, M. G. F. P. **Seminário de Integração do Programa de Pós-Graduação em Recursos Hídricos e Saneamento**, Alagoas, AL. Universidade Federal de Alagoas, 2014.

NEUENFELD, M; ISAIA, S. Pós-Graduação e Pós-Graduação em Educação no Brasil: Um breve histórico. **Revista de Educação PUC-Campinas**, n. 24, p. 85-95, jun., 2008.

OLINTO, M. T. A.; LIRA, P. I. C., MARCHINI, J. S.; KAC, G. Formação humana, pesquisa e produção científica na subárea de avaliação “nutrição” da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, no Brasil, de 2007 a 2009. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 24, n. 6, p. 917-925, nov./dez. 2011.

OLIVEIRA FILHO R. S., HOCHMAN B., NAHAS F. X., FERREIRA L. M. Fomento à publicação científica e proteção do conhecimento científico. **Acta Cir Bras** [periódico na Internet] 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 07 fevereiro 2016.

ORLANDE, H., MAMIYA, E.; COSTA, A. **Seminário de Acompanhamento dos Programas de Pós-Graduação** – Engenharia III, Brasília, DF, ago., 2015.

PAGAN, R. P. **Seleção de Componentes Durante o Projeto Conceitual de Produtos Eletrônicos**. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, UNIFEI, Itajubá, 2013.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 5. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2013.

ROHLF, F. J. Adaptive Hierarchical clustering schemes. **Oxford University Press**, v. 18, n. 1, p. 58-82, 1970.

ROSA, M.; ROZENFELD, H. Proposta de um método para caracterizar as metodologias de design thinking. In: 10º Congresso Brasileiro de Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Produtos, 2015, Itajubá. **Anais...** Itajubá: CBGDP 2015, 2015.

SANTOS, A. C.; DOMINGUES, M. J. C. S.; RIBEIRO, M. J. Nível de Similaridade das Matrizes Curriculares dos Cursos de Ciências Contábeis das Instituições Paranaenses listadas no MEC, ao Currículo Mundial. **Registro Contábil – UFAL**, Maceió, v. 4, n. 3, p. 105-127, set./dez., 2013.

SANTOS, C. Tradições e Contradições da Pós-Graduação no Brasil. **Revista Educação Social**, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627–641, ago., 2003.

SILVA, A. L. Avaliação da CAPES, **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 26, n. 4, p. 6-7, 1999.

SILVA, J. M. **Impacto das Funções Desempenhadas pelos Gerentes nos Resultados da Incubadora**: Survey Realizada na Rede Mineira de Inovação. 93f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, UNIFEI, Itajubá, 2009a.

SILVA, E. A. **Modelagem e Otimização do Processo de Texturização por Falsa Torção**. 100f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, UNIFEI, Itajubá, 2009b.

SILVA JUNIOR, S. D.; COSTA F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out., 2014.

SIMSEK, Z. Sample Surveys via Electronic Mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p.77-83, jan./mar., 1999.

THOMPSON REUTERS. **WEB OF SCIENCE**. 2016. Disponível em:
<https://images.webofknowledge.com/WOKRS517B4/help/pt_BR/WOK/hp_database.html >. Acesso em: 6 maio 2016.

UNGER, B.N; GEMUNDEN, H.G; AUBRY, M. The three roles of a Project potfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. **International Journal of Project Management**, v. 30, p. 608-620, jan., 2012.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VALLE, J. A. S.; FERREIRA, V. C. P.; JOIA, L. A. A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 185-198, 2014.

VOGEL, M. J. M. **Avaliação da Pós-Graduação Brasileira**: Análise dos quesitos utilizados pela CAPES e das críticas da comunidade acadêmica. 190f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, USP, São Paulo, 2015.

YACOUB, F.; MACGREGOR, J.F. Product Optimization and Control in the Latent Variable Space of Nonlinear PLS Models. **Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems**, v. 70, p. 63-74, 2004.

WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

APÊNDICE I

QUADRO COMPARAÇÃO DE FUNÇÕES – PMO = COORDENADOR

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
Grupo 1 Monitoração e Controle do Desempenho do Projeto	Relatar os <i>status</i> do projeto para a administração superior	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição do especialista: Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores, o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas.
	Gerar e elaborar documentos e relatórios	Elaborar os relatórios anuais de atividades acadêmicas e de aplicação de recursos.	Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa.
	Monitorar e controlar o desempenho do projeto	Articular-se com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação para acompanhamento, execução e avaliação das atividades do Programa; Estabelecer critérios objetivos de desempenho acadêmico a serem cumpridos pelos discentes até o depósito da dissertação ou tese.	Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes.
	Implementar e operar um sistema de informações para o projeto	Elaborar os editais de seleção dos discentes.	Implementar e operar: - regulamento e normas (propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria); - formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores - CAPES e Pró-Reitoria (operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa);
	Desenvolver e manter um “placar” para o projeto	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
Grupo1 Monitoração e Controle do Desempenho do Projeto	Gerenciar cronogramas	Organizar calendário escolar para cada período letivo; Elaborar as programações dos cursos, respeitado o calendário escolar	Desenvolver uma relação/painel para acompanhamento de discentes e seus prazos de defesas; Monitorar as entregas dos discentes visando o atendimento dos prazos de defesas.
Grupo2 Aprendizagem Organizacional	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão	Propor critérios de credenciamento e credenciamento de seus orientadores e do corpo docente; Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplina e seus responsáveis; Submeter à CPG para homologação os critérios específicos de seleção nos cursos do Programa de Pós-Graduação.	Regulamentar e normatizar o programa; Divulgar as normas/regulamento a todos os envolvidos (por exemplo: critérios de credenciamento e credenciamento de seus orientadores e do corpo docente; credenciamento e credenciamento de disciplina; número máximo de orientados)
	Desenvolver competências do pessoal, incluindo treinamento	Propor critérios de credenciamento e credenciamento de seus orientadores e coorientadores e estabelecer limites de orientados.	Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).
	Promover o gerenciamento de projeto dentro da organização	Delegar competência para a execução de tarefas específicas.	Compartilhar a responsabilidade pelo gerenciamento da conclusão do trabalho ao orientador (por exemplo: orientação; concessão e acompanhamento de bolsas; elaboração e realização da pesquisa de mestrado ou doutorado).
	Fornecer <i>mentoring</i> para gerentes de projeto	Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; Participar do Colegiado do Programa.	Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES.
	Fornecer um conjunto de ferramentas sem preocupação em padronizar	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente (por exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados).

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
Grupo2 Aprendizagem Organizacional	Operar ferramentas computacionais e softwares de gerenciamento	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Operar ferramentas computacionais de suporte as atividades do PPG (por exemplo: Operar Plataforma Sucupira; planilhas de controle de discentes; Sistema Acadêmico da IES).
Grupo3 Gerenciamento de Multiprojetos	Coordenação entre projetos	Deliberar sobre o número de vagas oferecido em cada processo seletivo; Submeter à CPG para homologação os critérios específicos de seleção nos cursos do Programa de Pós-Graduação.	Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador.
	Gerenciar um ou mais portfólios	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.
	Identificar, selecionar e priorizar projetos novos	Elaborar os editais de seleção dos discentes; Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação, elaborando e divulgando o edital e designando os membros da comissão de seleção, quando necessário.	
	Gerenciar um ou mais programas	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.
	Distribuir recursos entre os projetos	Preparar o plano de aplicação de recursos do Programa, submetendo-o à aprovação do Colegiado.	Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais).

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
Grupo 3 Gerenciamento de Multiprojetos	Integrar os vários escritórios e carteiras de projetos	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Esta função de integrar os PPG é do Pró-Reitor.
Grupo 4 Gerenciamento Estratégico	Fornecer consultoria para a administração superior	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Apoiar a Pró-Reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG.
	Participar do planejamento estratégico	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES.
	Gerenciar benefícios	Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento.	
	Administrar rede de relacionamentos e monitoração ambiental	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Administrar conflitos entre os participantes do PPG.
Grupo 5 Melhoria Interna	Manter a sinergia entre os programas e o Planejamento Estratégico	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES; Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa (por exemplo: induzir professores de linhas de pesquisas diferentes a contribuírem mutuamente, resultando em publicações conjuntas).
	Monitorar e controlar o desempenho do PMO	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
Grupo 5 Melhoria Interna	Gerenciar arquivos de documentação do projeto	Supervisionar a remessa regular ao órgão competente, de todas as informações sobre frequência, conceitos ou aproveitamento de estudos dos alunos	Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).
	Fazer a manutenção de histórico do projeto	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).
	Gerenciar auditorias do projeto	Zelar pelo cumprimento deste regimento; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso.	Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.
	Gerenciar revisões pós-projetos	_____	Não se aplica
	Criar e gerenciar um banco de dados de lições aprendidas	Participar da Comissão de Bolsas do Programa; Participar do Colegiado do Programa.	Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.
	Criar e gerenciar um banco de dados de risco	Propor critérios de credenciamento e recredenciamento de seus orientadores e do corpo docente; Elaborar os editais de seleção de alunos; Submeter à CPG para homologação os critérios específicos de seleção; Submeter à aprovação do Colegiado os nomes dos professores que integrarão a Comissão de Bolsas e as comissões examinadoras de trabalhos de qualificação e de conclusão, conforme sugestão dos orientadores.	Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados, (por exemplo, credenciamento de docente, editais de processo seletivo, critério para qualificação e defesas).

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
<p>Funções Adicionais</p> <p>Não incluídas nos Grupos de Funções</p>	Gerenciar interfaces com o cliente	Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência.	
	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projeto	_____	Não se aplica
	Recrutar, selecionar, avaliar e definir salários para gerentes de projetos	_____	Não se aplica
	Viabilizar a comunicação alta administração/times operacionais	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a Pró-Reitoria.
	Gerenciar mudanças	Deliberar sobre mudança de orientador; Deliberar sobre desligamentos de alunos; Emitir parecer deliberativo referente à admissão, transferência, afastamento (licença, capacitação), dos docentes do programa.	Gerenciar mudança (por exemplo, mudança de orientador, desligamento de discente e docente).
	Elaborar e desenvolver o <i>marketing</i> e a comunicação dos projetos	_____	Essa função do coordenador não foi encontrada no regulamento papel semelhante. Definição especialista: Elaborar e desenvolver a divulgação do programa (por exemplo: editais, participação de prêmios, site).
	Atuar como Sala de Situação ou <i>war room</i>	Convocar e presidir as reuniões dos colegiados.	
		Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplina e seus responsáveis.	
		Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação.	

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função PMO	Função Coordenador Regulamento	Comentários do especialista
Funções Adicionais Não incluídas nos Grupos de Funções		Submeter à aprovação do Colegiado os nomes dos professores que integrarão as comissões examinadoras de trabalhos de qualificação e de conclusão, conforme sugestão dos orientadores; Encaminhar ao colegiado propostas de bancas examinadoras.	Zelar pela composição de bancas examinadoras.
		Estabelecer, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das atividades didáticas do	
		Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.	
		Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados.	

Fonte: Elaborada pela autora

FUNÇÕES DO COORDENADOR	UFSM	UFSC	USP	UNINOVE	UFRJ	UFBA	USP SC	UFRGS	PUC RIO	UFU	TOTAL DE OCORRÊNCIAS	
											Abs.	%
Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10%
Emitir parecer deliberativo referente à admissão, transferência, afastamento (licença, capacitação), dos docentes do programa.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	10%
Propor à CPG o credenciamento e reconhecimento de disciplina e seus responsáveis	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	20%
Articular-se com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação para acompanhamento, execução e avaliação das atividades do Programa	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	4	40%
Deliberar sobre requerimentos de alunos quando envolverem assuntos de rotina administrativa (desligamento, trancamento, transferência de área de concentração, prorrogação de prazo, aceite e/ou mudança de orientador, estágio não obrigatório)	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	5	50%
Supervisionar a remessa regular ao órgão competente, de todas as informações sobre frequência, conceitos ou aproveitamento de estudos dos alunos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	20%
Propor critérios de credenciamento e reconhecimento de seus orientadores e do corpo docente	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	20%
Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	6	60%

FUNÇÕES DO COORDENADOR	UFMS	UFSC	USP	UNINOVE	UFRJ	UFBA	USP SC	UFRGS	PUC RIO	UFU	TOTAL DE OCORRÊNCIAS	
											Abs.	%
Delegar competência para a execução de tarefas específicas	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	30%
Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	6	60%
Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	10%
Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação, no prazo máximo de quarenta e cinco dias, contados a partir da data de realização do exame	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	20%
Zelar pelo cumprimento deste regimento	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4	40%
Participar da Comissão de Bolsas do Programa	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10%
Participar do Colegiado do Programa	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8	80%
Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	6	60%

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE III

QUESTIONÁRIO FUNÇÃO DO COORDENADOR

Nome:

Curso de pós-graduação que atua como coordenador?

Já realizou o preenchimento do Coleta CAPES ou Plataforma Sucupira?

- Não
- Sim

Se a resposta for sim, quantas vezes?

Para cada atividade listada (de 1 a 38), marque o grau de relevância (1 a 4) da ação frente ao programa de pós-graduação que influencia na expectativa do conceito CAPES. Caso a questão não se aplique, ou não tenha pertinência, selecione a opção "1 Nenhuma relevância".

Selecione as opções de acordo com os números relacionados abaixo que melhor se encaixa em sua escolha. Não é necessário responder a essa questão.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

1) Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

2) Administrar conflitos entre os participantes do PPG (Programa de Pós-Graduação).

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

3) Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

4) Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a pró-reitoria.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

5) Gerenciar mudança.

Exemplo: mudança de orientador, desligamento de discente e docente.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

6) Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem ministradas e orientações do Programa.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

7) Elaborar e desenvolver a divulgação do programa.

Exemplo: editais, participação de prêmios, site.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

8) Convocar e presidir as reuniões dos colegiados.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

9) Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante

- 4 Muito relevante

10) Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

11) Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa.

Exemplo: induzir professores de linhas de pesquisas diferentes a contribuírem mutuamente, resultando em publicações conjuntas.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

12) Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria.

Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

13) Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

14) Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente.

Exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante

- 4 Muito relevante

15) Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

16) Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados.

Exemplo credenciamento de docente, editais de processo seletivo, critério para qualificação e defesas.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

17) Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

18) Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplinas e seus responsáveis.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

19) Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

20) Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes.

Plano de trabalho consiste no cronograma da dissertação/tese, podendo incluir: disciplinas a serem cursadas; reuniões de acompanhamento; estudos dirigidos; qualificação; capítulos da dissertação/tese; ensaios laboratoriais/coleta de dados; defesa

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

21) Coordenador e orientador compartilhem a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese.

Exemplo: orientação; concessão e acompanhamento de bolsas; elaboração e realização da pesquisa de mestrado ou doutorado; publicações; defesa da dissertação/tese

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

22) Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

23) Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

24) Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

25) Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

26) Zelar pela composição de bancas examinadoras.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

27) Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

28) Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

29) Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

30) Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais).

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

31) Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados.

- 1 Nenhuma relevância

- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

32) Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação.

São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

33) Apoiar a Pró-Reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

34) Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

35) Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

36) Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

37) Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência.

- 1 Nenhuma relevância
- 2 Pouco relevante
- 3 Relevante
- 4 Muito relevante

Observações relevantes:

APÊNDICE IV

MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DOS COORDENADORES

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
F02	0,544																			
	0,000																			
F03	0,089	0,225																		
	0,584	0,163																		
F04	0,324	0,388	0,438																	
	0,042	0,013	0,005																	
F05	0,372	0,577	0,157	0,333																
	0,372	0,000	0,333	0,016																
F06	0,158	-0,110	0,143	-0,257	-0,167															
	0,331	0,499	0,377	0,110	0,304															
F07	-0,012	0,080	-0,078	0,057	-0,039	0,207														
	0,940	0,624	0,632	0,727	0,812	0,199														
F08	0,049	0,236	0,474	0,172	0,172	0,348	0,264													
	0,762	0,142	0,002	0,289	0,288	0,028	0,099													
F09	-0,062	-0,120	0,085	-0,027	-0,168	0,125	0,220	0,172												
	0,703	0,460	0,601	0,871	0,300	0,442	0,172	0,288												
F10	0,009	-0,073	0,076	0,025	0,012	0,273	0,119	0,251	0,613											
	0,956	0,653	0,639	0,877	0,940	0,088	0,465	0,119	0,000											
F11	-0,105	-0,246	-0,247	-0,158	-0,216	0,204	0,016	0,002	0,295	0,470										
	0,518	0,126	0,124	0,329	0,181	0,206	0,922	0,988	0,065	0,002										
F12	0,154	0,111	0,335	0,203	0,063	0,255	0,238	0,519	0,165	0,266	0,440									
	0,344	0,494	0,034	0,208	0,701	0,112	0,139	0,001	0,310	0,097	0,005									
F13	0,319	0,381	0,041	0,169	0,385	0,048	0,120	0,134	0,193	0,189	0,236	0,354								
	0,045	0,015	0,800	0,296	0,014	0,768	0,462	0,410	0,234	0,242	0,143	0,025								
F14	0,068	-0,032	-0,039	0,072	-0,307	0,000	0,056	0,017	0,009	-0,107	0,044	0,011	0,261							
	0,675	0,845	0,812	0,661	0,054	1,000	0,730	0,918	0,956	0,513	0,786	0,946	0,104							
F15	0,129	0,264	0,211	0,168	0,246	0,164	-0,068	0,455	-0,246	-0,036	0,100	0,234	0,252	0,296						
	0,427	0,100	0,190	0,300	0,127	0,313	0,677	0,003	0,127	0,827	0,538	0,146	0,117	0,064						
F16	0,315	0,214	0,207	0,200	0,232	-0,086	0,146	-0,026	0,147	0,010	-0,219	-0,096	0,296	0,167	0,084					
	0,048	0,186	0,200	0,215	0,149	0,600	0,367	0,875	0,367	0,952	0,175	0,557	0,063	0,303	0,606					

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
F17	0,024	0,146	0,370	0,238	0,033	0,145	0,015	0,173	-0,016	-0,068	-0,114	0,055	0,224	0,189	0,285	0,275				
	0,883	0,369	0,019	0,140	0,841	0,371	0,927	0,286	0,923	0,676	0,483	0,737	0,165	0,243	0,074	0,086				
F18	-0,109	-0,098	0,479	0,031	-0,197	0,190	-0,154	0,146	0,069	0,029	0,160	0,400	0,220	0,099	0,224	0,038	0,430			
	0,503	0,548	0,002	0,849	0,223	0,240	0,343	0,367	0,670	0,861	0,325	0,011	0,173	0,543	0,164	0,816	0,006			
F19	0,136	0,143	0,286	-0,062	0,094	0,412	-0,028	0,216	0,002	0,153	0,137	0,255	0,106	0,030	0,300	0,101	0,354	0,349		
	0,401	0,379	0,074	0,702	0,565	0,008	0,862	0,180	0,989	0,346	0,398	0,112	0,516	0,855	0,060	0,535	0,025	0,027		
F20	0,348	0,278	0,153	0,182	0,334	-0,149	-0,023	-0,038	-0,189	-0,027	-0,204	-0,117	0,086	0,016	0,147	0,531	0,102	-0,285	0,004	
	0,028	0,083	0,347	0,260	0,035	0,358	0,887	0,816	0,244	0,869	0,208	0,473	0,597	0,921	0,367	0,000	0,531	0,075	0,980	
F21	0,101	0,048	-0,104	-0,146	0,110	-0,224	-0,255	-0,177	-0,077	-0,027	-0,066	-0,300	0,000	0,016	0,098	0,454	-0,158	-0,182	-0,078	0,565
	0,536	0,770	0,521	0,368	0,499	0,165	0,112	0,276	0,639	0,869	0,684	0,060	1,000	0,921	0,548	0,003	0,329	0,260	0,633	0,000
F22	0,118	0,114	0,193	0,007	0,141	0,092	-0,271	-0,057	-0,180	-0,041	0,207	0,300	0,318	0,219	0,270	0,176	0,319	0,315	0,244	0,376
	0,467	0,483	0,234	0,965	0,385	0,573	0,090	0,725	0,266	0,804	0,201	0,060	0,046	0,174	0,091	0,279	0,045	0,047	0,128	0,017
F23	0,147	-0,030	0,223	0,144	-0,035	-0,043	-0,161	0,096	-0,035	0,011	0,042	0,116	0,000	0,159	0,226	0,115	-0,120	0,134	-0,019	0,325
	0,365	0,852	0,167	0,374	0,833	0,792	0,321	0,556	0,833	0,945	0,796	0,475	1,000	0,327	0,161	0,479	0,460	0,410	0,908	0,041
F24	0,073	0,105	0,303	0,019	0,049	-0,035	-0,263	-0,007	0,014	-0,074	-0,104	0,060	0,203	0,145	0,277	0,296	0,049	0,219	0,162	0,183
	0,653	0,517	0,057	0,909	0,762	0,829	0,101	0,968	0,931	0,651	0,525	0,711	0,208	0,372	0,084	0,063	0,764	0,175	0,317	0,258
F25	0,166	-0,043	0,337	0,237	0,052	0,147	-0,057	0,251	0,384	0,346	0,037	0,233	0,085	0,184	0,265	0,067	-0,020	0,268	0,289	-0,203
	0,305	0,793	0,034	0,140	0,748	0,365	0,726	0,118	0,014	0,029	0,820	0,147	0,602	0,257	0,098	0,681	0,901	0,095	0,071	0,210
F26	-0,158	-0,072	0,184	-0,236	-0,159	0,078	-0,048	0,245	0,268	-0,005	-0,138	0,090	0,179	0,455	0,153	0,028	0,077	0,224	0,137	-0,111
	0,330	0,660	0,256	0,143	0,326	0,634	0,767	0,128	0,094	0,975	0,395	0,579	0,268	0,003	0,347	0,864	0,638	0,166	0,401	0,494
F27	-0,160	-0,112	0,182	-0,074	-0,056	0,141	0,175	0,157	0,155	0,018	0,069	0,190	-0,163	-0,122	-0,184	-0,101	-0,033	-0,039	-0,186	0,025
	0,324	0,493	0,261	0,648	0,730	0,386	0,279	0,334	0,339	0,910	0,672	0,240	0,316	0,452	0,255	0,534	0,841	0,813	0,251	0,877
F28	0,445	0,519	0,363	0,436	0,433	0,114	0,018	0,246	0,033	0,137	0,012	0,128	0,330	-0,037	0,262	0,248	0,098	-0,051	0,116	0,366
	0,004	0,001	0,021	0,005	0,005	0,483	0,913	0,126	0,840	0,401	0,919	0,432	0,038	0,820	0,103	0,123	0,548	0,755	0,476	0,020
F29	0,300	0,148	0,176	0,180	0,205	0,149	-0,046	-0,104	0,056	-0,073	0,069	0,206	0,430	0,081	-0,098	0,402	0,065	0,153	0,368	0,167
	0,060	0,363	0,276	0,265	0,204	0,359	0,776	0,524	0,732	0,653	0,674	0,203	0,006	0,620	0,549	0,010	0,690	0,345	0,019	0,303
F30	0,146	-0,051	0,381	0,215	-0,104	0,373	0,019	0,211	0,238	0,047	0,032	0,234	0,072	0,331	0,081	0,190	0,125	0,214	0,195	0,008
	0,370	0,756	0,015	0,183	0,522	0,018	0,906	0,192	0,139	0,774	0,843	0,145	0,660	0,037	0,617	0,241	0,443	0,184	0,229	0,959
F31	0,112	0,157	0,333	0,031	0,259	0,569	0,011	0,562	0,116	0,257	0,151	0,284	0,246	-0,046	0,396	0,158	0,148	0,192	0,369	0,049
	0,492	0,333	0,036	0,852	0,107	0,000	0,946	0,000	0,474	0,109	0,351	0,075	0,126	0,777	0,012	0,331	0,363	0,234	0,019	0,762
F32	0,173	0,151	0,297	0,343	0,121	-0,120	0,037	0,020	-0,159	-0,169	0,207	0,529	0,139	0,035	0,184	0,024	0,108	0,336	0,218	-0,034
	0,284	0,353	0,062	0,030	0,456	0,460	0,819	0,900	0,326	0,296	0,199	0,000	0,393	0,831	0,257	0,885	0,506	0,034	0,177	0,835

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
F33	0,147	0,350	0,312	0,236	0,300	0,196	0,024	0,411	0,026	0,008	0,041	0,296	0,272	0,119	0,359	-0,002	-0,162	0,091	0,030	-0,235
	0,367	0,027	0,050	0,142	0,060	0,225	0,881	0,008	0,876	0,962	0,802	0,064	0,090	0,464	0,023	0,990	0,319	0,575	0,854	0,144
F34	0,060	0,219	0,389	0,214	0,167	0,219	0,238	0,614	0,112	0,039	0,097	0,708	0,126	-0,143	0,287	-0,104	0,105	0,268	0,174	-0,191
	0,715	0,174	0,013	0,184	0,303	0,175	0,138	0,000	0,490	0,809	0,550	0,000	0,437	0,380	0,073	0,523	0,519	0,095	0,282	0,237
F35	-0,087	-0,112	0,273	-0,029	-0,158	0,362	0,063	0,211	0,043	0,123	0,230	0,164	-0,046	0,366	0,290	0,154	0,419	0,313	0,435	-0,103
	0,595	0,490	0,089	0,858	0,331	0,022	0,701	0,192	0,791	0,451	0,153	0,312	0,776	0,020	0,070	0,344	0,007	0,049	0,005	0,528
F36	0,062	0,189	0,315	0,128	-0,055	0,103	0,112	-0,031	0,202	0,113	0,083	0,106	-0,059	-0,078	-0,101	0,331	0,121	-0,025	0,065	0,223
	0,704	0,243	0,048	0,432	0,735	0,528	0,492	0,849	0,212	0,488	0,609	0,517	0,716	0,632	0,535	0,037	0,457	0,880	0,691	0,166
F37	0,287	0,105	0,294	0,013	-0,071	0,537	0,098	0,347	0,109	0,069	0,045	0,394	0,362	0,272	0,264	0,082	0,288	0,285	0,499	-0,086
	0,072	0,517	0,066	0,937	0,665	0,000	0,549	0,028	0,505	0,672	0,781	0,012	0,022	0,089	0,100	0,617	0,072	0,074	0,001	0,597

	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	F33	F34	F35	F36
F22	0,294															
	0,066															
F23	0,479	0,352														
	0,002	0,026														
F24	0,498	0,419	0,612													
	0,001	0,007	0,000													
F25	-0,038	-0,011	0,289	0,255												
	0,816	0,946	0,070	0,112												
F26	0,202	0,184	0,193	0,447	0,299											
	0,212	0,256	0,233	0,004	0,061											
F27	0,088	0,186	0,321	0,226	-0,149	0,250										
	0,588	0,250	0,044	0,160	0,358	0,120										
F28	-0,146	0,017	-0,095	-0,106	-0,039	-0,197	-0,154									
	0,369	0,916	0,562	0,514	0,811	0,223	0,341									
F29	-0,033	0,226	0,077	0,252	0,082	0,000	-0,126	0,383								
	0,838	0,161	0,636	0,117	0,614	1,000	0,439	0,015								
F30	-0,242	0,173	0,122	0,095	0,273	0,162	0,042	0,386	0,417							
	0,132	0,286	0,452	0,561	0,088	0,317	0,797	0,014	0,007							
F31	-0,110	0,124	0,103	0,078	0,199	0,003	0,108	0,520	0,302	0,447						
	0,500	0,445	0,527	0,632	0,219	0,984	0,507	0,001	0,058	0,004						
F32	-0,214	0,350	0,158	0,088	0,162	-0,071	-0,014	0,078	0,233	0,100	-0,146					
	0,186	0,027	0,332	0,589	0,319	0,663	0,934	0,631	0,148	0,539	0,368					
F33	-0,165	-0,041	-0,089	0,119	0,379	0,278	0,053	0,433	0,175	0,266	0,430	0,202				
	0,309	0,801	0,584	0,463	0,016	0,083	0,745	0,005	0,279	0,097	0,006	0,212				
F34	-0,388	0,051	-0,136	-0,176	0,297	0,112	0,056	0,214	0,049	0,274	0,348	0,366	0,500			
	0,013	0,753	0,403	0,278	0,062	0,490	0,734	0,185	0,764	0,087	0,028	0,020	0,001			
F35	-0,067	0,256	0,100	0,197	0,345	0,161	0,027	-0,095	0,198	0,302	0,246	0,113	0,115	0,098		
	0,683	0,111	0,540	0,223	0,029	0,320	0,868	0,560	0,221	0,059	0,126	0,487	0,478	0,549		
F36	0,131	0,183	0,138	0,182	0,149	-0,110	0,226	0,192	0,207	0,190	0,168	0,201	0,094	0,078	0,309	
	0,420	0,259	0,395	0,260	0,360	0,498	0,161	0,235	0,200	0,241	0,301	0,213	0,563	0,634	0,053	
F37	-0,167	0,134	-0,111	0,045	0,387	0,322	-0,182	0,137	0,260	0,333	0,356	0,068	0,377	0,480	0,291	0,070
	0,304	0,408	0,494	0,781	0,014	0,043	0,262	0,401	0,105	0,036	0,024	0,678	0,016	0,002	0,069	0,666

Fonte: Elaborada pela autora

APÊNDICE V

Análise qualitativa - Transcrição entrevista Especialista A

34 minutos entrevista

3 horas de transcrição

Maior importância:

5 - Gerenciar mudança. Exemplo mudança de orientador, desligamento de discente e docente:

A questão 5 está correta, eu concordo com isso.

Coordenador tem que gerenciar mudança. Tem que mexer no *modus operante* da coisa, se não fizer isso, não vai mudar de conceito.

7 - Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site.

Mais ou menos, o edital, eu acho que o coordenador, do jeito que é feito aqui, tem que se preocupar com muitos meandros burocráticos que as vezes eu acho que não é o coordenador que tinha que fazer isso.

O coordenador tinha que pensar: eu quero tal pessoa, eu quero com tal currículo, o candidato para entrar no programa tem que ter essa formação... pensando em coordenar um processo e não necessariamente é a decisão dele. Depois ele tem que discutir com o colegiado. Porém, a divulgação do programa, não acredito que, seja de responsabilidade do coordenador, tem que ter um apoio, não sei se precisa ser uma secretária, mas precisa ter um apoio nisso.

Concordo parcialmente. A elaboração do edital e sua divulgação se for mais operacional, não é função dele. Agora, se for uma coisa mais de discussão, como estava na função 5, acho que é.

8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados.

Vai ao mesmo sentido da função anterior, convocar é um ato formal que a secretária pode fazer, presidir também é um ato formal. Eu acho que ele tem que liderar, indicar discussão.

Se for uma questão protocolar acho que não, agora se ele está liderando a reunião... “olha precisamos discutir isso, porque eu vi no documento de área e temos que nos atentar a isso e tal”, acho que sim.

Depende se for o aspecto operacional ou estratégico. Convocar e presidir me passa a impressão que é algo operacional

12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa.

Ficou

Aqui tem praticamente todas as funções dele né?! Eu concordo. Mas acho que naquele contexto, se for uma coisa protocolar, se alguém já desistiu do curso, ou “você não fez isso então vai ser desligado “ótimo... acho que o coordenador tem que assinar a carta só.

Agora as outras: implementar as alterações, pensar no regulamento... é função básica dele
Concordo plenamente.

13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).

Mesma coisa, concordo que ele deve fornecer isso, operacionalizar pode ter um apoio de uma secretária, para elaborar uma cartilha com algumas perguntas e respostas.... algo do tipo. A função é dele, mas ele pode delegar, mas que é importante é.

15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.

Diretriz, concordo. O coordenador deve fazer isso. Manual de boas práticas do coordenador.

19 - Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.

Filosoficamente sim, mas na prática isso acaba não acontecendo. O coordenador, muitas vezes, não tem conhecimento específico do que as disciplinas do programa dele de fato ensinam. Então o que te falei é nesse sentido, deveria ser assim, agora, acho muito difícil que isso aconteça na prática. É importante e tal, deveria ser desse jeito, se for para concordar ou discordar da importância eu concordo. Mas acho que é mais do que isso, na prática é difícil que os coordenadores, pela minha experiência de coordenador, não têm conhecimento específico do que acontece lá. Então tem um poder de decisão muito diminuto nisso.

Discordo. Não influência na nota da CAPES, deveria.

Deveria ser função do coordenador? Sim. Se ele fizer isso melhor ou pior, vai mudar a nota do PPG na CAPES? Não. Porque a nota da CAPES é muito ponderada pela publicação.

Se o aluno atrasar e publicar um monte, é melhor do que ele defender rápido e não publicar.

21 - Coordenador e orientador compartilhem a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese.

Sim deveria refletir no conceito, deveria ser função do coordenador, até mais do que divulgação do edital, mas não é isso que vai mudar a nota na CAPES.

27 - Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa.

Concordo

Sim. Isso com certeza ajuda na nota da CAPES. Talvez seja a função mais importante, em relação à nota, que vi até agora. É a dedicação do preenchimento dos relatórios, ou seja, da coleta, do Sucupira, ou qualquer coisa que venha a substituir.

Acho que essa é a função mais importante do coordenador em termos de nota do programa, porque a gente já passou por isso, tivemos várias situações que a nota não mudava e não pelos resultados, mas pela maneira, até irresponsável, de que – na Engenharia III – fazia nesse tipo de situação. É claro que não necessariamente o preenchimento não é realizado inteiro pelo coordenado, tem coisas que podem ser delegados a secretários. Sem dúvida essa função vai refletir na nota do programa.

28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível

Concordo.

Não acho que deveria ser assim, mas vai ter influência na CAPES. Você fala: “olha a nota é assim, o seu critério deveria ser esse e você está aqui. Preciso ajustar esse indicador para chegar no que a CAPES quer”.

30 - Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais).

Se for para influenciar a nota da CAPES, discordo.

O coordenador pode disponibilizar todo o recurso para um aluno que não vai publicar e o aluno que publica, fez sem o recurso do PROAP.

Em relação ao insumo, no caso de Engenharia III, isso não ocorre, pois não precisa de muitos materiais de laboratórios. Essencialmente não precisamos do PROAP para comprar insumo de laboratório.

Acho que, se fizer isso bem ou mal, tem pouca influência a nota da CAPES.

32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação.

Acho que o coordenador deva fazer isso, umas das atividades mais importantes. Ele está prestando conta da função dele.... mas, não acho que isso vá influenciar na nota da CAPES.

35 - Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento.

“Concordo parcialmente”.

Mais que a anterior, acredito que é o meio. Um convênio com o projeto de pesquisa é o meio através do qual o docente/discente vai conseguir ter mais resultados e mais publicações. Indiretamente sim, concordo mais do que anterior, mas não acho que seja uma das funções mais importantes.

Deveria ser, isso é importante, mas não implica na nota da CAPES.

No caso do nosso programa, da Engenharia III, temos um docente que não tem nenhum projeto com agencia de fomento e é o que mais pública. Então isso tem mais impacto na nota do programa do que uma pessoa ter quatro projetos, incorporar um monte de aluno, ajudar um monte de aluno, dar financiamento, mas se isso não virar publicação.

37 - Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência.

Acho que isso é importante, até por uma questão política. Então a função do coordenador é participar, representar seu programa, sua universidade nos fóruns que ele é chamado, mas muitas são cerimônias apenas políticas, participei muito disso. O coordenador vai lá, “bate palma”, poderia fazer isso a distância, mas o fato de você estar lá dentro você tem uma representação política de como deve ser. Acontece e isso tem influência na nota do programa.

Vi vários programas, no qual se optou por ter uma representação política (no bom sentido), representação em órgãos de agências de fomento e que isso faz com que, indiretamente, o programa se beneficie em termos de nota. Até porque entende o funcionamento, entendem melhor quais são os indicadores que tem que gerar.

Então eu concordo.

Neutras:

1 - Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação.

Concordo.

Não vai mudar a nota da CAPES.

3 - Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.

Concordo.

É importante, mas não vai ser isso que vai alterar a nota da CAPES.

25 - Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação.

Concordo.

Não vai mudar em nada a nota da CAPES.

26 - Zelar pela composição de bancas examinadoras.

Então, essa é uma questão crítica. A CAPES declaradamente diz que isso deve ser observado. Então não acho que é neutro, deveria ser mais importante. Porém, acredito que a CAPES não pratica isso. Ela não avalia a composição das bancas, deveria e nas suas diretrizes, em algum momento ela diz que deveria.

Discordo, acho que ela deveria estar como de maior importância, mas, como uma análise qualitativa acho que a CAPES não avalia e isso é um problema importante na instituição que atuo.

36 - Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES.

Complicado... muito parecido com a anterior. A CAPES diz que isso deve acontecer, mas na prática isso não acontece.

Então a justificativa da questão 26 é a mesma para 36.

Menor importância:

2 - Administrar conflitos entre os participantes do PPG (Programa de Pós-Graduação).

Discordo.

Vamos imaginar uma situação: Um professor briga com o outro, por conta do conflito e resolve sair do programa, isso impacta na nota do programa...

Não deveria, mas vai trazer um impacto na nota sim.

Acredito que pelo menos no neutro, sendo esse como um grau de intensidade maior dessa.

Discordo da posição, não é negativo.

4 - Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a pró-reitoria.

Discordo da posição.

Precisa ter comunicação. Vimos vários casos desses.... O professor estava achando que publicar artigo em congresso estava valendo e na prática isso era falta de conhecimento, falta de comunicação.

A CAPES passa as informações para o coordenador e ele tem que fazer chegar para os docentes. Então muitas vezes a informação não chegava no docente, assim o professor estava achando que gerava indicador, mas não estava. Então acho que é importante essa comunicação.

Parecido com a anterior, a posição dessa função acredito que seja de maior importância.

6 - Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem ministradas e orientações do Programa.

Não vai de fato influenciar a nota da CAPES.

Concordo.

9 - Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.
Discordo, bastante, acho que isso devia estar lá em cima (nas funções de maior importância). Nós tivemos essa informação da CAPES, em visitas feitas em nossa IES de que as áreas de concentração e o alinhamento das disciplinas, dos projetos e das linhas deveriam estar em consonância com o que o programa menciona, que isso ia refletir na nota do programa. Porém não acho que a CAPES pratique.

10 - Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.
Discordo

A resposta que colocar na questão 9, colocar na 10, mas a própria CAPES nos disse que ela não faz diferenciação entre área e linha. Pelo menos na experiência que eu tenho como coordenador, não sei se isso resolveu... Tanto é que no nosso programa acabamos com as áreas de concentração, deixamos só as linhas de pesquisa.

11 - Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa. Exemplo: induzir professores de linhas de pesquisas diferentes a contribuírem mutuamente, resultando em publicações conjuntas.
Discordo.

Acho que isso deveria estar para cima (maior importância).

14 - Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente. Exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados.

Estou querendo ser coerente com as respostas dadas até agora, porque na prática isso acontece e não deveria ser, mas discordo...é importante isso acontecer.

16 - Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados. Exemplo credenciamento de docente, editais de processo seletivo, critério para qualificação e defesas.

Discordo.

Isso vai impactar direto na nota da CAPES.

17 - Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes.

Acho que está muito relacionada com a questão 16, então discordo também.

18 - Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplinas e seus responsáveis.

Concordo

Isso não vai mudar a nota da CAPES. Não significa que não seja importante.

20 - Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes.

Pensando na coerência, acho que isso o coordenador deveria fazer, mas não vai mudar a nota da CAPES. Acredito que essa função é uma das mais importantes que o coordenador deve desenvolver quem tem que mudar seu modo de avaliar é a CAPES.

Pensando em mudança, acho que a avaliação é equivocada. Vou dar um exemplo, às vezes o aluno pega um plano de trabalho que não segue, não está alinhado com as linhas do programa, a formação dele não está de acordo com as linhas do programa, mas ele consegue uma publicação do trabalho lateral e fica tudo bem e defende qualquer coisa. Por que tem a ver com aquela pergunta que você fez sobre a composição das bancas.

O orientador chama os examinadores amigos para composição da banca e defende um trabalho que às vezes é ruim, mas tem uma publicação. Se todo mundo fizer isso, a nota vai melhorar.

Então isso tem influência na nota, mas não deveria ser né?!

Concordo porque não vai mudar a nota.

22 - Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador.

Discordo.

Porque tem uma importância menor, mas o fluxo e o tempo de permanência vão influenciar na nota do programa.

Essa aqui deveria estar classificada mais para cima.

23 - Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).

Concordo, deveria ser, mas não vai mudar na nota.

24 - Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).

Concordo.

Mesma coisa concordo com a classificação porque não vai mudar na nota, mas deveria ser.

29 - Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES.

Concordo, porque isso é função do orientador.

O orientador que tem que orientar os discentes e a orientação do corpo docente, o docente tem que saber onde ele está. Não pode deixar tudo nas costas do coordenador.

31 - Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados.

Concordo.

Isso é função de secretariado.

33 - Apoiar a pró-reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG.

Concordo com a classificação, pois isso não muda para a CAPES, isso é importante internamente. O coordenador deve fazer isso, pela questão da universidade, mas não vai mudar nada em relação à CAPES.

34 - Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES.

É difícil colocar que isso não é importante, porque deveria ser a CAPES que deveria avaliar isso aqui. Porque se você não colocar naquela primeira parte da avaliação qualitativa, bem feito o programa não vai subir de nota, mesmo tendo os indicadores...

Discordo, acho que essa função deveria ser de importância maior.

Correlação:

- 1- Segundo a análise estatística, a função 3 “Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.” Foi a que mais se correlacionou. Você concorda? Tem alguma justificativa, na sua visão, para isso acontecer?**
- 2- Em compensação a função 27 “Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa” só teve uma correlação, por que isso aconteceu?**

Acredito que a função 27 deveria estar correlacionada com mais funções, por se tratar de uma ação importante em relação a nota da CAPES. Os respondentes podem ter encarado o preenchimento dos relatórios da CAPES como sendo uma ação mais protocolar, operacional.

- 3- A questão 7 “Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site” não teve correlação com nenhuma outra função. Qual é a sua opinião?**

Concordo, acho que essa função realmente não tem correlação com nenhuma outra função.

APÊNDICE VI

Análise qualitativa - Especialista F

5h e 24 minutos

Maior importância:

5 - Gerenciar mudança. Exemplo mudança de orientador, desligamento de discente e docente:

Concordo.

“Pesquisar” em sua essência é promover descobertas que se desdobraram em mudanças em engenharia de produção a pesquisa é essencialmente prática (visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos). Penso ser esse um dos motivos da criação da pós-graduação. Pós-Graduação é um processo cujos resultados são de longo prazo, assim percorremos sempre o risco de desenvolvemos pesquisas obsoletas, para isso mitigarmos esse risco procuramos submeter nossos resultados a análise de nossos pares, preferivelmente no início da pesquisa por meio da elaboração de projetos de pesquisa (preferencialmente com pesquisadores de outras instituições nacionais e internacionais com os quais temos afinidade) que buscam a captação de recursos por meio de editais de pesquisa, assim sugestões são recomendadas e podemos alinhar nossa pesquisa para contribuirmos com descobertas científicas. Também temos a opção de fazermos isso ao longo da pesquisa e até o seu término, onde os resultados são divulgados em congressos, bancas, periódicos e pedidos de patentes. Porém neste momento recursos já foram alocados, dentre eles nosso tempo e de nossos orientados e até mesmo suas bolsas alocadas para a pesquisa, neste momento é mais difícil conseguimos alterar os resultados. Ao longo do processo de pesquisa várias mudanças precisam ser realizadas, em diferentes níveis: entre o orientador e orientado; nos projetos de pesquisa aprovados (preferencialmente por órgãos de fomento); entre as linhas de pesquisa do programa; entre as áreas; e até mesmo na concepção da proposta do programa de pós-graduação. Para que essas mudanças ocorram internamente temos conflitos que necessitam ser minimizados, algumas vezes pelo coordenador, outras vezes temos a Pró-Reitoria e a CAPES, que como agente externo que principalmente por meio da avaliação, impõe a necessidade de mudanças, sob a pena de fechamento do programa. Como temos um sistema de avaliação comparativo (os programas são comparados e ranqueados), isso resulta em uma dinâmica de competitividade por recursos. Ora o coordenador deve esperar a CAPES “impor a mudança” ou deve por meio de seu Colegiado e/ou Assembleia ou Câmara e/ou Pró-Reitoria propiciar meios para que as mudanças ocorram de modo a atender, melhor que os outros programas de PG, as demandas dos critérios de avaliação da CAPES? Penso que por isso esta função do coordenador é a que mais contribui para o Conceito CAPES. Uma analogia com uma orquestra que participa de uma competição, o coordenador é o maestro que deve gerenciar de modo a conseguir o melhor de cada um de seus músicos envolvendo a plateia e os jurados. Apesar de achar que o termo é muito amplo (palavra abstrata), recomendo que a mesma seja alterada para: “alinhar as ações e regras do programa aos objetivos preconizados pela CAPES, em especial pelo seu Comitê de Área, por meio de suas portarias e notas, tendo como foco o Sistema de Avaliação”.

7 - Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site.

Concordo.

As Engenharias em especial têm disponibilidade de bolsas, se comparadas às demais áreas de conhecimento, e uma elevada demanda frente às vagas disponíveis. Acrescenta-se o fato que nós engenheiros, em sua maioria, não temos conhecimento ou assessoria em propaganda e marketing. Penso que nossos PPG são em sua grande maioria regionais, se limitam aos egressos.

Assim a função de propaganda é delegada normalmente as secretárias e se limitam ao site do PPG. “Oxigenar” o PPG com novos discentes é fundamental em um processo de pesquisa, pois promove a diversidade, além de permitir a que este novo docente divulgue o PPG. Lembrando que é essa questão e suas consequências são contempladas no sistema de Avaliação da CAPES (ver inserção social – peso 10%).

8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados.

Concordo.

As reuniões são o principal meio de autoavaliação do PPG, análises e tomada de decisões, os padrões são revistos e se necessário aperfeiçoados. As decisões são colegiadas, apesar de suas consequências serem muitas vezes atribuídas ao coordenador. Penso que esta função deve ter sido identificada correlação com a função 5 (gerenciar mudanças). A pouca existência de assembleias e até mesmo seu excesso são sinais de que as decisões que se desdobram em ações de aperfeiçoamento das normas, resoluções e diretrizes para o funcionamento do PPG não estão ocorrendo da forma necessária (“mudanças”). Acrescentaria neste item “planejar” as reuniões, pois como engenheiros o estabelecimento de objetivos apoiados por dados auxilia o processo decisório e torna a reunião eficaz.

12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa.

Concordo.

O coordenador deve ter conhecimento e fazer cumprir as normas, regulamentos, resoluções, ... Ele deve coordenar, quando necessário, as atualizações pertinentes. Tomando o cuidado de não atender interesses pessoais em detrimento a discordância dos critérios da CAPES, se a decisão é colegiada que sejam registradas suas potenciais consequências no Conceito CAPES.

Penso que esta função possui duas funções: uma de “regramento” estabelece forma de funcionamento e a outra operacionalização “formulários específicos”, normalmente realizados pela secretária.

13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).

Concordo.

São esses padrões que visam assegurar repetitividade, se os mesmos estão alinhados ao sistema de avaliação da CAPES, eles contribuem para o conceito. Seu conhecimento pelos envolvidos e o “por que” foram estabelecidos é um dos meios para se buscar bons resultados na avaliação CAPES.

Gostaria de acrescentar que aprendemos a ser coordenador por meio de lições aprendidas e nas orientações que recebemos nas nossas atividades diárias, pelas secretarias e Pró-reitoria. Assim muitas vezes acabamos passando informações parciais e até mesmo erradas aos demais participantes do nosso programa de pós-graduação. Penso que seria muito bom se a Pró-Reitoria nos capacita-se para sermos coordenadores. Por exemplo, por meio de um conjunto de informações básicas (operacionais e normativas) – “Guia do Coordenador”.

15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.

Concordo.

De nada adianta estabelecer padrões se os mesmos não são cumpridos, principalmente pelo coordenador. Penso se essa uma responsabilidade importante do coordenador, principalmente se esses padrões estiverem atualizados e alinhados com o Sistema de Avaliação da CAPES.

Penso que esta função possui sobreposição com a função 12 (Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria).

19 - Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.

Concordo.

Os recursos existentes (por exemplo: docentes, salas, laboratórios) são muitas vezes compartilhados com os cursos de graduação, assim seu balanceamento é importante, pois no caso de excessos uma das formações (graduação ou pós) fica prejudicada. Todos nós entendemos as necessidades da graduação, pois normalmente são suas necessidades que originam nossas vagas de docente. Mas, nem sempre as necessidades da pós-graduação são compreendidas pelos diretores, chefes e coordenadores, vários não participam da pós-graduação, a sua maior cobrança (até mesmo pelo volume de alunos) são da graduação. Isso resulta em conflitos que muitas vezes interferem nos resultados do PPG.

21 - Coordenador e orientador compartilhem a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese.

Concordo.

Os resultados do trabalho de dissertação/tese fazer é o critério de avaliação da CAPES: Corpo docente, teses e dissertações (35%). Além de refletir diretamente nos quesitos: Corpo docente (20%) e Produção intelectual (35%).

O pesquisador normalmente é “apaixonado” pela sua pesquisa, isso muitas vezes lhe causa “cegueira e surdez” os sinais que sua pesquisa pode necessitar de ajustes e até mesmo ser abortada não são identificados. Se considerarmos que a pesquisa é um trabalho em equipe (se não existir um projeto maior que abrigue várias pesquisas, ele se reduz ao orientador e orientado), existe a necessidade periódica de submeter a proposta e os resultados (parciais ou finais) pesquisa a testes de viabilidade por meio da análise de pares (ver reposta da função 5 - Gerenciar mudança).

Penso que o texto como é uma função deva ser iniciado com um verbo.

27 - Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa.

Concordo.

É por meio desta plataforma que os dados dos programas são coletados anualmente tornando-se o registro pelo qual os dados do programa são extraídos para a realização da avaliação quadrienal da CAPES, resultando no conceito do programa.

28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

Concordo.

O acompanhamento periódico permite verificar tendências e subsidia as decisões colegiadas do PPG que se desdobram em ações. São vários índices calculados e alguns deles correlacionados, é prudente priorizar alguns destes índices para que sejam monitorados.

Vale destacar que a avaliação da CAPES é comparativa, assim é recomendável monitorar também outros PG, preferencialmente com conceitos iguais ou maiores. Pois de nada vale incrementos em indicadores internos se os demais PPG tiveram resultados melhores.

Recomendo incorporar: “priorizar alguns índices dos quesitos de avaliação da CAPES” e incorporar o acompanhamento “de outros programas de referência”.

Relacionada com as funções: 5 (Gerenciar mudança); e 12 (Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria).

Atualmente, esse monitoramento acaba sendo um trabalho operacional manual e árduo do coordenador, esperamos que com a plataforma Sucupira esses índices possam ter acesso facilitado.

30 - Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais).

Concordo.

Os recursos do PROAP são limitados, tendo no ano de 2015 um corte de 75%. São recursos que devem ter uso priorizado tendo como principal critério qual sua contribuição para o conceito CAPES. Não obstante que alocá-lo em uma banca presencial que permita que membros do Comitê de Área ou da Comissão de Avaliação possam ver pessoalmente as instalações e as pesquisas que estão sendo desenvolvidas seja relevante, pois propicia acesso a evidências que dificilmente podem ser descritas em um relatório que não permite anexar imagens.

32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação.

Concordo.

Consiste em uma “autoavaliação”, que a meu ver deve ser pauta da assembleia, e se desdobrar em decisões e ações de manutenção ou aperfeiçoamento.

Esta função está relacionada às funções: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível; 5 - Gerenciar mudança; 21 - Coordenador e orientador compartilhem a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese; e 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.

35 - Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento.

Concordo.

Esta função está relacionada aos quesitos de avaliação da CAPES: 1 - Proposta do Programa (0%), ver item 1.1; Corpo Docente (20%), ver itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4; Inserção Social (10%), ver item 5.2.

37 - Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência.

Concordo.

Nas instancias externas é onde o coordenador pode ter acesso a informações dos demais PPG além de tendências quanto ao Sistema de Avaliação da CAPES, seja por parte do Comitê de Área ou do CTC (Conselho Técnico-Científico). Essas informações permitem subsidiar as decisões do PPG e se desdobrarem em ações que validam e orientam novas decisões que permitem ao PPG manterem ou melhorem seu Conceito CAPES.

Esta função está relacionada às funções: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível; 5 - Gerenciar mudança; 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.

Tempo gasto: 2 horas e 18 minutos

Neutras:

1 - Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação.

Concordo

O processo seletivo é bem operacional e em grande parte pode ser delegado a secretária do PPG.

3 - Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.

Concordo

Trata-se do controle de registros e documentos do PPG, sendo função operacional podendo ser delegada a secretária do PPG.

25 - Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação.

Concordo

Se critérios foram estabelecidos antecipadamente o coordenador apenas verifica e homologa. Relação com a função 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso.

26 - Zelar pela composição de bancas examinadoras.

Concordo

Se critérios foram estabelecidos antecipadamente o coordenador apenas analisa e aprova (se for o caso) a composição das bancas examinadoras.

Relação com a função 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Se as bancas necessitarem de recursos pode também estar relacionada à função 30 - Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações.

36 - Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES.

Concordo.

O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece pouca menção a este item (ver quesito 1 - Proposta do Programa, como peso 0%). As exigências do Sistema de Avaliação da CAPES focam o alinhamento dos projetos, linhas e áreas de pesquisa do PPG. As diretrizes da IES são descritas no PEI (Planejamento Estratégico Institucional) e PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que primeiramente devem existir para atender a Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, apresentando deficiência de comunicação e alinhamento. São mais utilizadas quando da solicitação da abertura do PPG por meio do encaminhamento do APCN (Apresentação de propostas para cursos novos). Penso que a maioria dos coordenadores dos PPG conhece e desenvolve ações nos PPG que assegurem este alinhamento.

Menor importância:**2 - Administrar conflitos entre os participantes do PPG (Programa de Pós-Graduação).**

Concordo

Se o coordenador está envolvido com administração de conflitos, pode ser um “sinal” da baixa autoridade do coordenador. Os padrões não existem ou estão desatualizados, não são de conhecimento ou estão sendo deliberadamente desrespeitados.

Esta função apresenta relação com as funções: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento; 13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores); 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas

4 - Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a pró-reitoria.

Concordo

A comunicação deve ser em grande parte pelos meios de comunicação oficiais (assembleia e/ou colegiado e a divulgação oficial das normas e resoluções). Pode-se potencializar “feudos” e ruídos como: “eu acho...”, “penso que...”, “deve ser...”, “ouvi dizer...”. A viabilização de canais de comunicação com finalidades de socializar a participação dos envolvidos pode gerar problemas, pois as decisões registradas devem ser cumpridas e as quaisquer alterações são colegiadas e não individuais.

Esta função apresenta relação com as funções: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento; 13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores); 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas

6 - Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem ministradas e orientações do Programa.

Concordo.

Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia. A mesmas devem ser pauta de Assembleia, que deve discutir e aprovar. O coordenador desenvolver essa função é perigoso, pois cada dissertação ou tese tem especificidades, assim como a necessidade de alinhamento afinidade entre o discente e orientador. Decisões equivocadas podem comprometer os resultados do PPG (por exemplo: não defender, aumento do tempo de defesa, não publicar ou obter patentes, desvincular a orientação de projeto de pesquisa do orientador, preferencialmente aprovado por órgão de fomento) e, conseqüentemente, o Conceito CAPES. O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece menção a este item (ver quesito 1 – Corpo Docente, como peso 20%).

9 - Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.

Concordo.

Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia. As mesmas devem ser pauta de Assembleia e quaisquer decisões precisam ser colegiadas. Com o passar do tempo às áreas devem ser revistas e, se necessárias até mesmo fundidas ou fechadas.

O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece pouca menção a este item (ver quesito 1 - Proposta do Programa, como peso 0%).

Penso que esta função está relacionada com: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

10 - Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.

Concordo.

Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia. As mesmas devem ser pauta de Assembleia e quaisquer decisões precisam ser colegiadas. Com o passar do tempo às linhas devem ser revistas e se necessárias até mesmo fundidas ou fechadas.

O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece pouca menção a este item (ver quesito 1 - Proposta do Programa, como peso 0%).

Penso que esta função está relacionada com: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

11 - Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa. Exemplo: induzir professores de linhas de pesquisas diferentes a contribuírem mutuamente, resultando em publicações conjuntas.

Concordo.

Pesquisas ocorrem por afinidade e normalmente os programas possuem poucos docentes e esses se conhecem, estão agrupados em linhas de pesquisa. Assim esta função deve ocorrer de forma espontânea e não força por meio do coordenador.

Penso que a esta função tenha relação com a função 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação.

14 - Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente. Exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados.

Concordo.

As normas e regulamentos precisam ser claros e concretos, se as mesmas forem ambíguas ou abstratas não teremos a previsibilidade esperada, resultando em potenciais perdas nos quesitos da CAPES.

16 - Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados. Exemplo credenciamento de docente, editais de processo seletivo, critério para qualificação e defesas.

Concordo.

Devido aos quesitos da CAPES serem explícitos e terem se mantido constante há alguns anos, essa função já foi realizada na grande maioria dos PPG. Basta o coordenador manter as incorporações já realizadas.

17 - Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes.

Concordo.

Devido a Portaria CAPES nº 174, de 30/12/2014 (Define as categorias de docentes dos PPG's como Permanente, Visitante e Colaborador) os PPG estabeleceram os critérios para credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes. A grande dificuldade é o corporativismo e o relacionamento entre os docentes em outras atividades na IFES. Assim o problema é estabelecer e fazer cumprir critérios alinhados com os critérios de avaliação da CAPES.

Esta função está relacionada com as funções: 15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas; 13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores); 12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria.

18 - Propor à CPG o credenciamento e recredenciamento de disciplinas e seus responsáveis.

Concordo.

Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia. As mesmas devem ser pauta de Assembleia e quaisquer decisões precisam ser colegiadas. Com o passar do tempo disciplinas e responsáveis devem ser credenciados ou descredenciados. Deve-se ter tutela quanto a criação de disciplinas, pois estas podem ter interesse individual de atenderem a lei LDBE - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996 (LDBE) em seu artigo 57.

Esta preocupação é abordada no.

O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece menção a este item (ver quesito 2 – Corpo docente (20%), em seu item 2.2, 2.3 e 2.4).

Penso que esta função está relacionada com: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

20 - Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes.

Concordo.

Penso ser esta uma função do orientador em conjunto com os discentes. Devendo ser apresentada nas Assembleias e/ou Colegiados pelo coordenador.

Esta função é indiretamente monitorada pelo coordenador por meio de das funções: 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

22 - Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador.

Concordo

Penso ser esta uma função da Assembleia. Devendo ser pauta para decisões.

Penso que esta função está relacionada com: 8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados; 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

23 - Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).

Concordo.

Penso ser esta uma função do orientador em conjunto com os discentes. Devendo ser apresentada nas Assembleias e/ou Colegiados pelo coordenador.

Esta função é indiretamente monitorada pelo coordenador por meio de das funções: 32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas; 28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

24 - Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).

Concordo.

Penso ser esta uma função operacional a ser desempenhada pela secretária.

29 - Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES.

Concordo.

Penso ser esta uma função que deva estar incorporada nas normas e resoluções do PPG.

Esta função é incorporada nas funções: 12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento; 13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores); 15 - Zelar pelo

cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas; 21 - Coordenador e orientador compartilhar a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese. Exemplo: orientação; concessão e acompanhamento de bolsas; elaboração e realização da pesquisa de mestrado ou doutorado; publicações; defesa da dissertação/tese;

31 - Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados.

Concordo.

Penso ser esta uma função operacional a ser desempenhada pela secretária.

33 - Apoiar a pró-reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG.

Discordo.

A Pró-Reitoria pode auxiliar o coordenador a implementar ações difíceis, porém necessárias para obtenção do resultado da CAPES. Isso é mais comum nas universidades que possuem poucos PPG.

34 - Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES.

Concordo.

O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece menção a este item (ver quesitos 1 - Proposta do Programa, como peso 0% e o 5 – Inserção Social, com peso 10%), exigindo uma descrição do PPG quanto a suas expectativas futuras e respectivas ações. Normalmente os coordenadores dos PPG participam do PEI (Planejamento Estratégico Institucional) e PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), principalmente porque esses documentos preveem um prazo de 5 a dez anos, enquanto os coordenadores dos PPG possuem prazo de 2 anos. Além do mais muitos PEI e PDI são elaborados para atender a Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, apresentando deficiências de comunicação e alinhamento. Penso que a maioria dos coordenadores dos PPG conhece e desenvolve ações nos PPG que assegurem este alinhamento. Esta função este relacionada com a função 36 - Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES.

Correlação:

- 4- Segundo a análise estatística, a função 3 “Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.” Foi a que mais se correlacionou. Você concorda? Tem alguma justificativa, na sua visão, para isso acontecer?**

Concordo com a correlação estatística. A justificativa que eu daria para isso é que na verdade dentro da pós-graduação, basicamente quase todas as decisões tomadas você tem que estabelecer um padrão de referência. O padrão de referência acaba sendo os registros dessas discussões. Podem alterar normas, podem criar resoluções, então de certa forma um meio de comunicação para que todos entendam o programa de pós-graduação e como funciona. Não só para quem está no programa, mas para as pessoas novas que vão ingressar no programa.

E isso acaba tendo correlação com as outras funções do coordenador, acaba sendo uma consequência das funções do coordenador. Não adianta nada termos reuniões se não tem ata, resoluções... então, concordo com ela sim.

5- Em compensação a função 27 “Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa” só teve uma correlação, por que isso aconteceu?

Acho que normalmente os coordenadores acabam delegando o preenchimento da plataforma Sucupira a algo mais operacional. Porque se eu penso o preenchimento da plataforma, ela deveria estar correlacionada com todos. Agora se eu a enxergo como uma função mais operacional e não como uma função do coordenador o preenchimento da plataforma provavelmente ela vai ter só uma correlação.

A correlação foi com a função 23 (copiar a função), porque se enxerga o preenchimento do relatório como um controle que é feito no final do ano e a relação que foi feita com o gerenciamento das dissertações e teses por meio de documentos e registros é para você saber como está acontecendo o desenvolvimento. A dissertação e tese seria o meio, quer dizer, eu teria alguns controles parciais, de tal forma que quando eu faço o relatório no final do ano, esses controles me ajudariam a preencher o relatório.

O objetivo do programa de pós-graduação seria formação do aluno (mestrado e doutorado), então como é que está o desenvolvimento das dissertações e das teses? Vou fazer o acompanhamento através da função 23, se eu sempre estou acompanhando isso, eu vou conseguir ter uma noção de como vai ser o relatório que vou preencher no Sucupira. Quais linhas essas teses estão vinculadas, quais os projetos de pesquisas que elas estão vinculadas, se as dissertações estão gerando publicações ou não, quais seriam as principais publicações do programa.

Essa relação eu concordo que ela existe, porém acho que deveria estar relacionada com demais funções, não apenas isso. Esse controle intermediário permite que o coordenador tenha visão de como o programa está andando, se eu estou tirando a foto a cada 6 meses, ou a cada mês...

6- A questão 7 “Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site” não teve correlação com nenhuma outra função. Qual é a sua opinião?

Essa função o coordenador acha que não é função dele. Porque principalmente no caso da engenharia III, temos uma demanda maior que a oferta, como você tem mais candidato que as vagas oferecidas não tem muito sentido você fazer a divulgação do programa. Porém, essa divulgação seria importante, não só através de prêmios, como o próprio site divulgar os editais para trazer pessoas de fora e “oxigenar” o programa. Pois, você corre o grande risco de ter a grande parte dos envolvidos gente do próprio curso, acabam sendo egressos que fazem mestrado e doutorado. Você traz gente de fora, com outras ideias, isso “oxigena” e aí deixa de ser o mestrado regional e passa para um mestrado nacional e até internacional.

Essa função eu acredito que o coordenador não vê a necessidade da divulgação e, como consequência ele acha que não precisa fazer isso.

APÊNDICE VII

Análise qualitativa - Transcrição entrevista Especialista G

47 minutos entrevista

3 horas e 15 minutos transcrição

Maior importância:

5 - Gerenciar mudança. Exemplo mudança de orientador, desligamento de discente e docente:

Concordo, porque dentro da função do coordenador, ela traz até certo desgaste, stress, para o coordenador, porque vai envolver muito a questão de outra pessoa – ou outro professor, ou outro aluno que faz parte do programa.

7 - Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site.

Concordo parcialmente.

O coordenador teria uma importância razoável para definição de alguns critérios, mas, a parte de colocar isso no papel – vamos chamar assim – talvez pudesse ter na secretaria pessoas que pudessem ajudar o coordenador nisso.

8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados.

É função do coordenador, sendo uma função importante. Porque o coordenador é que saberá o momento certo de convocar uma assembleia, a partir do momento que tiver pauta para convocar as reuniões.

É importante como função do coordenador, mas não sei se será tão importante assim na definição da nota da CAPES. Talvez as reuniões vão ajudar, no sentido que a assembleia vai, em razão da pauta de cada reunião, tomar medidas que possa, dentro das ações aprovadas, gerarem procedimentos, ações que serão executadas e aí sim essas ações podem ajudar na nota da CAPES.

Discordo, acredito que seja uma função neutra.

12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa.

Concordo que é muito importante e vai impactar diretamente na nota do programa, porque nas portarias da CAPES e de outros órgãos de fomento existem alguns requisitos que os programas precisam estabelecer normas e regulamentos para atender esses requisitos.

Então esse eu concordo que é de suma importância, estando corretamente classificado.

13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).

Concordo que é importante porque tem a ver com a função 12, o coordenador vai, de certa forma, puxar o estabelecimento desses regulamentos e é importante que ele também transmita o regulamento para os discentes, para os demais docentes do programa para que eles também contribuam para que essas coisas aconteçam. Dessa forma, com essas pessoas conhecendo as normas, elas tendem a cumprir essas normas. Cumprindo-as estão obedecendo às portarias da CAPES, dos órgão de fomento e com isso tende a influenciar a nota do programa.

15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.

Concordo que é uma atividade primordial do coordenador e tem a ver diretamente com a nota do programa. Assim como a função 15 está intimamente relacionada com as duas funções anteriores que são a 12 e a 13.

19 - Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.

Acho uma função importante, mas não sei se classificaria como de maior importância. Acho que o estágio docência é exigido pelo órgão de fomento, entre eles a CAPES, mas eu particularmente acredito que essa definição deveria ser mais tarefa do orientador diretamente com o seu orientado. Não vejo um peso maior essa definição sendo responsabilidade do coordenador.

21 - Coordenador e orientador compartilhem a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese.

Concordo.

Porque esses resultados são importantes na avaliação do programa. Então isso tem a ver diretamente com a nota que o programa vai ter na CAPES e seria importante ter essa parceria orientador e coordenador na definição dos resultados do processo.

27 - Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa.

Acho que é responsabilidade do coordenador, mas acho que deveria ser dividido se o programa tivesse condições (a secretaria de pós-graduação tivesse condições) de ter secretárias que pudessem ajudar o coordenador nisso. Não é deixar para a secretária, mas elas auxiliarem no processo.

Porém acredito ser uma tarefa que não pode fugir da responsabilidade do coordenador e ela é imprescindível para a nota do programa na CAPES.

28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.

Acho sim que é importante, também é responsabilidade do coordenador, mas acho que se o programa tivesse um instrumento como o *script lattes*, que tivesse como deixar essa informação acessível, talvez pudesse ter um coordenador adjunto, ou se a secretaria tivesse disponibilidade de pessoal para ajudar nisso, esses dados seriam simplesmente “*ctrl c/ctrl v*”. Podendo ser mais facilmente disponibilizados, de uma forma transparente e acessível.

30 - Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas, congressos, compra de insumos laboratoriais).

Acho que é função primária do coordenador e de certa forma a distribuição dos recursos vai influenciar na nota do programa.

Através desses recursos que vamos pagar, por exemplo, publicações, participações de alunos em congressos, bancas, ou seja, isso vai melhorar o controle e também a questão de troca de informações entre os alunos, quando eles participam desses congressos. A própria publicação,

que tem impacto direto na nota do programa. Então concordo que esse item é de suma importância para o coordenador.

32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação.

Concordo.

Essa tarefa é do coordenador, ele tem a visão completa do programa.

Onde acho que impacta isso na nota do programa? Ao reportar, principalmente para a assembleia, pró-reitoria e conselhos superiores, talvez seja evidenciado a necessidade de recurso para ajudar o programa e dessa forma o recurso pode propiciar ao programa melhorar seu desempenho e com isso influencia diretamente na nota.

35 - Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento.

Concordo, acho que é tarefa importante do coordenador.

Acho que o coordenador tem que acompanhar, não sei se consegue fazer isso, mas seria tarefa do coordenador.

É uma tarefa que querendo ou não vai impactar na nota do programa, especialmente nessa questão de projetos, que são realizados junto aos órgãos de fomento e tem também um critério para mensurar isso, na nota da CAPES.

37 - Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência.

De certa forma concordo que seria importante.

É ele que deveria participar desses eventos, acho que não seria uma função nem neutra, nem de menor importância. Contudo não sei o quanto isso impacta na nota, acho que é mais uma ação externa que não sei se terá um impacto direto na nota do programa.

Mas é uma função importante do coordenador. Em relação à nota da CAPES, ela poderia ser classificada como uma função neutra.

Neutras:

1 - Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação.

Concordo.

Acho que não tem um impacto direto na nota do programa. Essa ação tem uma relação indireta com a nota, porque você seleciona pessoas os mais capazes possível, elas tendem a desenvolverem bons trabalhos e isso vai gerar bons artigos que vai impactar na nota.

Na verdade, pensando dessa forma, consideraria essa função como uma de maior importância.

3 - Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.

Não teria tanto impacto na nota, acho que ela está classificada de forma adequada.

25 - Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação.

Também concordo com a posição neutra para essa função.

Acho que a questão de homologar o processo de qualificação dos discentes tem sim sua importância, mas eu vejo que talvez, lá no final – na defesa – tenha uma importância maior.

A qualificação eu vejo onde o coordenador, ao homologar, ele assina embaixo que a direção que essa banca deu para o discente é no sentido de ajustar a rotas. Então acho que não tem ainda uma influência tão grande na nota do programa.

26 - Zelar pela composição de bancas examinadoras.

Está no nível certo – neutro – porque a questão da composição das bancas, pelo menos na minha visão, o maior cuidado que devemos ter é se ela atende aos preceitos mínimos. Se o avaliador externo tem doutorado, se não há conflito de interesse, se o avaliador interno é adequado para aquela comissão, aquela banca... Então, acho que seria uma função neutra.

36 - Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES.

Isso eu acho que tem certa relação com a nota, mas concordo na posição neutra.

No nosso programa, por exemplo, às vezes, está começando a desenvolver uma linha de pesquisa, ela não é oficial, ou seja, ela ainda não está definida como linha do programa. Então alguns orientados, em determinado período, eles parecem não estarem alinhados com as linhas de pesquisa, mas na maior parte das vezes o resultado que se obtém com essas dissertações e teses vai impactar e até de forma positiva no resultado. Mesmo que, por certo momento, aquele projeto desenvolvido não está tão alinhado com o que foi definido como linha de pesquisa do programa.

Acho que manter a classificação como neutro está ok.

Menor importância:

2 - Administrar conflitos entre os participantes do PPG (Programa de Pós-Graduação).

Dependendo do conflito pode até ter um impacto grande. O que já aconteceu em nosso programa: conflitos onde o orientado e orientador decidem que não há mais condição de trabalho, então isso vai impactar na nota do programa. Se não houvesse esse conflito, o aluno poderia terminar o processo dele de formação dentro do prazo e com isso fazer as publicações, que é um dos requisitos que altera a nota do programa. Outro requisito que impacta também a nota do programa é o tempo médio de defesa.

Então acho que eu classificaria essa função como neutra e não como menor, pois vejo aqui um ponto que pode impactar diretamente na nota do programa se esse conflito não for resolvido. Principalmente se for um aluno bolsista e não houver mais tempo do aluno defender, vai impactar diretamente na nota.

4 - Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a Pró-Reitoria.

Concordo, é de menor importância.

Não tem um impacto tão grande na nota do programa.

6 - Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem ministradas e orientações do Programa.

Acho também que é de importância menor.

Não sei dos outros programas, mas no nosso temos uma cota de orientações por orientador, que se busca seguir. De certa forma isso tenta equilibrar a quantidade máxima de orientados que o docente pode ter e, verificamos também, a quantidade de disciplinas para não haver uma dissonância muito grande de quanto o docente tem que estar em sala de aula e quanto tempo ele tem disponível para atender os alunos.

Mas leio isso como menor importância.

9 - Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.

Concordo que é menor importância.

É importante, mesmo um pequeno desbalanceamento não terá um grande impacto na nota.

Especificamente para o nosso programa, temos uma área de concentração apenas. Como só temos uma área para o nosso caso não há o desbalanceamento. Agora eu acredito que para um programa que tem mais de uma área de concentração, realmente esse desbalanceamento pode trazer algum transtorno, mas mesmo assim eu ainda considero que não vai ser tão impactante na nota.

10 - Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.

Da mesma forma que na função 9, um pequeno desbalanceamento entre as linhas de pesquisa, ainda assim não vai impactar fortemente na nota do programa.

Concordo com a classificação menor importância.

11 - Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados estratégicos para o programa. Exemplo: induzir professores de linhas de pesquisas diferentes a contribuírem mutuamente, resultando em publicações conjuntas.

Essa eu acho que teria um impacto forte na nota e acho que seria uma importância neutra, seria maior do que a classificação feita, mas não a de maior importância.

14 - Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente. Exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados.

Não é tão importante, o fato de ter o regulamento não sei se vai garantir que o aluno esteja presente no laboratório e que isso vai impactar na nota. Eu acho que aí é de cada orientador e ele tem seu modo de trabalho. O coordenador impor como o orientador que deve trabalhar acho que não funcionaria.

16 - Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados. Exemplo credenciamento de docente, editais de processo seletivo, critério para qualificação e defesas.

Eu acho que isso tem um impacto relativamente importante na nota do programa e essa função deveria estar como neutra, não sendo de importância menor.

17 - Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes.

Acho que é importante, mas considero de menor importância.

O fato em si de ter uma norma para isso...

Acho que vai ter uma importância sim e não vai ser menor.

Se o programa não tiver uma norma para descredenciar quando os docentes se tornam improdutivos e para ter uma cota para a entrada de novos docentes, isso vai impactar diretamente na nota, pois o número de docentes é denominador de qualquer indicador da pós.

Então eu considero essa função deveria estar classificada como de maior importância.

18 - Propor à CPG o credenciamento e credenciamento de disciplinas e seus responsáveis.

Essa já é menor mesmo.

As disciplinas podem até permanecer credenciadas por um longo tempo, mas talvez o horário que vai definir se elas serão oferecidas, com certa regularidade ou não. Aqui então acho que não teria um impacto tão grande na nota do programa.

20 - Monitorar e controlar, juntamente com os orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes.

Aqui, acho que seria uma função complicada para o coordenador. Acho até que ele deveria participar, mas não sei se é viável.

Vamos pensar, hoje temos por volta de 60 alunos no mestrado e estamos chegando nesse número para o doutorado. Quer dizer, o coordenador acompanhar o desenvolvimento desses planos, junto aos discentes, mesmo que seja com os orientadores, acredito ser um trabalho muito complicado o coordenador fazer.

E como hoje em dia não é feito isso, cada orientador que acompanha o plano de trabalho do seu orientado, então por esse motivo, isso ser função do coordenador, não vai impactar na nota. Hoje os orientadores estão desempenhando esse papel.

22 - Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador.

Aqui acho que é função do coordenador. Ele tem que ter uma boa visão dos resultados dos discentes, para ver se realmente o tempo de permanência está sendo adequado, que isso é um resultado (principalmente no caso dos bolsistas) impactam na nota do programa.

Consideraria em aumentar o nível de importância dessa função, consideraria ela neutra.

23 - Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas, desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).

Essa função a considero mais sendo do orientador do que do coordenador.

Acho que o coordenador pode contribuir mais no acompanhamento e controle do tempo de permanência dos discentes, mas o desenvolvimento em si das dissertações e teses, considerando, por exemplo, o desenvolvimento da pesquisa, os resultados, a qualificação, eu acho que isso, pelo menos no nosso programa, tem sido desempenhado pelos nossos orientadores e de uma maneira geral está sendo bem feito.

Então não vejo a participação do coordenado em todos os registros de teses e dissertações para acompanhar os resultados influenciem tanto na nota.

Concordo com a classificação de menor importância.

24 - Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).

Vejo que não dá para o coordenador acompanhar individualmente, para cada aluno.

Vejo que essa função é de importância menor.

29 - Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES.

Vejo que isso é comunicado através de informações transmitidas aos docentes nas assembleias. Nessa forma há uma contribuição para essa orientação do corpo docente Vejo isso também como um parâmetro de menor importância na atribuição da nota das CAPES.

31 - Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados.

A questão de prestação de contas hoje, vejo que temos o apoio da área financeira da secretaria, vejo isso mais para projeto e nem tanto para bolsas, nem PROAP, pelo menos não participo tanto dessas prestações de contas.

A prestação de contas é mais para projetos de pesquisa e mesmo assim, por exemplo, vai envolver mais docentes do programa se é apoio a eventos, se é projeto particular de cada docente é o próprio docente que faz. Então não há uma participação tão direta do coordenador nessa atividade.

Não sei se isso seria uma atividade para colocar como sendo do coordenador.

33 - Apoiar a Pró-Reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG.

Essa função tem uma importância, mas a considero menor tendo como foco a nota do programa.

34 - Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES.

Sim, vejo que é função do coordenado, mas também que tem uma importância menor na relação da nota do programa.

Correlação:

- 7- **Segundo a análise estatística, a função 3 “Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.” Foi a que mais se correlacionou. Você concorda? Tem alguma justificativa, na sua visão, para isso acontecer?**
- 8- Eu entendo que pode ter dado esse resultado porque a função 3 “*Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências*”, essa questão de você socializar informações, as discussões, vai acabar de uma certa forma impactando em outras funções porque talvez as experiências, por exemplo negativas elas vão servir de parâmetro para que os docentes não as repitam com seus orientados. Talvez também para o coordenador em relação aos demais docentes do programa, eu vejo que pode sim isso trazer certo impacto nessas outras atividades, acho que sempre que você socializa uma informação ela vai ser usada positivamente ou negativamente e isso, com certeza, vai trazer reflexos nos resultados.
- 9- **Em compensação a função 27 “Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa” só teve uma correlação, por que isso aconteceu?**

A função 27 se correlacionou apenas com a 23, não sei explicar o porquê da correlação com apenas esse item em específico. Talvez pelo fato da função 23 falar de registros para acompanhamento das dissertações e teses e isso é uma das coisas que você vai colocar na plataforma sucupira e vai ter relação direta com o resultado, principalmente com as publicações e congressos.

Então talvez tenha acontecido a correlação por essas questões, mas realmente não sei explicar porque só essa. No meu entendimento ela teria outras correlações, principalmente, por exemplo, com as funções 21, 17 (em relação o credenciamento e descredenciamento de docente, informação que você coloca no relatório), 22 (permanência do programa e recursos financeiros, pensando em projetos). Bom pelo menos mais essas analisando rapidamente, penso que até mais alguns itens poderiam também.

- 10- **A questão 7 “Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios, site” não teve correlação com nenhuma outra função. Qual é a sua opinião?**

Bom a função 7 realmente não tem relação com nenhuma outra função. Pelo menos analisando rapidamente, não consegui estabelecer nenhuma relação com a questão de divulgação de divulgação do programa. Talvez uma que pudesse ter uma correlação fraca seria a função 1 referente ao processo seletivo “*Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação*”.

APÊNDICE VIII

QUADRO ANÁLISE QUALITATIVA DA FUNÇÃO DO COORDENADOR – MAIOR IMPORTÂNCIA

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
5 - Gerenciar mudança. Exemplo mudança de orientador, desligamento de discente e docente.	Concorda. “Tem que mexer no <i>modus operante</i> da coisa, se não fizer isso, não vai mudar de conceito”.	Concorda. “(…) esta função do coordenador é a que mais contribui para o Conceito CAPES”. O coordenador deve gerenciar o PPG de modo a conseguir o melhor de cada envolvido em seu programa.	Concorda. “(…) dentro da função do coordenador (….) vai envolver muito a questão de outra pessoa – ou outro professor, ou um outro aluno que faz parte do programa”.	Concordo. Os programas estão sujeitos às constantes mudanças (internamente ou exigências externas) o coordenador tem a função de minimizar o impacto dessas mudanças no desempenho do programa, tendo influência direta na nota da CAPES.
7 - Elaborar e desenvolver a divulgação do programa. Exemplo: editais, participação de prêmios e site.	Concorda parcialmente. “(…) se for mais operacional, não é função dele. Agora, se for uma coisa mais de discussão, como estava na função 5, acho que é”.	Concorda. “‘Oxigenar’ o PPG com novos discentes é fundamental em um processo de pesquisa, pois promove a diversidade. Diretamente ligada a nota da CAPES, critério inserção social – peso 10%.	Concorda parcialmente. Coordenação parte estratégica, o operacional deveria ter auxílio de uma secretária.	Concordo. Um dos critérios avaliados é a inserção social que mede o impacto regional/nacional do programa, assim como a visibilidade dada pelo PPG à sua atuação (VOGEL, 2015, p.70) feita por meio da divulgação do programa.

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
8 - Convocar e presidir as reuniões dos colegiados.	<p>Concorda parcialmente.</p> <p>“Se for uma questão protocolar acho que não, agora se ele está liderando a reunião (...) acho que sim”.</p>	<p>Concorda.</p> <p>“As reuniões são o principal meio de autoavaliação do PPG, análises e tomada de decisões, os padrões são revistos e se necessários aperfeiçoados”.</p>	<p>Discorda.</p> <p>“É importante como função do coordenador, mas não sei se será tão importante assim na definição da nota da CAPES”.</p> <p>“Acredito que seja uma função neutra”.</p>	<p>Concordo.</p> <p>É por meio das reuniões que se analisa o andamento do programa e são tomadas as ações corretivas, em um período menor. Conforme opinião do especialista F.</p>
12 - Implementar, divulgar e operar: regulamento e normas; formulários específicos em seu programa de pós-graduação e aqueles demandados pelas instâncias superiores – CAPES e Pró-Reitoria. Propor e implementar alterações no regulamento, adaptar o programa às mudanças realizadas pela CAPES e ou administração da IES – Pró-Reitoria/Reitoria e operacionalização dos requerimentos de discentes quando envolverem assuntos de rotina administrativa.	<p>Concorda.</p> <p>“Aqui tem praticamente todas as funções dele”</p> <p>“(…) é função básica dele”.</p>	<p>Concorda.</p> <p>“O coordenador deve ter conhecimento e fazer cumprir as normas, regulamentos, resoluções”</p> <p>“Penso que esta função possui duas funções: uma de “regramento” estabelece forma de funcionamento e a outra operacionalização “formulários específicos”, normalmente realizados pela secretária”.</p>	<p>Concorda</p> <p>“(…) vai impactar diretamente na nota do programa, porque nas portarias da CAPES e de outros órgãos de fomento existem alguns requisitos que os programas precisam estabelecer normas e regulamentos para atender esses requisitos”.</p>	<p>Concordo.</p> <p>Ao divulgar, operacionalizar as normas e regulamentos do PPGs atende-se as demandas que muitas vezes são exigidas pela CAPES e demais órgãos relacionados à pós-graduação. Com essas ações busca-se otimizar os resultados do programa, impactando positivamente na nota da CAPES.</p>

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
13 - Fornecer treinamento e conhecimento dos regulamentos e normas dos programas a todos os envolvidos (discentes, docentes, orientadores).	Concorda parcialmente. “(…) ele deve fornecer isso, operacionalizar pode ter um apoio de uma secretária, para elaborar uma cartilha (…) algo do tipo.”	Concorda. “Seu conhecimento pelos envolvidos e o “por que” foram estabelecidos é um dos meios para se buscar bons resultados na avaliação CAPES.”	Concorda. “(…) com essas pessoas conhecendo as normas, elas tendem a cumprir” “Cumprindo elas estão obedecendo as portarias da CAPES, dos órgãos de fomento e com isso tende a influenciar a nota do programa.”	Concordo. Essa função deve ser exercida pelo coordenador, sendo ele o PMO do PPG. Ou seja, ele operando como uma estrutura que atua como centro corporativo de gestão de projetos, definindo e uniformizando políticas e processos. Trazendo a responsabilidade da disseminação das lições aprendidas no processo de gerenciamento de projetos. (RAD; RAGHAVAN, 2000).
15 - Zelar pelo cumprimento do regulamento/norma do PPG; Cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e coordenar as atividades do curso. Quando identificado divergências entre as normas e os regulamentos promover ações corretivas.	Concorda. “Manual de boas práticas do coordenador”.	Concorda. “(…) responsabilidade importante do coordenador, principalmente se esses padrões estiverem atualizados e alinhados com o Sistema de Avaliação da CAPES”.	Concorda. “(…) atividade primordial do coordenador e tem a ver diretamente com a nota do programa”.	Concordo. A função é de suma importância no que tange a regulamentação do PPG. Assim como o cumprir e fazer cumprir os requisitos do programa. O operacional, ou seja, o controle do cumprimento das normas pode ser dividido entre coordenação, orientador e secretaria. Não deixando apenas como responsabilidade

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
				<p>seu monitoramento ao coordenador.</p> <p>Como as normas, regulamentos e resoluções tendem a atender os critérios também utilizados na avaliação, essa ação impacta na nota.</p>
<p>19 - Definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina “Estágio de Docência” e os professores responsáveis pelas disciplinas.</p>	<p>Discorda.</p> <p>“Não influência na nota da CAPES, deveria.”</p> <p>“(…) a nota da CAPES é muito ponderada pela publicação”.</p>	<p>Concorda.</p> <p>“Os recursos existentes (...) são muitas vezes compartilhados com os cursos de graduação, assim seu balanceamento é importante, pois no caso de excessos uma das formações (...) fica prejudicada”.</p> <p>“Isso resulta em conflitos que muitas vezes interferem nos resultados do PPG.”</p>	<p>Discorda.</p> <p>“Função é importante, (...) acredito que essa definição deveria ser mais tarefa do orientador diretamente com o seu orientado.”</p>	<p>Concordo.</p> <p>No quesito da avaliação “Corpo discente, teses e dissertações”, além do tempo de formação dos discentes, da quantidade de defesas e produções dos discentes, mede-se o envolvimento dos discentes com o ensino de graduação. Valendo 35% da nota final. (VOGEL, 2015).</p>
<p>21 - Coordenador e orientador compartilhem a responsabilidade pelo gerenciamento dos resultados do trabalho de dissertação/tese. Exemplo: orientação; concessão e acompanhamento de bolsas; elaboração e</p>	<p>Discorda.</p> <p>“Sim deveria refletir no conceito, deveria ser função do coordenador (...), mas não é isso que vai mudar a nota na CAPES.”</p>	<p>Concorda.</p> <p>“Os resultados do trabalho de dissertação/tese fazer é o critério de avaliação da CAPES: Corpo discente, teses e dissertações (35%). Além de refletir diretamente nos quesitos:</p>	<p>Concorda.</p> <p>“(…) isso tem a ver diretamente com a nota que o programa vai ter na CAPES e seria importante ter essa parceria orientador e coordenador na</p>	<p>Concordo.</p> <p>O critério de avaliação “Corpo discente, teses e dissertações”, como já mencionado, vale 35% do valor final da nota e um dos itens avaliados nesse quesito é justamente o resultado do trabalho (a</p>

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
realização da pesquisa de mestrado ou doutorado; publicações; defesa da dissertação/tese.		Corpo docente (20%) e Produção intelectual (35%).”	definição dos resultados do processo”.	qualidade das teses e dissertações, a defesas, o tempo de formação do discente – principalmente dos bolsistas, assim como as publicações), (VOGEL, 2015).
27 - Preencher a Plataforma Sucupira e demais relatórios específicos com os dados do programa.	Concorda. “Talvez seja a função mais importante, em relação a nota. É a dedicação do preenchimento dos relatórios (...)”	Concorda. “É por meio desta plataforma que os dados dos programas são coletados anualmente tornando-se o registro pelo qual os dados do programa são extraídos para a realização da avaliação”.	Concorda. “(…) acredito ser uma tarefa que não pode fugir da responsabilidade do coordenador e ela é imprescindível para a nota do programa na CAPES. ”	Concordo. Por meio dessa ação e os dados que foram preenchidos que será realizada a avaliação do programa. Assim essa função é de extrema importância e responsabilidade para a nota da CAPES.
28 - Desenvolver e manter um acompanhamento periódico do programa em relação aos critérios da CAPES de forma transparente e acessível.	Concorda. “Não acho que deveria ser assim, mas vai ter influência na CAPES”.	Concorda. “O acompanhamento periódico permite verificar tendências e subsidia as decisões colegiadas do PPG que se desdobram em ações”.	Concorda É de responsabilidade do coordenador, porém se tivesse um instrumento, ou alguém (secretária, coordenador adjunto) que coletasse os dados e os deixassem mais acessíveis, seria mais fácil de disponibilizá-los.	Concordo. A avaliação da CAPES está em continuo aprimoramento, assim é necessária atenção as recorrentes alterações nos critérios de avaliação, nas portarias e resoluções.
30 - Distribuir recursos do PROAP entre as solicitações (contemplando alocação de recursos para bancas,	Discorda. “Acho que, se fizer isso bem ou mal, tem pouca influência a nota da CAPES”.	Concorda. “São recursos que devem ter uso priorizado tendo como principal critério	Concorda. “Acho que é função primária do coordenador e de certa forma a distribuição dos recursos	Concordo. Sendo um recurso limitado, é necessário ser bem distribuído, visando o bom desenvolvimento dos

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
congressos, compra de insumos laboratoriais).		qual sua contribuição para o conceito CAPES”.	vai influenciar na nota do programa”.	trabalhos, resultando em publicações, término da dissertação/tese no período estipulado, visando à contribuição na nota da CAPES.
32 - Reportar de maneira periódica, sistemática e formal para a Assembleia/Pró-Reitoria/Conselhos Superiores o desempenho do programa de pós-graduação. São exemplos destes relatórios: defesas realizadas, discentes com atrasos, nº de bolsistas que não defenderam no prazo, publicações com discentes e egressos, balanceamento entre linhas.	Discorda. “Acho que o coordenador deva fazer isso, umas das atividades mais importantes. Ele está prestando conta da função dele... mas não acho que isso vá influenciar na nota da CAPES.”	Concorda. “Consiste em uma “autoavaliação”, que a meu ver deve ser pauta da assembleia, e se desdobrar em decisões e ações de manutenção ou aperfeiçoamento.”	Concorda. Ao reportar as demais instâncias evidenciam-se as necessidades de recurso do programa. Conseguindo esses recursos propicia-se a melhoria do programa.	Concordo. A ação faz com que o programa seja avaliado de forma periódica, possibilitando que ao identificar divergências, ou indicadores negativos seja possível promover ações corretivas sem ter um impacto negativo a notas da CAPES. Conforme argumento do especialista F.
35 - Coordenar a execução dos programas e convênios de agências de fomento.	Concorda parcialmente. “Um convênio com o projeto de pesquisa é o meio através do qual o docente/discente vai conseguir ter mais resultados e mais publicações. Indiretamente sim, concordo (...), mas não acho que seja uma das	Concorda. Esta função está relacionada aos quesitos de avaliação da CAPES: 1 - Proposta do Programa (0%), ver item 1.1; Corpo Docente (20%), ver itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4; Inserção Social (10%), ver item 5.2.	Concorda “É uma tarefa que querendo ou não vai impactar na nota do programa, especialmente nessa questão de projetos, que são realizados junto aos órgãos de fomento e tem também um critério para mensurar isso, na nota da CAPES”.	Concordo. A realização da função impacta diretamente nos critérios específicos de avaliação da CAPES como Corpo Docente e Inserção Social. (Documento de área e Comissão Trienal, 2013).

Questão/Função do coordenador	Comentário especialista A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
	funções mais importantes”.			
37 - Representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência.	Concorda. “Acho que isso é importante, até por uma questão política. Então a função do coordenador é participar, representar seu programa, sua universidade nos fóruns que ele é chamado, mas muitas são cerimônias apenas políticas”	Concorda. “Nas instancias externas é onde o coordenador pode ter acesso a informações dos demais PPG além de tendências quanto ao Sistema de Avaliação da CAPES”.	Discorda. “Contudo não sei o quanto isso impacta na nota, acho que é mais uma ação externa que não sei se terá um impacto direto na nota do programa. Mas, é uma função importante do coordenador”.	Concordo. Com a representação do coordenador nos comitês, fóruns e reuniões relativas à sua competência podem trazer benefícios ao programa. Nessas situações descritas o coordenador pode trocar experiências com os demais coordenadores, entender o funcionamento dos convênios e dos programas participantes, entendendo até quais os indicadores que precisa melhorar em seu programa e como o fará.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE IX

QUADRO ANÁLISE QUALITATIVA DA FUNÇÃO DO COORDENADOR – NEUTRA

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
1 - Coordenar o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação.	Concorda. “Não vai mudar a nota da CAPES”.	Concorda. “O processo seletivo é bem operacional e em grande parte pode ser delegado à secretária do PPG”.	Discorda “(…) você seleciona pessoas os mais capazes possível, elas tendem a desenvolverem bons trabalhos e isso vai gerar bons artigos que vai impactar na nota. Na verdade, pensando dessa forma, consideraria essa função como de maior importância”.	Concordo. Essa função é o gerenciamento dos procedimentos do processo seletivo que pode ser delegada para a secretaria ou outros agentes (colegiado) para sua assessoria. Essa função não tem impacto direto na nota, porém ela precisa ter sucesso em sua realização para o ingresso de novos discentes no programa.
3 - Criar e gerenciar o registro das discussões e decisões por meio de atas e compartilhamento verbal de experiências e vivências.	Concorda. “É importante, mas não vai ser isso que vai alterar a nota da CAPES”.	Concorda. “Trata-se do controle de registros e documentos do PPG, sendo função operacional podendo ser delegada a secretária do PPG”.	Concorda. “Não teria tanto impacto na nota, acho que ela está classificada de forma adequada”.	Concordo. Essa função não necessariamente precisa ser desempenhada pelo coordenador do programa, por se tratar de uma rotina administrativa a secretaria poderia auxiliá-lo em sua realização. Essa tarefa reflete indiretamente na nota, a partir da transmissão das lições

				aprendidas por meio dos registros realizados.
Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
25 - Homologar o relatório da comissão examinadora do exame de qualificação.	Concorda. “Não vai mudar em nada a nota da CAPES”.	Concorda. “Se critérios foram estabelecidos antecipadamente o coordenador apenas verifica e homologa”.	Concorda “A qualificação eu vejo onde o coordenador, ao homologar, ele assina embaixo que a direção que essa banca deu para o discente é no sentido de ajustar a rotas. Então acho que não tem ainda uma influência tão grande na nota do programa”.	Concordo. A homologação do relatório da comissão não influencia a nota da CAPES, diretamente. A homologação serve mais para o coordenador ter ciência do resultado da qualificação e qual ponto o trabalho do discente está sendo avaliado pela comissão. Conforme opinião do especialista G.
26 - Zelar pela composição de bancas examinadoras.	Discorda. “A CAPES declaradamente diz que isso deve ser observado. Então não acho que é neutro, deveria ser mais importante”.	Concorda. “Se critérios foram estabelecidos antecipadamente o coordenador apenas analisa e aprova (se for o caso) a composição das bancas examinadoras”.	Concorda. O coordenador deve olhar os preceitos mínimos (examinadores tem doutorado, não há conflitos de interesse).	Concordo. A função deve ocorrer, mas não afeta diretamente na nota da CAPES.
36 - Manter a relação dos projetos em desenvolvimento (dissertações e teses) com a diretriz da IES.	Discorda. “Maior importância, diretriz da CAPES como algo a ser avaliado”.	Concorda. “O Sistema de Avaliação da CAPES estabelece pouca menção a este item (ver quesito 1 - Proposta	Concorda “Isso eu acho que tem certa relação com a nota, mas concordo na posição neutra”.	Concordo. A avaliação da CAPES foca o alinhamento dos projetos com as áreas de concentração e

		do Programa, como peso 0%). As exigências do Sistema de Avaliação da CAPES focam o alinhamento dos projetos, linhas e áreas de pesquisa do PPG”.		linhas de pesquisas do programa. O alinhamento com a diretriz da IES é cobrado no envio do APCN.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE X

QUADRO ANÁLISE QUALITATIVA DA FUNÇÃO DO COORDENADOR – MENOR IMPORTÂNCIA

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
2 - Administrar conflitos entre os participantes do PPG (Programa de Pós-Graduação).	Discorda. Essa função deveria estar entre as funções neutras ou de maior importância.	Concorda. “Se o coordenador está envolvido com administração de conflitos, pode ser um “sinal” da baixa autoridade do coordenador”.	Discorda. “Então acho que eu classificaria essa função como neutra e não como menor, pois vejo aqui um ponto que pode impactar diretamente na nota do programa se esse conflito não for resolvido”.	Discordo. Essa função se não gerenciada de forma correta pode impactar diretamente na nota do PPG.
4 - Viabilizar a comunicação entre os docentes e discentes do programa e a pró-reitora.	Discorda. “A CAPES passa as informações para o coordenador e ele tem que fazer chegar para os docentes”. Acredita ser a comunicação muito importante. Essa função deveria estar entre as funções neutras ou de maior importância.	Concorda. “A comunicação deve ser em grande parte pelos meios de comunicação oficiais (assembleia e/ou colegiado e a divulgação oficial das normas e resoluções)”.	Concorda. “Não tem um impacto tão grande na nota do programa”.	Concordo. O coordenador não deve priorizar essa função, sendo um canal de comunicação entre os participantes do programa e a Pró-Reitoria apenas. Essa ação pode trazer melhorias na rotina do programa, mas não altera diretamente na nota da CAPES.
6 - Estabelecer, para cada docente, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das disciplinas a serem	Concorda. “Não vai de fato influenciar a nota da CAPES”.	Concorda. “Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia”.	Concorda “(…) no nosso temos uma cota de orientações por orientador, que se busca seguir. De uma certa	Concordo. Essa ação impacta indiretamente na nota da CAPES. Ela auxilia o bom andamento do programa,

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
ministradas e orientações do Programa.			forma isso tenta equilibrar a quantidade máxima de orientados que o docente pode ter e verificamos também a quantidade de disciplinas para não haver uma dissonância (...)"	mas não afeta diretamente a nota do PPG.
9 - Gerenciar o desenvolvimento das áreas de concentração de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.	Discorda. “(...) as áreas de concentração e o alinhamento das disciplinas, dos projetos e das linhas deveriam estar em consonância com o que o programa menciona, que isso ia refletir na nota do programa”.	Concorda. “Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia”.	Concorda. “(...) mesmo um pequeno desbalanceamento não terá um grande impacto na nota”.	Concordo. Na nota da CAPES esse quesito é avaliado em “Proposta do Programa” (0% da nota final), portanto não influencia diretamente na nota do programa.
10 - Gerenciar o desenvolvimento das linhas de pesquisa de modo a buscar seu balanceamento em termos de corpo docente e discente, assim como alocação de recursos.	Discorda. “(...) as áreas de concentração e o alinhamento das disciplinas, dos projetos e das linhas deveriam estar em consonância com o que o programa menciona, que isso ia refletir na nota do programa.”.	Concorda. “Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia”.	Concorda. “(...) um pequeno desbalanceamento entre as linhas de pesquisa, ainda assim não vai impactar fortemente na nota do programa.”	Concordo. Na nota da CAPES esse quesito é avaliado em “Proposta do Programa” (0% da nota final), portanto não influencia diretamente na nota do programa.
11 - Potencializar a sinergia entre as linhas de pesquisa, tendo como alinhamento resultados	Discorda.	Concorda. “Assim esta função deve ocorrer de forma	Discorda. Classificação como função neutra.	Concordo. Por mais que a publicação seja um item importante na

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
estratégicos para o programa. Exemplo: induzir professores de linhas de pesquisas diferentes a contribuírem mutuamente, resultando em publicações conjuntas.	Maior importância que impacta na nota da CAPES	espontânea e não força por meio do coordenador”.	Impacta na publicação do programa e esse sendo um critério importante no cálculo da nota da CAPES.	avaliação, concordo com o especialista F ao dizer que não se pode forçar a parceria nas publicações. Pode-se estimular, porém, isso deve ocorrer de forma espontânea dentro das linhas de pesquisa.
14 - Estabelecer regulamentos e normas que permitam certo grau de liberdade para sua operacionalização por parte do corpo docente e discente. Exemplo: na norma do PPG é solicitado o acompanhamento dos bolsistas na prática alguns orientadores cobram a presença do aluno no laboratório de maneira formal, enquanto outros os resultados.	Discorda. Essa função deveria estar entre as funções neutras ou de maior importância.	Concorda. “As normas e regulamentos precisam ser claras e concretas, se as mesmas forem ambíguas ou abstratas não teremos a previsibilidade esperada, resultando em potenciais perdas nos quesitos da CAPES”.	Concorda. É função do orientador a forma de trabalhar com o discente e isso não impacta diretamente na nota da CAPES.	Concordo. O estabelecimento desse tipo de norma não impacta diretamente na nota da CAPES. Essa função auxilia internamente no andamento do programa.
16 - Incorporar nos regulamentos, resoluções, normas e editais mecanismos aplicados aos discentes e docentes que minimizem os riscos das dissertações e teses não obterem os resultados esperados. Exemplo credenciamento de	Discorda. “Isso vai impactar direto na nota da CAPES”.	Concorda. “Devido aos quesitos da CAPES serem explícitos e terem se mantido constante há alguns anos, essa função já foi realizada na grande maioria dos PPG. Basta o coordenador manter as	Discorda. “Eu acho que isso tem um impacto relativamente importante na nota do programa e essa função deveria estar como neutra, não sendo de menor importância”.	Concordo. Isso já deve pertencer ao regulamento dos PPGs. Os critérios descritos nessa função devem ser especificados como sendo norma dos programas.

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
docente, editais de processo seletivo, critério para qualificação e defesas.		incorporações já realizadas”.		
17 - Propor à CPG (Comissões de Pós-Graduação) o credenciamento, manutenção e descredenciamento de docentes.	Discorda. Acredita impactar diretamente na nota da CAPES.	Concorda. “Assim o problema é estabelecer e fazer cumprir critérios alinhados com os critérios de avaliação da CAPES”.	Discorda. “Se o programa não tiver uma norma para descredenciar quando os docentes se tornam improdutivos e para ter uma cota para a entrada de novos docentes, isso vai impactar diretamente na nota, pois o número de docentes é denominador de qualquer indicador da pós”.	Discordo. Fundamentando-se na argumentação do especialista G, o corpo docente é denominador de qualquer indicador, influenciando assim outros quesitos. Essa função impactará diretamente a nota do programa.
18 - Propor à CPG o credenciamento e recredenciamento de disciplinas e seus responsáveis.	Concorda. “Isso não vai mudar a nota da CAPES. Não significa que não seja importante.”	Concorda. “Não cabe ao coordenador esta função, ela é responsabilidade da Assembleia.”	Concorda. “As disciplinas podem até permanecer credenciadas por um longo tempo, mas talvez o horário que vai definir se elas serão oferecidas, com certa regularidade ou não. Aqui então acho que não teria um impacto tão grande na nota do programa”.	Concordo. Essa função deve ser de responsabilidade da assembleia, assim como a oferta das disciplinas por período letivo. Essa ação tem relação com o requisito “Corpo Docente” na avaliação da CAPES.
20 - Monitorar e controlar, juntamente com os	Concorda.	Concorda.	Concorda.	Concordo.

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
orientadores, o desenvolvimento do plano de trabalho dos discentes.	<p>“Acredito que essa função é uma das mais importantes que o coordenador deve desenvolver, quem tem que mudar seu modo de avaliar é a CAPES”.</p> <p>“Concordo porque não vai mudar a nota.”</p>	<p>“Penso ser esta uma função do orientador em conjunto com os discentes. Devendo ser apresentada nas Assembleias e/ou Colegiados pelo coordenador”.</p>	<p>“(…) isso ser função do coordenador, não vai impactar na nota. Hoje os orientadores estão desempenhando esse papel”.</p>	<p>Essa função cabe mais aos orientadores, juntamente com seus orientados.</p>
22 - Coordenar o fluxo, o tempo de permanência e os recursos financeiros alocados aos discentes, por área, linha, projeto e orientador.	<p>Discorda.</p> <p>“Porque tem uma importância menos, mas o fluxo e o tempo de permanência vão influenciar na nota do programa”.</p>	<p>Concorda.</p> <p>“Penso ser esta uma função da Assembleia. Devendo ser pauta para decisões”.</p>	<p>Discorda.</p> <p>“Ele tem que ter uma boa visão dos resultados dos discentes, para ver se realmente o tempo de permanência está sendo adequado, que isso é um resultado (principalmente no caso dos bolsistas) impactam na nota do programa”.</p>	<p>Discordo.</p> <p>De acordo com a argumentação do especialista G, essa função influencia no quesito “Corpo discente, teses e dissertações” diretamente, pois ao gerenciar o fluxo dos discentes, assim como os recursos disponibilizados o coordenador consegue visualizar quais os projetos com problemas, aplicando ações corretivas a tempo.</p>
23 - Gerenciar o desenvolvimento das dissertações e teses por meio de documentos e registros entregues pelos discentes e docentes (desempenho acadêmico nas disciplinas cursadas,	<p>Concorda.</p> <p>Não altera a nota da CAPES.</p>	<p>Concorda.</p> <p>“Penso ser esta uma função do orientador em conjunto com os discentes. Devendo ser apresentada nas Assembleias e/ou</p>	<p>Concorda.</p> <p>“Essa função considero mais sendo do orientador do que do coordenador. (...) Então, não vejo que a participação do coordenador em todos os</p>	<p>Concordo.</p> <p>Sendo essa função mais de responsabilidade do orientador e seu orientado, não acredito que seu gerenciamento pelo</p>

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
desenvolvimento da pesquisa, resultados da pesquisa, qualificação).		Colegiados pelo coordenador”.	registros de teses e dissertações para acompanhar os resultados influencie tanto na nota”.	coordenador influencie diretamente na nota.
24 - Arquivar e manter atualizada a documentação do desenvolvimento da dissertação/tese (histórico do discente, publicações, o status das macroetapas da pesquisa).	Concorda. “(…) não vai mudar na nota, mas deveria ser.”	Concorda. “Vejo que não dá para o coordenador acompanhar individualmente, para cada aluno”.	Concorda. “Vejo que não dá para o coordenador acompanhar individualmente, para cada aluno”.	Concordo. A função de arquivamento de documentação pode ser delegada para secretaria e a atualização dessa documentação é de responsabilidade do discente, juntamente com seu orientador. Além disso, não impacta diretamente na nota da CAPES.
29 - Apoiar, auxiliar e orientar o corpo docente e discente para conclusão dos trabalhos, norteados pelos critérios de avaliação da CAPES.	Concorda. “O orientador que tem que orientar os discentes e a orientação do corpo docente, o docente tem que saber onde ele está”.	Concorda. “Penso ser esta uma função que deva estar incorporada nas normas e resoluções do PPG”.	Concorda. “Vejo que isso é comunicado através de informações transmitidas aos docentes nas assembleias”.	Concordo. O coordenador tem a função de orientar aqueles que participam do programa quando houver mudanças ou dúvidas em relação aos critérios da CAPES, mas não deve ser o único responsável pela conclusão do trabalho nos moldes da avaliação.
31 - Administrar e fazer as respectivas prestações de conta dos fundos que lhe sejam delegados.	Concorda. “Isso é função de secretariado”.	Concorda. “Penso ser esta uma função operacional a ser desempenhada pela secretária”.	Concorda. “Não sei se isso seria uma atividade para colocar como sendo do coordenador”.	Concordo. Essa função não tem impacto na nota da CAPES, pois a prestação de contas faz referência aos recursos

Questão/Função do coordenador	Comentário coordenador A	Comentário coordenador F	Comentário coordenador G	Comentário pesquisadora
				recebidos e não ao conceito relacionado ao PPG. A função pode ser delegada para secretaria.
33 - Apoiar a Pró-Reitoria em questões técnicas específicas de seu PPG.	Concorda. “O coordenador deve fazer isso, pela questão da universidade, mas não vai mudar nada em relação à CAPES.”	Discorda. “A Pró-Reitoria pode auxiliar o coordenador a implementar ações difíceis, porém necessárias para obtenção do resultado da CAPES. Isso é mais comum nas universidades que possuem poucos PPG”.	Concorda. “Essa função tem uma importância, mas a considero menor tendo como foco a nota do programa”.	Concordo. Tendo como base a resposta do especialista A. Essa função é importante para o andamento do PPG internamente, mas não impactará diretamente na nota da CAPES.
34 - Coordenar o planejamento estratégico do PPG, sendo este alinhado com os objetivos estratégicos da IES.	Discorda. “(...) se você não colocar naquela primeira parte da avaliação qualitativa, bem feito o programa não vai subir de nota, mesmo tendo os indicadores...”	Concorda. “(...) os coordenadores dos PPG participam do PEI e PDI, principalmente porque esses documentos preveem um prazo de 5 a dez anos, enquanto os coordenadores dos PPG possuem prazo de 2 anos”.	Concorda. “(...) tem uma importância menor na relação da nota do programa.”	Concordo. O alinhamento do programa com a diretriz da IES é cobrado no requisito “Proposta do Programa”, o qual conta 0% da nota final, portanto essa função não impacta diretamente na nota da CAPES.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE XI

QUADRO DADOS COMPLEMENTARES

IES	PPG	Conceito CAPES	Ano de criação do PPG	Nº de PPGs por IES	Secretário(a) dedicado(a) ao PPG / Nº de secretários
UENF	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	01/01/1994	14	Sim / Não informado
UNIMEP	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	01/01/1994	7	Sim / 1 secretário(a)
FURG	ENGENHARIA OCEÂNICA	3	01/01/1995	29	Sim / Não informado
UNIFEI	ENGENHARIA DE ENERGIA	3	01/01/1999	15	Não
UFC	ENGENHARIA MECÂNICA	3	01/01/2007	45	Sim / 1 secretário(a)
UFSJ	ENGENHARIA MECÂNICA	3	01/01/2009	22	Sim / 1 secretário(a)
UNISINOS	ENGENHARIA MECÂNICA	3	01/01/2010	26	Sim / 1 secretário(a)
UCAM	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	01/01/2011	7	Sim / 1 secretário(a)
UFSCAR	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	01/01/2011	46	Sim / 2 secretários e 1 estagiário
UNB	INTEGRIDADE DE MATERIAIS DA ENGENHARIA	3	01/01/2011	45	Sim / 2 secretários
UFABC	ENGENHARIA MECÂNICA	3	01/01/2011	23	Não
UNIPAMPA	ENGENHARIA	3	01/01/2011	12	Sim / 1 secretário (a)
UFPB/J.P.	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	01/01/1975	44	Sim / 1 secretário (a)
UFPR	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	01/01/2010	50	Sim / 1 secretário (a)
UFF	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	4	01/01/1972	44	Sim / Não informado
UFRN	ENGENHARIA MECÂNICA	4	01/01/1983	49	Sim / 1 secretário(a)
CEFET/RJ	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS	4	01/01/1992	8	Não
PUC-RIO	METROLOGIA	4	01/01/1996	33	Sim / Não informado
UTFPR	ENGENHARIA MECÂNICA E DE MATERIAIS	4	01/01/2000	43	Sim / Não informado
UNB	CIÊNCIAS MECÂNICAS	4	01/01/2002	45	Sim / Não informado
UNINOVE	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	4	01/01/2009	14	Sim / Não informado

IES	PPG	Conceito CAPES	Ano de criação do PPG	Nº de PPGs por IES	Secretário(a) dedicado(a) ao PPG / Nº de secretários
UTFPR	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	4	01/01/2004	43	Sim / Não informado
UNESP/BAU	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	4	01/01/2006	13	Sim / 4 secretários
UNB	SISTEMAS MECATRÔNICOS	4	01/01/2003	45	Sim / Não informado
PUC/PR	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS	4	01/01/2001	16	Sim / Não informado
PUC/MG	ENGENHARIA MECÂNICA	4	01/01/1998	18	Sim / 1 secretário(a)
ITA	ENGENHARIA AERONÁUTICA E MECÂNICA	5	01/01/1961	7	Sim / Não informado
PUC-RIO	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	5	01/01/1967	33	Sim / Não informado
UNIFEI	ENGENHARIA MECÂNICA	5	01/01/1968	15	Não
UFMG	ENGENHARIA MECÂNICA	5	01/01/1972	47	Sim / 1 secretário (a)
UNESP/GUAR	ENGENHARIA MECÂNICA	5	01/01/1983	4	Sim / 3 secretários
UNIFEI	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	5	01/01/1994	15	Não
UFSC	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	5	01/01/2002	43	Sim / 2 secretários
USP/SC	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	5	01/01/2002	17	Sim / 1 secretário(a)
USP	ENGENHARIA MECÂNICA	6	01/01/1971	42	Sim / Não informado
UFRGS	ENGENHARIA MECÂNICA	6	01/01/1986	42	Sim / Não informado
UFRGS	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	6	01/01/1994	42	Sim / 2 secretários
PUC-RIO	ENGENHARIA MECÂNICA	7	01/01/1964	33	Sim / Não informado
UFRJ	ENGENHARIA MECÂNICA	7	01/01/1965	45	Sim / Não informado
UFSC	ENGENHARIA MECÂNICA	7	01/01/1969	43	Sim / Não informado

Fonte: Elaborado pela autora.