

**PESQUISA-AÇÃO NA GESTÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# PESQUISA-AÇÃO NA GESTÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

## 1 Introdução

A ciência, como produtora do saber, seja ele científico ou popular, não é o fim em si mesma. Isso significa dizer que o conhecimento é construído e reconstruído o tempo todo e, se assim não fosse, não haveria motivos para a existência da pesquisa, do ensino, nem da extensão. É por isso que as universidades precisam se atualizar constantemente: para melhorar de forma contínua a qualidade da formação e nesta linha, os programas de pós-graduação (PPG) merecem destaque por serem responsáveis não só pelo desenvolvimento da maior parte das pesquisas brasileiras, mas também pela qualificação de profissionais, conforme reconhece o próprio Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações- MCTIC (2016).

Entretanto, a comunidade acadêmico-científica tem apresentado uma crescente preocupação com o impacto social que as instituições de ensino e pesquisa têm proporcionado à sociedade (WOOD JR. ET AL., 2016). Em outubro de 2018, a Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 emitiu à CAPES, a partir da última avaliação quadrienal, o documento final denominado “Proposta de Aprimoramento do Modelo de Avaliação da PG”, apontando a necessidade de aperfeiçoamento tendo em vista que “o atual sistema avaliativo atingiu um ponto de esgotamento e deve ser conceitual e objetivamente repensado e aprimorado” (CAPES, 2018a, p. 3). A Comissão foi enfática em destacar que o atual sistema não contempla as novas demandas das comunidades envolvidas e de que é necessário que a avaliação dos programas “[...] tenha foco e reflita mais a produção do conhecimento” (BÁO, 2019).

Nesse sentido, é importante ressaltar também os pensamentos de Maccari (2008, p. 181) para o qual o sistema de avaliação da CAPES tem natureza essencialmente quantitativa o que induz os programas de pós-graduação a “concentrarem esforços em determinados critérios em detrimento de outros” como, por exemplo, a priorização do alto rendimento nas produções acadêmicas em preterição à relevância prática e aplicada dos estudos. Além disso, o atual contexto sócio-político brasileiro em relação às universidades é polêmico. Após a eleição presidencial de 2018, com legislatura para 2019-2022, o atual presidente fez severas críticas quanto ao desempenho dessas organizações públicas de ensino, pesquisa e extensão, pondo em xeque a sua credibilidade em todos os seus âmbitos.

Por outro lado, é importante reconhecer que esses apontamentos contribuíram para impulsionar a CAPES a rever as diretrizes que fundamentam a avaliação e que, por consequência, direcionam os trabalhos dos programas. E essa alteração no sistema avaliativo irá requerer mudanças fundamentais na estrutura dos programas de pós-graduação no Brasil. Mas, independentemente dos questionamentos apontados, os programas precisam buscar melhorias contínuas priorizando sempre, o impacto social do conhecimento na sociedade.

Frente a esta conjuntura desafiante de transformações necessárias, de questionamentos políticos e de novas exigências da CAPES em que os PPG’s precisarão se reorientar para atender às expectativas de seus órgãos superiores e continuar reiterando a sua relevância para a sociedade brasileira, há necessidade de se indagar: como os Programas de Pós-Graduação estão se reestruturando para responder aos desafios atuais e futuros?

Partindo dos pressupostos de que o atual sistema de avaliação da pós-graduação brasileira atingiu o seu esgotamento; de que ele não revela a real importância da PG em termos sociais; de que os resultados das pesquisas nem sempre refletem as contribuições práticas da pós-graduação para a sociedade e de que os programas precisam se reinventar buscando melhorias contínuas para enfrentar os desafios, acredita-se que: a reestruturação dos programas de pós-graduação no Brasil, induzida pelo novo sistema avaliativo proposto pela CAPES, deve ser construída por meio de processos coletivos de mudanças, que permitam repensar de maneira

participativa as possibilidades e potencialidades dos programas em termos locais, regionais, nacionais e globais, privilegiando a interação universidade-sociedade na qual a universidade é um verdadeiro espaço social (onde se constrói conhecimento capaz de transformar a realidade).

Assim, diante de um cenário no qual se vive tempos difíceis, em que as demandas e exigências são crescentes e os recursos financeiros destinados às universidades são cada vez mais escassos, objetiva-se, com este artigo, apresentar a experiência em andamento de um programa de pós-graduação em administração (PPGA) de uma universidade mineira ao unir práticas de pesquisa e práticas de gestão em um projeto participativo que visa resgatar sua história, buscar melhorias e atender às expectativas da sociedade brasileira.

## **2 Contexto Investigado**

### **2.1 A Pós-Graduação no Brasil**

É diante de contextos extremos, como o da pandemia da COVID-19, que se percebe a relevância da ciência para a humanidade. A partir do final do ano de 2019 e início de 2020, a atenção dos pesquisadores de várias regiões do mundo têm se voltado para o desenvolvimento de vacinas eficazes ao enfrentamento do novo coronavírus e a ciência é a esperança para que tudo volte a “normalidade”. Falar sobre isso é importante porque a ciência é fruto do trabalho de profissionais e pesquisadores que dedicam o seu tempo a construir conhecimento dentro de instituições cujos compromissos ultrapassam os campos do ensino, da pesquisa e da extensão para atender a um compromisso maior: o social. Todos esses profissionais e pesquisadores são formados em intuições de ensino, qualificados como mestres e doutores a nível de pós-graduação e, no Brasil, muitos deles se tornam responsáveis pela maior parte da produção científica nacional atuando direta ou indiretamente na construção da ciência. Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações é nas instituições públicas onde “a maior parte da produção científica nacional ocorre, devendo-se aos docentes dessas universidades a primazia dessa atividade” (MCTIC, 2016, p. 18).

Em uma rápida retrospectiva histórica, a pós-graduação brasileira tem sua origem na estrutura da universidade norte-americana (CFE, 1965) mas, embora tenha se espelhado nesse modelo, é relativamente nova se comparada aos programas daquele país (CIRANI; SILVA; CAMPANARIO, 2012). Alguns autores como Cury (2005) relatam o início da pós-graduação no Brasil desde 1931 com a publicação do Decreto nº 19.851, que em seu artigo primeiro previa a “investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos” e, no artigo 32º, indicava que “nos institutos universitários será atendido a um tempo o duplo objetivo de ministrar o ensino eficiente dos conhecimentos humanos adquiridos e de estimular o espírito de investigação original, indispensável ao progresso das ciências”. Entretanto, foi em 1965 que houve a aprovação do documento conhecido por Parecer CFE nº977/65 ou, simplesmente, Parecer Sucupira (em homenagem ao seu Relator, Newton Sucupira), considerado por muitos autores como sendo o documento mais relevante da pós-graduação brasileira (BOMENY, 2001; CORRÊA, 2018) no qual se definiu o conceito, a origem histórica, os princípios e as características do mestrado e doutorado.

Com a extinção do Conselho Nacional de Pós-Graduação pelo Decreto nº 86.791, de 28 de dezembro de 1981, a CAPES ganhou novas atribuições e foi nesse período que este órgão “iniciou seu sistema de acompanhamento e avaliação da pós-graduação brasileira [...]” (FERREIRA; FERENC; WASSEM, 2018), estando os programas de pós-graduação, desde então, submetidos aos critérios de avaliação da CAPES. As avaliações dos programas de pós-graduação são feitas seguindo os critérios estabelecidos nas fichas de avaliação, ou seja, dentro do período atualmente determinado de quadrienal, os programas devem seguir esses quesitos como parâmetros de qualidade e serão pontuados conforme seu mérito pela CAPES. O mérito ao término da avaliação resulta na classificação dos programas de pós-graduação em escalas conceituais, o que determina ou regulamenta, conseqüentemente, uma série de questões

altamente relevantes ao bom andamento de cada programa, como a quantidade de bolsas a serem recebidas e demais ações de fomento, além da procura pelos estudantes (REGO; JÚNIOR, 2015). Atualmente, permanece a classificação numérica de 1 a 7 na qual os cursos que recebem notas 1 e 2 são descredenciados, os que recebem nota 3 se credenciam (esta é a nota mínima exigida para credenciamento), a nota 4 é atribuída a cursos intermediários/bons, a nota 5 aos cursos considerados de excelência e as notas 6 e 7 são atribuídas somente aos cursos já consolidados no país e que apresentam inserção internacional, os quais se revelam como padrão de referência aos demais (VOGEL, 2015). Segundo Maccari (2008):

O sistema brasileiro de avaliação de programas de pós-graduação vem evoluindo desde 1976, sendo considerado como um dos mais eficientes do mundo. Este sistema tem se mostrado essencial para a formação de recursos humanos de alto nível e para o desenvolvimento efetivo da ciência e tecnologia do País, pois, por meio de seus **critérios e indicadores**, ele permite avaliar a qualidade dos programas e apontar as áreas que o Estado deseja desenvolver (MACCARI, 2008, p. 10, grifo nosso).

Há na academia um consenso quanto à relevância do sistema de avaliação para o aprimoramento dos programas de pós-graduação brasileiros, entretanto, há também questionamentos por parte da comunidade acadêmico-científica quanto aos critérios e indicadores empregados como parâmetros para a avaliação (FERREIRA; FERENC; WASSEM, 2018). Seguindo a ficha de avaliação utilizada na última avaliação quadrienal de 2017, foram aplicados, para a modalidade de cursos “acadêmicos”, cinco quesitos com os seguintes itens (CAPES, 2020b):

1. Proposta do Programa
2. Corpo Docente
3. Corpo Discente, Teses e Dissertações
4. Produção Intelectual
5. Inserção Social

Para balizar os julgamentos das comissões avaliadoras, os consultores utilizam o Qualis CAPES para pontuar as produções e cada um dos itens apresentados nos cinco critérios tem um peso (definido nos documentos de área) e um conceito atribuído à sua avaliação: Muito Bom, Bom, Regular, Fraco e Insuficiente. Além disso, os programas que apresentaram apenas o nível de mestrado receberam como nota máxima a classificação 5, podendo receber notas 6 e 7 os programas que apresentavam concomitantemente os níveis de mestrado e doutorado.

Nesta estrutura básica, os critérios “Corpo Discente, Teses e Dissertações” e “Produção Intelectual” são centrais e recebem em conjunto, um peso correspondente a 70% do total (desde que seja respeitado o peso mínimo proposto pela CAPES de 30% cada área pode escolher como distribuir os pesos aos dois quesitos: 35 e 35 ou 30 e 40). Já os quesitos “Corpo Docente” e “Inserção Social” representaram, em conjunto, os 30% restantes (desde que seja respeitado o peso mínimo proposto pela CAPES de 10% para o quesito “inserção social” cada área pode escolher entre os pesos 15 e 15 ou 10 e 20 para atribuir aos dois quesitos). E o quesito “Proposta do Programa” não tem peso, pois deve ser utilizado para contextualizar o programa e fornecer informações a respeito do seu funcionamento, mas, por outro lado, tem importante papel na definição da nota final. Um programa com nota “deficiente” ou “fraco” neste quesito, por exemplo, não pode obter nota final superior a 3 (CAPES, 2018b).

Para os cursos “profissionais” foram mantidos os critérios do acadêmico, mas com algumas alterações nos itens para dar uma ênfase as particularidades dessa modalidade. Também foi utilizada uma ficha específica para os programas em rede (Mestrados Profissionais para Professores da Educação Básica em Rede no Brasil) denominada Avaliação Quadrienal-

Rede designada a avaliar os mestrados profissionais de formação de professores como o PROFMAT (Mestrado Profissional em Matemática- Rede Nacional) e PROFFIS (Mestrado Profissional em Física- Rede Nacional) (CAPES, 2018b). Essa ficha foi composta de 4 quesitos:

1. Avaliação da Rede e suas Associadas;
2. Discentes e Egressos;
3. Corpo Docente;
4. Inserção Social.

Para o quesito 2, foi atribuído peso de 40% e os demais receberam peso de 20% cada um (CAPES, 2018b). Observa-se nas fichas, especialmente na de avaliação dos cursos da modalidade “acadêmico”, a priorização dos critérios de produção científica que, por sua vez, são avaliados por indicadores quantitativos. Segundo Maccari (2008):

**A natureza essencialmente quantitativa do sistema de avaliação** da CAPES induz a produtividade e equilibra os papéis e funções dos constituintes do programa. Por um lado, o sistema induz a um alto desempenho quantitativo em termos de produção intelectual, geração de pesquisa e formação discente; por outro, **induz a observância exclusiva dos critérios quantitativos** requeridos pelo sistema de avaliação. **Por dar peso** aos itens de interesse do Estado (como **a produção intelectual**, por exemplo), **o sistema de avaliação induz os programas a concentrarem esforços em determinados critérios em detrimento de outros**, gerando desequilíbrios internos no desenvolvimento da competência dos programas (MACCARI, 2008, p. 181, grifos nossos).

O aspecto apresentado por Maccari (2008) em relação ao desequilíbrio entre indicadores quantitativos e qualitativos com sobreposição do primeiro em relação ao segundo nos critérios de avaliação dos programas, também foi observado nos trabalhos de Vogel (2015), Crespi et al. (2017) e Ferreira; Ferenc; Wassem (2018) e tem sido alvo de críticas por parte da comunidade acadêmica, inclusive da Comissão Especial de Acompanhamento do Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG 2011-2020) que recomendou, entre outros aspectos, o aprimoramento dos instrumentos da avaliação objetivando ampliar o foco para a qualidade (CAPES, 2018a). A própria CAPES, após o último ciclo de avaliação quadrienal e a divulgação do referido relatório da Comissão de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 tem reconhecido esta situação e compreendido que “diversos indicadores quantitativos não estão relacionados com a qualidade da formação” (CAPES, 2018b, p. 6), o que reforça a necessidade de constituir um novo sistema de avaliação focado nas demandas atuais da pós-graduação brasileira.

Assim, diante dessas sinalizações a CAPES deu início aos debates para construir um novo sistema de avaliação da PG brasileira:

A Diretoria de Avaliação da CAPES iniciou em 2018 ações para o aprimoramento dos instrumentos da avaliação, tendo como motivação principal aumentar o foco na qualidade da formação de doutores e mestres e na excelência da pós-graduação brasileira. Foram consideradas as recomendações apontadas pelo relatório da Comissão Especial de Acompanhamento do Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG 2011-2020), centradas em contribuições de entidades consultadas (CAPES, 2019c, p. 1).

Nesse sentido, “ao reformular o modelo de avaliação da CAPES” (CAPES, 2018b, p. 7), é necessário considerar quatro pontos extremamente relevantes:

1. Simplificar os aspectos de sua operacionalização;
2. Contemplar a formação de quadros;

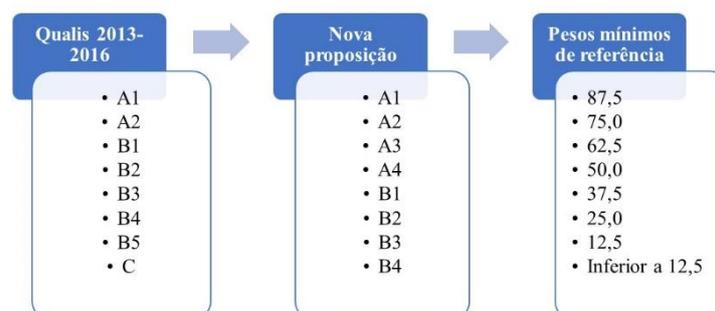
3. Considerar a diversidade do contexto;
4. Focalizar mais no impacto do programa do que apenas na sua produção.

A simplificação se faz necessária tendo em vista que o atual sistema de avaliação é complexo e baseado no trinômio: documentos de área, relatórios de avaliação e as fichas de avaliação. Os documentos de área apresentam o panorama atual da área: as características, as perspectivas e os quesitos considerados prioritários na avaliação dos programas de pós-graduação. Os relatórios de avaliação, por sua vez, apresentam considerações gerais a respeito das avaliações, dos parâmetros de classificação das produções e dos critérios utilizados nas fichas avaliativas. E as fichas de avaliação trazem os critérios, itens e pesos que serão aplicados na avaliação dos programas. As fichas utilizadas até a última quadriênal eram compostas por duas colunas: uma contendo os aspectos gerais a serem analisados e a outra com as características específicas de cada área.

Diante de tamanha complexidade, a CAPES definiu que o aprimoramento deveria abranger o sistema de avaliação como um todo e, para tanto, estabeleceu quatro frentes de atuação que sofreriam as mudanças: as fichas de avaliação, a qualificação da produção intelectual, a avaliação multidimensional e a autoavaliação (CAPES, 2019c). A ficha de avaliação que antes contava com cinco critérios (Proposta do Programa; Corpo Docente; Corpo Discente, Teses e Dissertações; Produção Intelectual e Inserção Social) foi simplificada para três quesitos (Programa, Formação e Impacto na Sociedade) cada um com peso equivalente a 33,3%. Segundo a CAPES, o primeiro critério denominado de **Programa**, pretende avaliar o funcionamento, estrutura e planejamento do programa de pós-graduação em relação ao seu perfil e seus objetivos. O segundo quesito, **Formação**, tem seu foco na qualidade dos recursos humanos formados, levando em conta a atuação dos docentes e a produção de conhecimento diretamente associada às atividades de pesquisa e de formação do programa. E o terceiro critério, **Impacto na Sociedade**, está relacionado com os impactos gerados pela formação de recursos humanos e a produção de conhecimentos do programa.

Quanto à qualificação da produção intelectual foi proposta a definição de novos critérios para todos os Qualis: Qualis Artístico, Cultural e Classificação de Eventos; Classificação Livros; Qualis Técnico/Tecnológico e Qualis Periódicos. O Qualis periódicos, por exemplo, o mais impactante nas avaliações dos PPG's era antes definido (segundo a última classificação para o quadriênio 2013-2016) em oito estratos variando em A, B e C (A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C) sendo o A1 a classificação mais elevada de um periódico e C o mais baixo deles, onde os níveis A1, A2 e B1 somados equivaliam a 50% do peso atribuído, cabendo ao restante dos níveis os outros 50%. Com a nova proposição, o estrato A foi subdividido em quatro pontos: A1, A2, A3 e A4 e o estrato B também (B1, B2, B3 e B4). Os pesos, por sua vez, foram novamente dimensionados em intervalos iguais equivalendo a 12,5%. Logo, A1+A2+A3+A4 perfazem a soma de 50% conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1- Nova proposta do Qualis Periódicos.



Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de dados da CAPES (2019c, p. 3)

Além da redefinição dos estratos e dos percentis mínimos em relação aos pesos, a classificação dos periódicos passará a ser única considerando o que a CAPES denominou de “área mãe”, ou seja, “aquela onde houver o maior número de publicações nos anos de referência avaliativo” (CAPES, 2019c, p. 2). Essa mudança no Qualis propõe critérios mais objetivos e permite de maneira mais simples a comparabilidade entre áreas de avaliação. Além da análise quantitativa pelo Qualis, também será analisada a produção docente qualificada indicada (1 produção/ano de atuação como docente permanente) e a produção do programa (5 a 10 melhores produtos do programa para o quadriênio compondo assim, três níveis de análise da produção intelectual do programa (CAPES, 2019c).

Outra frente de atuação relevante é a avaliação multidimensional. Segundo a CAPES (2019e), serão consideradas cinco dimensões nesta frente: ensino e aprendizagem; internacionalização; produção de conhecimento; inovação e transferência de conhecimento; e impacto para a sociedade e relevância econômica, para tanto, serão definidos conceitos, variáveis e indicadores que representem cada uma das dimensões objetivando os resultados da pós-graduação e a contribuição para o aprimoramento mais preciso do próprio SNPG.

Por fim, a quarta atuação seria a autoavaliação no intuito de estimular o planejamento estratégico dos programas de pós-graduação e de manter coerência destes com o planejamento das próprias instituições de ensino. A autoavaliação é uma avaliação interna que permite, entre outros aspectos, o acompanhamento bem como a correção ou aprimoramento dos processos auxiliando na avaliação externa que, conseqüentemente, se revela como uma análise já dos resultados (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

De maneira geral, a pós-graduação brasileira vem sofrendo não só com os ataques presidenciais, mas com os cortes financeiros do governo federal às universidades, com o baixo investimento no desenvolvimento de pesquisas, com a desatualização financeira dos valores de bolsas, com a pouca quantidade de bolsas ofertadas, com o baixíssimo apoio à extensão universitária, com o pouco incentivo ao corpo docente, isso sem contar os questionamentos quanto as contribuições da pós-graduação à sociedade, e mesmo assim, “a crescente demanda por pesquisas e conhecimentos adequados para acompanhar as mudanças sociais [...]” (THIOLLENT; COLETTE, 2013, p. 1) perdura, especialmente nos dias atuais, a exemplo da pandemia vivenciada mundialmente desde o final de 2019 e início de 2020.

Todavia, sabe-se que os programas de pós-graduação, no Brasil, respondem a uma instância superior: a CAPES, órgão responsável por estabelecer os critérios de avaliação dos programas e, “[...] quanto melhor a avaliação alcançada pelo programa, maiores as chances de seus pesquisadores alcançar apoio, tanto em bolsas de estudo como em recursos para pesquisa e infraestrutura” (BALBACHEVSKY, 2005, p. 283) e a CAPES, por sua vez, responde ao Governo Federal, por meio do Ministério da Educação, o que significa dizer que, os programas, mesmo diante da autonomia universitária, não podem se eximir dos critérios da avaliação quadrienal. Mas, se por um lado os programas estão submetidos à avaliação, com critérios que nem sempre conseguem avaliar qualitativamente as especificidades locais e regionais, por outro lado, podem valer-se das novas mudanças propostas para rever seus objetivos, suas possibilidades de atuação e suas potencialidades, buscando melhorar a qualidade da formação. É o momento adequado para recriar o seu planejamento em face das demandas sociais, tentar responder aos desafios que surgem e considerar os novos critérios, especialmente aqueles que de fato são relevantes, como o impacto social da pós-graduação.

Mas é sempre relevante enfatizar que a universidade é o “espaço social” (THIOLLENT; COLETTE, 2013, p. 7) por excelência (onde se constrói conhecimento) e, a pós-graduação é o centro do aperfeiçoamento (onde o conhecimento é aprimorado e reconstruído). Conhecimento este que forma e qualifica professores, pesquisadores e profissionais para a sociedade. Então, pode-se afirmar que a pós-graduação se constitui no “[...] lugar de construção de aprendizagens, de exercício da investigação científica, de maturação quanto a teorias e tecnologias e de

preparação para o exercício da docência [...]” (GATTI, 2001, p. 18), por isso, uma reestruturação motivada por questões internas a cada PPG ou induzida por órgãos superiores, não pode ser pensada de forma individualizada. É necessária a reflexão, interação e ação de todos os atores envolvidos, em outros termos, essa transformação precisa sobremaneira, ser construída por meio de um processo participativo justamente porque se tratam de instituições cujas formas de gestão são colegiadas, feitas pelos pares e das quais se espera inovação e protagonismo nas análises dos processos organizacionais.

## **2.2 O Programa de Pós-Graduação em Administração de uma Universidade Mineira**

O PPG em estudo é um Programa de Pós-Graduação em Administração de uma Universidade Pública Federal localizada em um município brasileiro da região do Campo das Vertentes, pertencente ao estado de Minas Gerais. Trata-se de um programa consolidado que foi criado na década de 70, mais especificamente em 1975, e foi um dos primeiros programas de pós-graduação na modalidade *stricto sensu* desta universidade centenária. Desde sua criação até os anos 2000, o programa possuía apenas o curso a nível de mestrado denominado até então como Mestrado em Administração Rural. Mas em 2001 passou por um profundo processo de reestruturação pedagógica criando naquele momento, de forma pioneira, o primeiro doutorado em Administração ofertado por uma instituição de ensino superior localizada fora das capitais brasileiras e o curso de mestrado foi neste mesmo ano transformado em Mestrado em Administração (PPGA, 2021).

Ao longo dos anos, o PPGA vem buscando melhorias em termos estruturais e, principalmente na qualidade da formação discente e tem conseguido desde 2010 obter a nota 5 nas avaliações da CAPES. Seu objetivo é “formar mestres e doutores, de alto nível, a partir de referenciais teórico-metodológicos inovadores, com perfil para a docência, a pesquisa e funções executivas, contribuindo assim para o desenvolvimento das organizações e de seus agentes econômicos e sociais” (PPGA, 2021).

Hoje, o programa recebe e forma, anualmente, dezenas de mestres e doutores. Seus pós-graduandos desenvolvem, constroem conhecimento e são preparados para atuar em diversas áreas da Administração e da Administração Pública, como pesquisadores, docentes, consultores, gestores públicos, administradores de empresas e profissionais competentes em suas áreas específicas.

No entanto, com as novas mudanças da CAPES, o PPGA precisará se reestruturar para atender a esses novos critérios. Mas é importante destacar que o Programa vem tentando buscar novas formas de responder aos seus desafios especialmente, àqueles voltados para a qualidade da formação discente. Nos últimos anos, o programa tem realizado levantamentos junto aos docentes e discentes de todas as áreas de concentração e linhas de pesquisa buscando proporcionar o diálogo e a interação, encontrar os gargalos e buscar novas possibilidades de aperfeiçoamento.

Assim, diante das mudanças na forma de avaliação pelos órgãos superiores, motivado também pela necessidade de atender as demandas sociais e, pensando nessas contribuições que o PPGA tem proporcionado à sociedade ao longo de seus 46 anos, a coordenação do PPG optou por unir as suas práticas de pesquisa às práticas de gestão do programa em um projeto que pudesse contar a história do PPGA e planejar o seu futuro atendendo também às exigências do novo sistema avaliativo da CAPES.

## **3 Diagnóstico da Situação-Problema**

Embora o PPGA esteja buscando constantemente melhorias para as suas práticas, a conciliação entre as novas diretrizes propostas pela CAPES e a sua reestruturação é algo necessário. Por isso, as mudanças precisam ser construídas de forma participativa, envolvendo todas as pessoas que fazem ou fizeram parte do programa e que consigam coletivamente, propor

ações que transformem de maneira efetiva a sua realidade e, conseqüentemente, o impacto social do PPG a nível local, regional, nacional e mesmo internacional.

A pesquisa realizada até o momento revela que o Programa de Pós-Graduação não tem o seu diagnóstico próprio, algo que mostre a sua realidade, ou seja, o programa não tem instrumentos contínuos de autoavaliação que possam apresentar os problemas, as necessidades de mudanças, os desafios e os pontos fortes do PPGA. O Programa também não possui duas coisas importantes para o processo de aprimoramento de qualquer organização: um planejamento estratégico que atenda à realidade e às especificidades do PPG e o registro de sua história contada a partir das percepções das pessoas que ajudaram a construí-lo.

Segundo Elias e Ruiz (2016, p. 17), o desempenho eficaz das organizações depende de se conhecer o passado, entender o presente e planejar o futuro: “o passado está no presente, e o presente contém o futuro”. A partir deste diagnóstico a proposta é unir as práticas de pesquisa do PPGA (teoria, metodologia) às práticas de gestão (planejamento, ações) buscando conhecer o contexto de sua criação, os desafios para a construção do programa, os professores que fizeram parte desse processo com o intuito de compreender a essência histórica do PPGA para buscar melhorias futuras para o programa, por meio de uma reestruturação compartilhada em um novo planejamento estratégico.

## **4 Intervenção Proposta**

### **4.1 A pesquisa-ação alinhada aos pressupostos do construcionismo social e aplicação do PES na reestruturação do PPGA**

Nas ciências sociais aplicadas, é trivial ver a utilização de metodologias que pressupõem o distanciamento entre o pesquisador e o fenômeno que está sendo investigado. Em grande parte, essa “preferência” por abordagens, ditas “neutras”, se deve à tradição do paradigma positivista, sob a justificativa de que isso seria uma forma de manter a imparcialidade dos pesquisadores e garantir o rigor da pesquisa científica. Em face disso, costuma-se utilizar nessas pesquisas a aplicação de questionários, normalmente estruturados, cujos dados possam ser submetidos à análise quantitativa.

Porém, não são todos os fenômenos que podem ser estudados, em profundidade, por meio de metodologias quantitativas. De acordo com alguns autores, como Santos e Filho (2008) e Thiollent e Colette (2013), há uma crescente demanda da sociedade por pesquisas que visam ir além do diagnóstico como resultado, que consigam acompanhar as transformações sociais e intervir em situações reais sem se esquecer do diálogo direto com os participantes da investigação e, principalmente, sem deixar de lado as interações que esses atores são capazes de estabelecer a partir dos saberes populares. Nessas pesquisas, de cunho qualitativo, uma das metodologias que pode contribuir para a investigação de um fenômeno é a pesquisa-ação (PA) a qual, segundo Levin (2012), é capaz de trazer grandes contribuições mantendo o rigor e a confiabilidade como critérios necessários à construção do conhecimento.

A pesquisa-ação tem sido aperfeiçoada ao longo dos anos, mas em sua essência, ela pressupõe quatro fases básicas de desenvolvimento: exploratória, de análise, ação e avaliação. Essas fases são cíclicas e obedecem ao princípio de ação-reflexão-ação. Todas as fases contam com a participação ativa dos atores envolvidos e, em conjunto, o fenômeno é “descortinado”, conhecido, os problemas são encontrados, as intervenções são propostas e colocadas em prática e os efeitos desse processo são avaliados pela equipe de PA, porém, a conclusão da última fase não significa o fim em si mesmo da pesquisa, simboliza que o processo foi finalizado e que o curso das novas ações continuará no ciclo ação-reflexão-ação.

Devido a essa capacidade de ação transformadora que envolve diálogo, reflexão permanente, proatividade e participação e, em face da habilidade em unir teoria (saberes técnico-científicos) e prática (saberes socialmente construídos), a pesquisa-ação se torna mais

que uma simples metodologia, ela se revela como uma abordagem teórico-metodológica abrangente (GUTBERLET, 2015), capaz de transformar realidades sociais complexas.

Segundo Santos e Filho (2008), a pesquisa-ação é uma abordagem legítima da natureza das universidades porque ela transcende a extensão atuando também ao nível da pesquisa e da formação. Ainda de acordo com os autores, a PA é praticada pelas instituições de ensino quando há uma “maior responsabilidade social por parte da universidade” (SANTOS; FILHO, 2008, p. 61), isso porque se trata de uma metodologia participativa, que permite o compartilhamento de ideias, que possibilita a reflexão e a ação de maneira colaborativa e que une os saberes da experiência de todos os envolvidos aos saberes científicos para impactar positivamente na realidade, transformando-a, e proporcionando a emancipação e autonomia dos sujeitos.

Para Lodi, Thiollent e Sauerbronn (2017):

A Pesquisa-Ação é um método de estudo do sistema social que busca uma compreensão acerca dos processos sociais, ao mesmo tempo em que busca intervir nesses processos e resolver problemas específicos. [...] A **Pesquisa-Ação aproxima pesquisadores e pesquisados e o envolvimento dos participantes no processo de mudança** faz com que eles pensem e reflitam sobre o que estão fazendo de forma articulada (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2017, p. 57, grifos nossos).

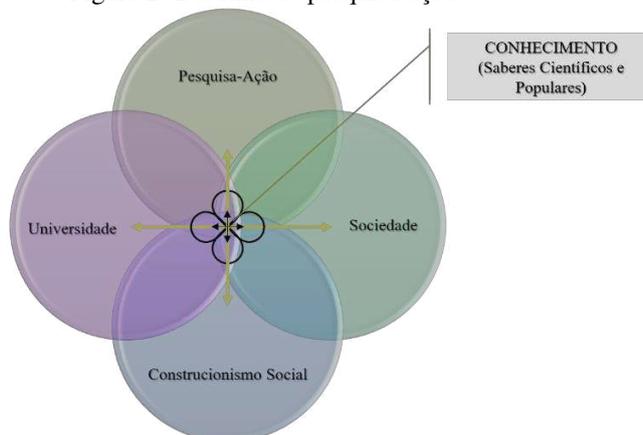
Essa aproximação entre pesquisadores e pesquisados não exclui a neutralidade (se é que a neutralidade existe) e nem compromete o rigor, ao contrário, ela potencializa os conhecimentos que serão alcançados. Essa compreensão vai ao encontro dos fundamentos epistemológicos construcionistas que, segundo Castañon (2004), tem como pressuposto central a ideia de que o conhecimento é socialmente construído e isso ocorre por meio da “[...] forte interação entre pesquisadores e atores sociais” (THIOLENT; COLETTE, 2013, p. 4).

Segundo Gergen (2009, p. 299), “o construcionismo social considera o discurso sobre o mundo não como um reflexo ou mapa do mundo, mas como um artefato de intercâmbio social”, ou seja, o discurso/a fala é um instrumento fundamental para a troca de experiências, para fortalecer as interações e, com isso, possibilita construir o conhecimento por meio da reciprocidade entre os atores sociais. Nas palavras de Castañon (2004, p. 72), o construcionismo social “é a crença de que ao invés de descobrir uma realidade objetiva e independente, o ser humano constrói o conhecimento através de suas interações sociais”.

A relação entre os pressupostos da pesquisa-ação e os princípios do construcionismo social se complementam no espaço ontológico da realidade e epistemológico do conhecimento e, por essas razões acredita-se que juntos, PA e construcionismo, poderão contribuir sobremaneira para construir, de forma participativa, a reestruturação do PPGA.

Diante desses preceitos teórico-metodológicos o desenho da pesquisa-ação é:

Figura 2- Desenho de pesquisa-ação.



Fonte: Elaboração própria (2021)

Assim, compreendendo:

- a universidade, como um espaço social, onde se constrói conhecimento por meio da tríade ensino, pesquisa e extensão, capaz de transformar a realidade;
- que a sociedade é o universo onde essa realidade é transformada em face dos saberes populares;
- que a pós-graduação une esses dois eixos ao se revelar como um instrumento de mudança social, onde o conhecimento é aprimorado e reconstruído;
- que os PPG's precisam se reestruturar não só para atender as novas exigências da CAPES, mas principalmente para atender as demandas atuais da sociedade;
- que essas mudanças precisam ser realizadas em conjunto com os atores envolvidos na pós-graduação;
- que o construcionismo social e a pesquisa-ação juntos, se convergem e se revelam como abordagens teóricas-metodológicas coerentes aos preceitos de transformação da realidade, por meio de um processo participativo, reflexivo e comprometido com a mudança, coerentes com a verdadeira essência das universidades;

percebe-se que esses quatro vértices: universidade, sociedade, pesquisa-ação e construcionismo social estão unidos pelo nó do “CONHECIMENTO” (saberes científicos e populares/ teóricos e práticos) e que, portanto, têm muito a contribuir para um programa que queira se reestruturar para melhorar a qualidade da formação e ampliar o impacto social do conhecimento.

Neste percurso, outra estratégia importante que está alinhada aos pressupostos da pesquisa-ação e do construcionismo social é o PES- Planejamento Estratégico Situacional. Segundo Matus (1996 apud HUERTAS, 1996), o PES se diferencia do planejamento tradicional por ser um processo dinâmico e contínuo que envolve aprendizagem-correção-aprendizagem indo ao encontro do ciclo de ação-reflexão-ação da PA ao passo que também se articula com os preceitos do construcionismo social ao enfatizar a participação dos atores envolvidos durante esse processo. O PES apresenta quatro momentos: o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional, permitindo o que talvez seja uma das características mais relevantes deste tipo de planejamento: a possibilidade de adaptação do novo curso de ação, sendo flexível e adaptável à realidade.

Assim, foi proposto ao PPGA utilizar a metodologia de pesquisa-ação alinhada aos pressupostos construcionistas e utilização da base teórica do PES para escrever a sua história e propor um novo ciclo de ações por meio da construção participativa do planejamento estratégico do Programa, conforme descrito abaixo:

- 1) **Fase exploratória:** compreender a essência da pós-graduação discutindo sobre sua origem e sua regulamentação no Brasil com o intuito de explorar e descrever a realidade em que a PG brasileira está inserida;
- 2) **Fase exploratória:** conhecer os aspectos históricos e o contexto atual do PPGA com a finalidade de recuperar aspectos históricos do Programa e compreender o cenário vivenciado atualmente para discutir sobre a sua reestruturação;
- 3) **Fase de análise:** realizar o diagnóstico da realidade do PPGA por meio da autoavaliação com o propósito de diagnosticar os problemas, as necessidades de mudanças, os desafios e os pontos forte do Programa por meio da troca de experiências entre os participantes da PA;
- 4) **Fase da ação:** elaborar e implantar um conjunto de ações para as mudanças, a partir do aprendizado coletivo da fase anterior. Essa fase será construída sob três pilares: Planejamento Estratégico, Autoavaliação e Impacto em consonância ao novo sistema avaliativo proposto pela CAPES para o quadriênio (2021-2024);

- 5) **Fase de avaliação:** sistematizar o conhecimento alcançado durante o processo de planejamento e de implementação das intervenções no curto prazo para iniciar o novo curso de ações do PPGA possibilitando a continuidade do ciclo ação-reflexão-ação.

## 5 Resultados Obtidos

O programa de pós-graduação em estudo poderia utilizar ferramentas tradicionais para montar seu planejamento e se adaptar às novas exigências da CAPES tentando implementar apenas os novos critérios. Entretanto, a possibilidade de unir suas práticas de pesquisa às práticas de gestão tem sido um caminho interessante para promover as mudanças de forma conjunta e que atenda as especificidades locais e regionais do PPGA. Para tanto, o programa tem utilizado várias técnicas como entrevistas com roteiros abertos, formulários, formação de grupos de PA homogêneos e heterogêneos e conferências do futuro para promover as discussões, debates e reflexões sobre as mudanças propostas.

A essência da pesquisa segue a premissa de que é necessário conhecer a história do programa, seu contexto histórico, as pessoas que fizeram parte da sua construção; levantar o contexto atual do PPGA, suas potencialidades, suas possibilidades de melhorias refletindo sobre que programa de pós-graduação queremos para o futuro; para então construir de forma coletiva as ações de intervenção em seu novo planejamento estratégico. Por isso, estão participando desse projeto professores pioneiros (que ajudaram a construir o PPGA); professores da ativa (que sabem como o PPG está estruturado atualmente e o que pode ser mudado); alunos atuais (de iniciação científica, de mestrado, doutorado e pós-doutorado); egressos; candidatos desistentes; coordenadores; ex-coordenadores e técnicos administrativos atuando em grupos de pesquisa-ação. É importante ressaltar que durante a pandemia, a pesquisa tem sido desenvolvida de forma *online* o que tem se mostrado como uma estratégia apropriada para a atual situação.

A equipe de pesquisa-ação está sendo composta em grupos de PA homogêneos (formados por Ex-Coordenadores/Coordenadores e Pioneiros; Docentes da Ativa; Discentes Egressos; Docentes da Ativa; Discentes Atuais; Discentes Ingressantes e Candidatos Desistentes) e grupos de PA heterogêneos (formado por docentes, mestrandos, doutorandos, pós-graduandos, graduandos e técnicos).

Os participantes do Grupo Homogêneo irão contribuir das seguintes formas:

\*Ex-Coordenadores/Coordenadores e Pioneiros: estão sendo entrevistados para relatar sobre a história do Programa a fim de se conhecer os aspectos históricos do PPG;

\*Docentes da Ativa: estão sendo entrevistados com o objetivo de provocar reflexões sobre o futuro do Programa;

\*Discentes Egressos: estão sendo entrevistados para discutir sobre o programa apresentando potencialidades e possibilidades de inserção no mercado após a passagem pelo PPG;

\*Discentes Atuais: os discentes atuais irão compor o grupo para ampliar as discussões sobre as melhorias do Programa e propor novas ações;

\*Discentes Ingressantes: os alunos que entraram no programa pelo processo seletivo mais recente contribuirão por meio de respostas a um questionário por meio do qual irão relatar sobre como conheceram o PPG e por que optaram pelo programa;

\*Candidatos Desistentes: esses entrevistados são pessoas que participaram de processos seletivos do PPG, mas desistiram do programa. O intuito é refletir sobre os pontos fracos do PPG para que novas melhorias possam ser propostas no novo planejamento estratégico;

\*Técnica Administrativa: essa entrevista objetiva conhecer não só os aspectos históricos do PPG, mas também levantar as dificuldades operacionais do Programa.

Já os participantes do Grupo Heterogêneo serão responsáveis por refletir e discutir sobre as possibilidades de melhorias, compilar as propostas de intervenção e serão também

responsáveis por construir o planejamento estratégico do Programa com base em três pilares: Planejamento Estratégico, Autoavaliação e Impacto em consonância ao novo sistema avaliativo proposto pela CAPES para o quadriênio (2021-2024).

O planejamento será construído com os preceitos de ação-reflexão-ação de todos os trabalhos desenvolvidos e, levando também em consideração, as mudanças exigidas pela CAPES para o sistema de avaliação dos PPG's do próximo quadriênio nas quatro frentes de atuação: Ficha de Avaliação, Qualificação da Produção Intelectual, Avaliação Multidimensional e Autoavaliação.

Seguindo as fases da PA, a pesquisa tem sido desenvolvida da seguinte maneira:

- **Fase exploratória:** entrevistas com coordenadores e pioneiros, docentes da ativa, técnica administrativa, candidatos desistentes, egressos e envio de formulário aos alunos ingressantes. O objetivo central dessa fase é conhecer o programa em todos os seus âmbitos: história, dificuldades, desafios, potencialidades;
- **Fase de análise:** o grupo de PA heterogêneo irá compilar as informações levantadas, refletir e discutir sobre as possibilidades de ações para subsidiar o planejamento;
- **Fase de ação:** nessa fase, o grupo irá construir o planejamento estratégico, apresentá-lo para reflexão em conferências do futuro e iniciar a implementação das novas ações;
- **Fase de avaliação:** essa fase permitirá ao grupo avaliar e refletir sobre o processo de pesquisa-ação desenvolvido e propor novas intervenções recomeçando o ciclo de ação-reflexão-ação.

Em síntese, as ações realizadas e propostas na pesquisa serão amplamente discutidas e debatidas pelos grupos de pesquisa-ação e, posteriormente, compiladas na forma de um planejamento estratégico do PPGA para os anos futuros. Os grupos estão sendo formados contando com a participação de várias pessoas para que todos os envolvidos com a pós-graduação nesse PPG possam contribuir para os novos caminhos do programa.

## **6 Contribuições:**

As experiências alcançadas até o momento com esta pesquisa-ação mostram a boa receptividade dessa estratégia de pesquisa pelos participantes e apontam a relevância de se conhecer o contexto (histórico e presente) para se planejar as ações futuras do Programa. Estão sendo resgatadas informações importantes para a reconstrução da memória histórica do PPGA e coletados dados relevantes para melhorias no presente (sobre as linhas de pesquisa, processos de seleção, divulgação das pesquisas, acompanhamento dos egressos) e construção do planejamento estratégico do Programa para o futuro. O projeto, além de abrir portas para o debate na pesquisa científica e para uma gestão compartilhada, permitirá ao programa escrever sua história, rever seu planejamento atual, fixar metas, estabelecer novas estratégias, reafirmar ou rever sua identidade, entender os desafios, compreender suas potencialidades e reforçar a sua importância a sua importância local, regional, nacional e mesmo internacional.

Outro ponto importante é a possibilidade de evoluir na avaliação feita pela Capes, órgão responsável pelas avaliações dos programas de pós-graduação e que os conceitua com notas a cada 4 anos. Essas notas que variam de 3 a 7 e servem como referência para o recebimento de recursos do Governo Federal, recursos esses que são destinados ao financiamento das pesquisas e a bolsas de mestrado e doutorado, por exemplo - algo extremamente importante para a condução das pesquisas brasileiras.

É importante destacar que o término desta pesquisa não significará o fim dos trabalhos dos grupos ou a finalização do planejamento estratégico. A gestão do programa precisará dar sequência ao que está sendo desenvolvido, aprendido e compartilhado durante a pesquisa-ação lembrando que o ciclo de ação-reflexão-ação é contínuo e que o planejamento estratégico situacional é flexível e adaptável à realidade.

A pesquisa evidencia três pontos importantes: que conhecer o contexto histórico é relevante para a compreensão das ações praticadas no presente e para estabelecer estratégias e novos caminhos para o futuro; que uma pesquisa científica pode ser participativa; e que os estudos conduzidos na pós-graduação têm suas contribuições práticas. Espera-se que este trabalho de PA possa trazer contribuições ao PPGA e que instigue outros PPG's brasileiros a utilizar as metodologias e teorias aqui propostas como uma forma de priorizar a participação das pessoas nos processos de pesquisa e também nos processos de gestão.

### **Referências Bibliográficas**

BALBACHEVSKY, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. **Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, v. 1, p. 285-314, 2005.

BÁO, S. “Mudanças na ficha de avaliação valorizam qualidade dos programas”. 06 de março de 2019, 14h46. Site CAPES.

BOMENY, H. **Newton Sucupira e os rumos da educação superior**. 2001.

CASTAÑON, G. A. Construcionismo social: uma crítica epistemológica. **Temas em Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 67-81, 2004.

CFE- CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Parecer nº977/65: Definição dos Cursos de Pós-Graduação. Poder Executivo, Brasília, DF, 03 dez. 1965.

CIRANI, C. B. S.; SILVA, H. H. M. da.; CAMPANARIO, M. de A. A evolução do ensino da pós-graduação senso estrito no Brasil: análise exploratória e proposições para pesquisa. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 20, n. 1, 2015.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Aprimoramento do processo de avaliação da pós-graduação**. Brasília, 2019c. Disponível em:

<[https://www.capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/DAV/avaliacao/18072019\\_Esclarecimentos\\_Qualis2.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/18072019_Esclarecimentos_Qualis2.pdf)> Acesso em: 25 abr. 2020.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Aprimoramento dos instrumentos de avaliação**. Brasília, 2019e. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/DAV/avaliacao/18072019\\_Infografico\\_Aprimoramento-dos-instrumentos-da-avaliacao.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/18072019_Infografico_Aprimoramento-dos-instrumentos-da-avaliacao.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2020.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Avaliação Quadrienal- consulta de resultados** Brasília, 2020b. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>> Acesso em: 20 abr. 2020.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Ficha de avaliação- grupo de trabalho**. Brasília, 2018b. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019\\_Relatorio\\_Final\\_Ficha\\_Avaliacao.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Ficha_Avaliacao.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2020.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Proposta de aprimoramento do modelo de avaliação da PG**. Brasília, 2018a. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/novo\\_portal/documentos/PNPG/2018\\_PNPG\\_CS\\_Avaliacao\\_Final\\_10\\_10\\_18\\_CS\\_FINAL\\_17\\_55.pdf](https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/PNPG/2018_PNPG_CS_Avaliacao_Final_10_10_18_CS_FINAL_17_55.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2020.

CORRÊA, M. R. D. **A pós-graduação em educação física: o cenário das subáreas sociocultural e pedagógica**. 2018. 114 p. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

CRESPI, T. B. et al. Novo Qualis: impacto na avaliação da produção intelectual dos pesquisadores em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 131-147, 2017.

CURY, C. R. J. Quadragésimo ano do parecer CFE nº 977/65. **Revista Brasileira de Educação**, n. 30, p. 07-20, 2005.

ELIAS, S. de M.; RUIZ, T. R. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016. 23 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Doctum de Administração da Serra, Serra/ES, 2016.

FERREIRA, A. C. S. P.; FERENC, A. V. F.; WASSEM, J. Teaching Work and Capes Assessment: estrangement and naturalization. **Educação e Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1321, 2018.

GATTI, B. A. Reflexão sobre os desafios da pós-graduação: novas perspectivas sociais, conhecimento e poder. **Revista brasileira de educação**, n. 18, p. 108-116, 2001.

GERGEN, K. J. Le constructionisme social. Une introduction. Lonay; Paris: Delachaux & Niestlé, 2001. (Original em inglês: Thousand Oaks, Sage, 1999).

GUTBERLET, J. More inclusive and cleaner cities with waste management co-production: Insights from participatory epistemologies and methods. **Habitat International**, v. 46, p. 234-243, 2015.

HUERTAS, F. Entrevista com Carlos Matus: o método PES. In: **Entrevista com Carlos Matus: o método Pes**. 1996. p. 139-139.

LEVIN, M. Academic integrity in action research. **Action Research**, v. 10, n. 2, p. 133–149, 2012.

LODI, M. D. de F.; THIOLENT, M. J. M.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma Discussão Acerca do Uso da Pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, 2017.

MACCARI, E. A. Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 5, n. 9, 2008.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Projeto Pedagógico**. Lavras, 2021. Disponível em: <[https://sigaa.ufla.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt\\_BR&id=1698](https://sigaa.ufla.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=1698)>. Acesso em: 15 de jul. 2021.

REGO, I. J.; JÚNIOR, L. C. M. Pós-Graduação lato senso e stricto senso: direito fundamental à educação capaz de conduzir a um relevante e renovado inovador Brasil do futuro. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE)**, v. 3, n. 1, p. 142-167, 2015.

SANTOS, B. de S.; FILHO, N. de A. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Almedina, 2008.

THIOLLENT, M. J. M.; COLETTE, M. M. Pesquisa-ação, universidade e sociedade. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013. **Anais...**

V PNPG- **PLANO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO 2011-2020**. CAPES. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

VOGEL, M. J. M. **Avaliação da pós-graduação brasileira: análise dos quesitos utilizados pela Capes e das críticas da comunidade acadêmica**. 2015. 187 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

WOOD JR, T. et al. Impacto social: Estudo sobre programas brasileiros selecionados de pós-graduação em administração de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 21-40, 2016.

WORTHEN, B. R; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines**. New York: Longman Publishers, 2004.