
AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EVALUATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT'S IMPLANTATION AT FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

ENIO SNOEIJER

Assistente em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Mestre em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9640-6459> / E-mail: enio.snoeijer@ufsc.br
Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima
Rua Delfino Conti, s/n, Trindade – CEP 88040-900, Florianópolis, SC

DANTE LUIZ JULIATTO

Docente do PPG em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Pós-doutor em Empreendedorismo - Universidade de Évora (Portugal)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2988-4992> / E-mail: dante.juliatto@ufsc.br

ROGÉRIO DA SILVA NUNES

Docente do PPG em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Doutor em Administração - Universidade de São Paulo (USP)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6623-2088> / E-mail: rogerio.sn@ufsc.br

Submissão: 13/03/2021. Revisões: 26/05/2021; Aceite: 17/10/2021. Publicação: 01/02/2022.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1.6168>

RESUMO

Objetivo: avaliar a implantação do mapeamento de processos das secretarias dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) do Centro Tecnológico (CTC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Método / abordagem: como procedimentos metodológicos, foram utilizados o método dedutivo, descritivo, estudo de caso único, utilizando como procedimentos técnicos as entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos em educação (STAE) lotados em secretarias dos PPGs do CTC, como dados primários, além das pesquisas bibliográfica e documental, como dados secundários.

Principais resultados: observou-se que o Manual de *Benchmark* dos PPGs constitui um material relevante aos trabalhos nas secretarias dos PPGs, pois permite a rápida qualificação dos servidores novos, garante a contínua atualização dos procedimentos e a visualização de oportunidades de melhoria para a execução dos trabalhos administrativos. Os STAEs afirmaram a possibilidade de desenvolver atividades conjuntas por meio de uma secretaria integrada para melhorar as práticas administrativas, por meio de troca de experiências, pois atualmente as secretarias realizam as atividades de maneira isolada, cada qual executando os processos inerentes ao seu curso.

Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais: como ações a serem tomadas pela equipe de gestão do CTC, em conjunto com a equipe que elaborou o Manual de *Benchmark* dos PPGs,

sugere-se a alocação de recursos para a capacitação dos STAEs das secretarias dos PPGs, uma ação continuada relevante para alcançar resultados satisfatórios ao preparo desses profissionais e padronização dos processos. A integração das secretarias poderia fomentar a troca de experiências e elevar a qualidade dos resultados dos PPGs, uma vez que alguns dos STAEs realizam consultas aos demais colegas a respeito de processos. A partir da concentração das atividades, a carga de trabalho pode ser distribuída, o que poderá promover a otimização dos resultados dos STAEs, além de possibilitar a distribuição de STAEs em setores deficitários quanto à disponibilidade de pessoal, situação essa recorrente na UFSC e que pode comprometer decisões estratégicas dos gestores dessa instituição no âmbito da pós-graduação.

Originalidade / relevância: a pesquisa torna-se relevante, uma vez que é significativo o acompanhamento das atividades dos STAEs na Instituição, assim como nos PPGs, principalmente quando há um conjunto de manuais de *Benchmark*, disponíveis desde 2015, desenvolvidos para auxiliar as secretarias desses programas do CTC.

Palavras-chave: Avaliação. Mapeamento de Processos. Programas de Pós-Graduação.

ABSTRACT

Purpose: evaluate the implementation of process mapping on Graduate Program (PPGs) offices of the Technological Center (CTC) at Federal University of Santa Catarina (UFSC).

Method / approach: as a methodological procedure, the deductive and descriptive method and single case study were adopted by a semi-structured interview with technical-administrative in education servants (STAE) working in the PPGs at CTC offices as primary data. The bibliography and documental research were the secondary data.

Main findings: as a result, the PPGs Benchmark Manual is relevant material to the PPGs office activities to the quick qualification of the new workers, ensure a continuous actualization of procedures and visualize opportunities of improvement on the administrative activities. The STAEs confirm the possibility of developing joint activities by an integrated office to improve the administrative practices by the Exchange of experiences because the offices execute isolate activities according to your course demand.

Methodological / social / managerial contributions: as actions to be taken by the CTC management team and with the PPG Benchmark Manual's team, it is suggested to allocate resources for the training of STAEs of the PPGs secretariats, an ongoing action relevant to achieve results satisfactory in the preparation of these professionals and standardization of processes. The integration of the secretariats could encourage the exchange of experiences and raise the quality of PPGs results, since some of the STAEs carry out consultations with other colleagues regarding processes. From the concentration of activities, the workload can be distributed, which may promote the optimization of the results of STAEs, in addition to enabling the distribution of STAEs in sectors with deficits in terms of personnel availability, a situation that is recurrent at UFSC and which can jeopardize strategic decisions of the managers of that institution within the graduate course.

Originality / relevance: this research becomes relevant, since the activities' monitoring of STAEs in the Institution is significant, as well as in the PPGs, especially when there is a set of Benchmark manuals, available since 2015, developed to assist secretariats of these CTC programs.

Keywords: Evaluation. Process Mapping. Graduate Program.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, tratando-se de ensino superior, a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece metas que promovem o desenvolvimento científico, assim como a pesquisa e o raciocínio reflexivo, os quais envolvem os estudantes de graduação e pós-graduação (BRASIL, 1996). Neste cenário, encontram-se os programas de pós-graduação que, segundo essa Lei, no inciso III, art. 44, são representados pelos cursos de especialização, aperfeiçoamento, mestrado e doutorado (BRASIL, 1996). Dentre esses, os cursos de mestrado e doutorado são aqueles de maior interesse, principalmente, aos recém graduados ou profissionais que buscam qualificação e um diferencial no mercado de trabalho (Silva & Bardagi, 2015).

Diante da demanda proveniente da busca por aperfeiçoamento, os programas de pós-graduação (PPGs), assim como aqueles da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), elevaram, nos últimos 50 anos, suas atividades acadêmicas em função do crescente número de ingressantes, situação que aumentou as demandas administrativas das secretarias dos cursos (UFSC, 2020a). Ao mesmo tempo, os PPGs passaram a ser avaliados pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tanto as propostas de novos cursos quanto a permanência dos cursos já aprovados (CAPES, 2020b). Essa avaliação acarretou a necessidade de melhorias, tanto acadêmicas quanto administrativas, o que levou a busca pelo aperfeiçoamento na gestão das atividades administrativas, quais sejam, os processos administrativos, a fim de maximizar os resultados obtidos e favorecer a qualidade dos programas que, inclusive, ultrapassam o âmbito nacional (UFSC, 2020a).

Esse cenário direcionou muitas Instituições de Educação Superior (IES), como a UFSC, na elaboração de ferramentas que pudessem elevar a eficácia administrativa dos PPGs e que refletem nos objetivos institucionais frente à qualidade na avaliação da CAPES, como ocorreu com a proposta de elaboração de manuais de processos administrativos no Centro Tecnológico (CTC) dessa Instituição (Juliatto, 2016). Esses manuais apresentam como objetivo o detalhamento e mapeamento dos procedimentos adotados no cotidiano das atividades administrativas das secretarias dos cursos de graduação, pós-graduação e departamentos do CTC, a fim de elevar o desempenho dessas atividades (Juliatto, 2016).

Com base nesse contexto, propõem-se a seguinte questão de pesquisa: quais foram os resultados do mapeamento de processos das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina? Assim, a pesquisa tem como objetivo avaliar a implantação do mapeamento de processos das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do Centro Tecnológico (CTC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A pesquisa torna-se relevante, uma vez que é significativo o acompanhamento das atividades dos STAEs na Instituição, assim como nos PPGs, principalmente quando há um conjunto de manuais de *Benchmark*, disponíveis desde 2015, desenvolvidos para auxiliar secretarias desses programas do CTC. Além disso, essa pesquisa oportuniza, por intermédio da avaliação desse manual, fomentar a discussão sobre a concentração de recursos, tanto de infraestrutura quanto de pessoal, por meio de uma estrutura integrada. Desse modo, a concentração das atividades pode resultar na constituição de secretarias integradas, onde as melhores práticas e a troca de experiências podem maximizar os resultados dos programas envolvidos e da organização como um todo.

2 PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

A educação superior no Brasil, especificamente no âmbito da pós-graduação, teve início em 11 de abril de 1931 por intermédio do Decreto 19.851, que instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras, que finalmente organiza as estruturas das universidades brasileiras (Saviani, 2000). Anos mais tarde, o Decreto n. 21.321, de 18 de junho de 1946 (BRASIL, 1946), em seu artigo 71, descreve os tipos de cursos universitários oferecidos pelas universidades, que englobam os cursos de formação, de aperfeiçoamento, de especialização, de extensão, de pós-graduação e de doutorado. Desde então, as IES brasileiras, “frente ao aumento da oferta de cursos de ensino superior à população e ao conseqüente acirramento da concorrência, estão promovendo transformações na gestão com o objetivo de se destacar no mercado” (Nardes, Gallon, Taufer & Bitencourt, 2021, p. 70).

Após da realização de cinco versões do PNPG (PNPG I:1975-2010; PNPG II: 1982-1985; PNPG III:1986-1989; PNPG IV: 96-?; PNPG V: 2005-2010), manteve-se a CAPES como órgão responsável pela coordenação e avaliação dos cursos e programas de pós-graduação, uma vez que segundo Cury (2005, p. 10), o parecer 977/65 “continua sendo grande, senão a única referência sistemática da pós-graduação em nosso país.” Conforme o autor, havia, por meio desse parecer, a preocupação em estabelecer mecanismos capazes de assegurar a formação de docentes qualificados, uma vez que a formação no nível inicial da pós-graduação, a graduação, não garante o desenvolvimento de pesquisas, que se encontrava em ritmo acelerado.

Neste cenário, a CAPES tornou-se o órgão do Ministério da Educação (MEC) responsável pela avaliação dos cursos de nível superior e financiamento dos programas de pós-graduação no âmbito nacional (Moritz et al., 2011). Segundo os autores (p. 8), a CAPES desenvolve quatro ações principais: “avaliação da pós-graduação *stricto sensu*; acesso e divulgação da produção científica; investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior; e promoção da cooperação científica nacional e internacional.” Esse cenário fomentou ações, por parte das IES, no intuito de traçar estratégias para alcançar resultados satisfatórios e corresponder os quesitos da CAPES, cujo assunto será tratado na sequência.

3 AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

A avaliação, no que se refere ao ensino superior, tem como objetivo verificar se os objetivos delineados, seja por uma instituição ou por um programa de pós-graduação, foram alcançados (Ristoff, 2003). O autor cita, ainda, dentre outras definições, aquela elaborada pelo Programa de Avaliação Institucional (PAIUB) de 1993, que considera a avaliação como um processo ininterrupto, criativo e autocrítico de aperfeiçoamento do ambiente acadêmico, além de representar uma ferramenta relevante na gestão da Instituição de Ensino Superior (IES) e para a permanente prestação de contas junto à sociedade. Necessita-se, ainda, considerar a “expansão da educação superior privada, decorrente de uma política pública que tem privilegiado esse setor” (Meyer Jr., Meyer & Rocha, 2009), que torna esse cenário competitivo e cuja avaliação da qualidade do ensino prestado necessária.

Desde a sua criação até 1998, a CAPES realizou a avaliação dos programas *stricto sensu* por intermédio de um instrumento denominado Coleta CAPES e que conceituava os programas por meio de uma escala que varia de A até E (do melhor - A - para o pior conceito - E) (Steiner, 2005). A partir de 1988, Vogel e Kobashi (2016) citam que a avaliação passou a adotar a escala numérica que varia de 1 a 7, onde 1 representa a menor nota e 7 o programa com melhor conceituação. De acordo com essa escala, os programas avaliados com conceito

1 e 2 não recebem autorização para funcionamento e aqueles que regrediram para esses conceitos são automaticamente descredenciados pela CAPES (Vogel & Kobashi, 2016).

O novo modelo avaliativo passou a vigorar desde 30 de maio de 2012 por meio do lançamento da Plataforma Sucupira, uma ferramenta *online* fruto da cooperação entre a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e a CAPES, capaz de coletar informações dos programas de pós-graduação e realizar a avaliação quadrienal (CAPES, 2019). Conforme a CAPES, o sistema de avaliação, por meio dessa ferramenta, pretende garantir a qualidade dos programas, além de investigar deficiências regionais que possam existir. Assim, esse cenário levou as IES no intuito de melhorar seus resultados institucionais, como ocorreu por meio da busca por aperfeiçoamento dos processos administrativos, cujo tema será discutido a seguir.

4 GESTÃO DE PROCESSOS

As últimas décadas representaram períodos impactantes ao setor público no que tange à melhoria de desempenho e transparência dos resultados (Biazzi et al., 2011). Os autores (2011, p. 869) afirmam que no caso das IES públicas, as normativas que tratam dos orçamentos incluem “a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social”. Deste modo, a melhoria nas práticas gerenciais para alcançar esses objetivos tornou-se necessária, principalmente, por meio de reestruturação, utilizando-se como ferramenta a gestão de processos na gestão administrativa organizacional (Paim et al., 2009).

Deste modo e para tratar da gestão de processos, é necessária a compreensão isolada do termo “processo” que, para Davenport (1994), trata de atividades ordenadas, com início, fim, *inputs* e *outputs* nitidamente identificados. Assim, a gestão de processos é uma ação multifacetada, representada por um conjunto de atividades relacionadas que envolvem ações de planejamento, organização, direção e avaliação, cujo objetivo final é atingir o máximo de aproveitamento possível do que se pretende realizar (Rizzetti et al., 2014).

Para Carvalho e Sousa (2016), a ação de gerir processos vai ao encontro da necessidade de inúmeras IES, que enfrentam uma realidade emergente e desafiadora e que se tornou um desafio envolvendo alguns fatores, como o formato de acesso de alunos no ensino superior, processos de avaliação da instituição, a gestão universitária, as atividades-meio (processos administrativos) e as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão). Além disso, a gestão satisfatória dos processos, seja numa IES ou em outros tipos de organização, deve refletir no fluxo das informações organizacionais como um todo (Dalbosco, Nakayama & Varvakis, 2008).

Para auxiliar na gestão de processos administrativos das IES, é possível utilizar-se de uma ferramenta denominada Gerenciamento de Processos e Negócios, ou *Business Process Management* (BPM) que, segundo Mückenberger et al. (2013), possibilita um ambiente interno da organização de modo transparente, ao mesmo tempo em que ocorrem transformações econômicas e mercadológicas no ambiente externo. Desse modo, as organizações podem alcançar melhorias contínuas em suas estratégias por intermédio da utilização da gestão de processos, o que possibilita a concentração de esforços no aumento do seu desempenho organizacional (McCormack et al., 2009).

Para maximizar o BPM, é possível aplicar o escritório de processos, que representa uma unidade que coordena e define métodos e aplicações de ferramentas que traçam o sentido de gerenciamento dos processos organizacionais, além de atuar nas comunicações entre os todos os departamentos que participam dos processos (Paim et al., 2009). Além do escritório de processos, pode-se também utilizar uma ferramenta adicional, um *software* denominado Bizagi. Esse *software* é “uma ferramenta livre, específica para mapeamento de

processos e utiliza com base na notação BPMN (N - *Notation*), possibilitando que o analista desenvolva o desenho do processo e detalhe todas as tarefas pertencentes ao processo” (Flores & Amaral, 2014, p. 2).

No entanto, não basta apenas realizar o mapeamento dos processos, mas também verificar de que forma os processos são realizados pelos profissionais envolvidos, isto é, as práticas com base nas experiências diárias, assunto será abordado na seção seguinte.

5 BENCHMARK

O termo *benchmark* teve sua origem durante a Segunda Guerra Mundial, quando empresas se encontravam em constante busca em aprimoramento de seus métodos e processos por meio de comparação entre as organizações (Azevedo, 2001). Segundo o autor, isso aconteceu inicialmente com as indústrias norte-americanas, que utilizavam métodos tradicionais (dados estatísticos) e que passaram a sofrer concorrência direta dos produtos japoneses, os quais eram originários de produtos e serviços dos Estados Unidos e que chegavam ao mercado internacional com qualidade superior e preços inferiores.

Andrade et al. (2015, p. 505), em estudo recente, consideram ser possível associar *benchmarking* ao conceito de *benchmark* e apresentam a aplicabilidade desse método:

Normalmente os processos de *benchmarking* utilizam indicadores para determinar os níveis de desempenho. No entanto, ele também pode ser uma avaliação das forças (pontos positivos) e fraquezas (pontos negativos) da organização. Ele pode ser realizado dentro da própria organização, entre departamentos, unidades de negócio ou funções internas (*benchmarking* interno), entre empresas do mesmo ramo de atividade (*benchmarking* competitivo), ou de setores diferentes, não concorrentes (*benchmarking* funcional ou genérico) (Andrade et al., 2015, p. 505).

Para Andion e Fava (2002), o *benchmark* pode ser dividido em 4 etapas: i) identificação dos principais processos a serem avaliados; ii) escolha das empresas para a análise; iii) constituição de uma equipe para a análise; e iv) realização do processo comparativo entre as empresas. Assim, o *benchmark* tem como objetivo buscar as melhores práticas, isto é, aquelas que conferem à organização os melhores desempenhos e resultados e “são adaptáveis para qualquer organização, independente do setor da economia no qual ela atua e se tem fins lucrativos ou não” (Andrade et al., 2015, p. 513).

Na UFSC, que corresponde ao ambiente dessa pesquisa, um projeto concebido e coordenado com o apoio da empresa Júnior de Engenharia de Produção (EJEP) da UFSC, desenvolveu Manuais de *Benchmark* dos PPGs do Centro Tecnológico (CTC). Finalizados e disponibilizados a esse Centro em 2015, esses manuais dispõem do mapeamento dos processos administrativos com base nas demandas administrativas das secretarias dos cursos de graduação, PPGs e departamentos (Juliatto, 2016), conforme as normativas dessa Instituição e que demandam a realização de processos, sejam eles físicos ou digitais.

O Manual de *Benchmark* da Pós-Graduação, que representa o cerne dessa pesquisa, contou com a participação de STAEs lotados nessas secretarias no período de elaboração do manual, que ocorreu entre 2013 e 2015. Os relatos desses profissionais identificaram as melhores práticas administrativas que, por intermédio do *benchmark*, puderam ser organizadas em manuais a serem adotados voluntariamente pelo pessoal envolvido. Além das entrevistas, foram consultados documentos normativos relacionados às atividades inerentes desses setores (Juliatto, 2016). Ainda segundo o autor (2016), para a elaboração do

fluxograma dos processos administrativos em todos os manuais de *benchmark* do CTC, foram utilizadas ferramentas como a notação BPMN (notação gráfica dos processos), o *software* livre Bizagi (criação de fluxogramas) e a planilha 5w2h (método que busca esclarecimentos, como: o que? Por quê? Quem? Quando? Quanto? Onde? Como?). Finalizada a fundamentação teórica, a próxima seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver a pesquisa, foi necessário adotar uma metodologia, cujo objetivo é a definição de um caminho a ser percorrido por intermédio de um processo estruturado (Silva & Menezes, 2005). Isto posto, o método adotado nessa pesquisa foi o dedutivo, onde a “[...] necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão” (Marconi & Lakatos, 2008, p.69). Assim, esse estudo demonstra a necessidade de percepção dos STAEs com a implantação do Manual de *Benchmark* pelos profissionais lotados nas secretarias dos PPGs do CTC e verificar se, de fato, houve resultados práticos nesses ambientes.

Considera-se esse estudo como descritivo, uma vez que se apresenta a descrição do conjunto de características de uma população ou até mesmo a relação entre possíveis variáveis (Silva & Menezes, 2005). Desse modo, os dados obtidos, por intermédio das entrevistas semiestruturadas, foram interpretados com base no dissertado pelos autores que compuseram a fundamentação teórica e conforme os objetivos geral e específicos definidos.

Foi adotado, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso único que, conforme Yin (2001, p. 33), “representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Nesta pesquisa, foi avaliada a utilização do Manual de *Benchmark* nos PPGs no CTC da UFSC, único local que foi elaborado esse tipo de manual, por intermédio de entrevistas semiestruturadas. Como universo de pesquisa, o recorte geográfico utilizado compreende os STAEs lotados nas secretarias dos 14 PPGs do CTC.

Com relação aos tipos de corte, foi aplicado o recorte temporal, o qual é utilizado para análise de um conjunto de informações ao longo de um período (Yin, 2001). Nessa pesquisa, o recorte temporal correspondeu ao período entre 2015 e 2019, já que em 2015 os Manuais de *Benchmark*, tanto de graduação, pós-graduação e de departamento, foram finalizados e disponibilizados no sítio da direção do CTC a toda comunidade. Desde sua disponibilização, nenhum dos manuais elaborados foi avaliado, o que torna a investigação, especificamente do Manual de *Benchmark* da Pós-Graduação, como o objetivo que norteia essa pesquisa.

A respeito dos procedimentos técnicos, foram adotadas as pesquisas bibliográfica e documental, que resultaram nos dados secundários e que, conforme Marconi e Lakatos (2008), representam a reunião de trabalhos já realizados que contribuem ao desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, a pesquisa bibliográfica foi realizada por intermédio de artigos científicos, disponíveis em bases de dados como *Google Scholar* e *Redalyc*, além da busca em revistas científicas das áreas que contemplam a temática investigada. Na pesquisa realizada nas bases e revistas citadas, foram utilizadas palavras-chave como: “Avaliação do Ensino Superior”, “Avaliação”, “Mapeamento de Processos”, “Gestão de Processos”, “Administração Estratégica” e “Programa de Pós-Graduação”, pesquisadas juntas ou de maneira isolada.

Os dados primários foram obtidos por intermédio de entrevista semiestruturada que, conforme Marconi e Lakatos (2009, p.198), “tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sob determinado assunto ou problema”. Assim, os STAEs alocados em todas as secretarias dos PPGs do CTC foram contatados por e-mail e por telefone para participarem das entrevistas. Dos 17 STAEs distribuídos nos 14 PPGs do CTC, apenas 6

aceitaram participar das entrevistas. Para facilitar a análise dos resultados, os 6 entrevistados foram identificados como sujeitos (S) de S1 a S6. 1 STAE encontrava-se impedido e não pôde participar da pesquisa.

Para a estruturação das perguntas utilizadas nas entrevistas e posterior a análise dos dados, optou-se pela categorização analítica que, segundo Bardin (2011, p.148), classifica os elementos em categorias e “impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros”. Desse modo, a Tabela 1 apresenta as categorias e subcategorias utilizadas na análise dos dados e as perguntas que compuseram o roteiro das entrevistas semiestruturadas.

Tabela 1
Categorias e subcategorias analíticas e o roteiro de perguntas aplicado aos servidores técnico-administrativos das secretarias dos PPGs do CTC

Objetivo geral: avaliar a implantação do mapeamento de processos das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do Centro Tecnológico (CTC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)			
Critérios Analíticos	Categorias	Subcategorias	Perguntas do roteiro da entrevista
Processos administrativos realizados nas secretarias dos Programas de Pós-Graduação do CTC.	Ca: Atividades administrativas da secretaria	Sa1: demandas internas Sa2: demandas externas Sa3: suporte financeiro	- quanto tempo está lotado na secretaria? - quais os períodos de maior e menor sobrecarga nas atividades? - quais são os processos realizados com maior e menor frequência na sua secretaria? Tem como quantificar? Existe relação entre frequência e relevância? Qual é o critério para isso? - na sua opinião, quais processos já não estão mais atualizados?
Implantações do Manual de Benchmark nas secretarias dos Programas de Pós-Graduação do CTC.	Cb: comparativo da utilização do Manual de Benchmark	Sb1: utilização do Manual de Benchmark nas secretarias Sb2: treinamento dos STAEs Sb3: suporte aos STAEs	- você utiliza o Manual nos processos administrativos realizados na secretaria? - você conhece o Manual de Benchmark de pós-graduação disponível no sítio da direção do CTC e já fez uso dele? - você participou das entrevistas como uma das etapas da elaboração do Manual? - você realizou algum treinamento específico para o manual? - você considera que o manual reflete ainda os principais processos realizados em sua secretaria? - qual sua opinião sobre a utilidade do manual?
Avaliação do nível de utilização dos recursos humanos e infraestrutura para a operação das secretarias	Cc: avaliação de infraestrutura e recursos humanos	Sc1: infraestrutura utilizada pelas secretarias Sc2: comparativo entre quantitativo de STAEs e demandas administrativas das secretarias Sc3: gestão das atividades administrativas	- você fica com dúvidas quanto aos processos realizados na secretaria? - você sente a necessidade de consultar colegas ou normativas na realização de algum processo? Que tipo de consulta, sobre processos/rotinas? - você acredita que seria possível desenvolver atividades conjuntas com outras secretarias?

As entrevistas foram realizadas separadamente nas secretarias dos respectivos PPGs. Por meio das categorias e subcategorias analíticas apresentadas, foi possível realizar a análise do conteúdo que, conforme Trivinos (1987), envolve etapas de pré-análise (organização dos

documentos para a captação dos dados), descrição da análise (embasamento no referencial teórico e nas hipóteses investigativas) e interpretação dos dados. Isto posto, com base na metodologia proposta, a próxima seção apresenta os resultados e discussões dos dados.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 AMBIENTE DE PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A UFSC é uma IES fundada em 1960 e credenciada pelo MEC, conforme Lei Federal N. 3.849 em 18/12/1960 (BRASIL, 1960) e conta com inúmeros cursos de pós-graduação, dos quais os primeiros (Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica) surgiram em 1969 e, desde então, essa instituição conta, atualmente, com um total de 90 PPGs, dentre eles 66 na modalidade acadêmica, 12 na profissional, 3 na acadêmica em rede e 9 na profissional em rede (UFSC, 2020b).

Este crescimento demonstra o compromisso da UFSC com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, cujas atividades encontram-se distribuídas em 11 Centros de Ensino, dentre eles o Centro Tecnológico (CTC), que dispõe de 14 PPGs *stricto sensu*, dos quais 12 programas contam com 1 STAE e 2 programas com 2 STAEs, o que totaliza 17 STAEs (UFSC, 2020c). Desses programas, a maioria (13) oferece os cursos de mestrado e doutorado, além do estágio pós-doutoral. Apenas o Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação (PPGMGA) oferece o curso de mestrado profissional.

As secretarias dos PPGs do CTC realizam inúmeras atividades, das quais um grande número dos processos administrativos apresenta finalidades semelhantes. Neste contexto, os 6 STAEs, lotados nas secretarias e que participaram dessa investigação, foram questionados, conforme as subseções seguintes.

7.2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS NAS SECRETARIAS DOS PPGS DO CTC.

Para compreender as atividades realizadas nas secretarias, a primeira pergunta tratou do tempo de serviço (em meses) no setor. Verificou-se que há heterogeneidade na experiência dos STAEs entrevistados, onde S3 possui o menor tempo (13 meses), seguido de S2 (14 meses), S6 (15 meses), S5 (35 meses) e S1 (84 meses). Esse cenário pode refletir no andamento dos processos nas secretarias do PPGs, principalmente, relacionado às melhores práticas e os resultados da gestão dos processos (Andrade et al., 2015). A pergunta seguinte verificou os períodos de maior e menor sobrecarga nas atividades. As respostas foram unânimes quanto à concentração das atividades no início dos bimestres, trimestres e semestres, segundo o regimento interno de cada programa. Nesse período, ocorrem algumas atividades: ingresso dos novos alunos; implementação de bolsas de estudos; e realização de defesas de dissertações e teses. Nos demais períodos, as atividades foram consideradas de fluxo contínuo.

A próxima pergunta investigou os processos realizados com maior e menor frequência na secretaria e se existe relação entre frequência e relevância. A Tabela 2 representa um resumo dessas informações. Verificou-se que há inúmeras atividades realizadas nas secretarias dos PPGs, dentre elas o preenchimento das informações do programa na Plataforma Sucupira que, muito embora ocorra em menor frequência, destaca-se como um processo contínuo, uma vez que, por meio dessa plataforma, os PPGs são avaliados pela CAPES.

Tabela 2
Processos realizados com maior e menor frequência na secretaria

Sujeitos	Atividades	Frequência
S1, S2, S3, S4, S5, S6	- defesas de mestrado e doutorado; - solicitações de prorrogação de defesa; - recursos de processos variados	Maior
S1	- período de matrícula trimestral	
S4	- período de matrícula bimestral	
S3, S4	- processos de expedição de diploma	Maior
S1		Variável
S2		Menor
S3	- implementação de bolsas - pagamento de diárias e reembolsos - processo seletivo	Maior
S6	- reuniões de colegiado	Maior
S6	- manutenção das informações na Plataforma Sucupira	Menor

Essa avaliação promove o ranqueamento dos programas, a distribuição de recursos e o conceito que caracteriza o programa como PROAP ou PROEX (Maccari et al., 2014) ou, em sentido oposto, o descredenciamento do programa caso atinja valores baixos (1 e 2, numa escala de 1 a 7) nessa avaliação (Vogel & Kobashi, 2016). Ademais, esse processo também proporciona ao PPG uma análise de seus objetivos e os resultados que estão sendo alcançados (Ristoff, 2003).

Ainda, foi possível constatar que os processos de maior frequência estão concentrados no início do ano letivo por meio do processo seletivo e ingresso de alunos, implementação de bolsas e defesas de mestrado e doutorado. Muito embora haja diferença na frequência em que os processos ocorrem, os STAEs consideraram que, de alguma forma, todos os processos são relevantes, o que vai na direção de Carvalho e Sousa (2016) que citam os processos administrativos como atividades-meio, relevantes ao alcance das atividades-fim institucionais.

A pergunta a seguir tratou da atualização dos processos. Foi possível constatar que, de um modo geral, os STAEs consideram os processos desatualizados, principalmente, quando consideradas falhas em alguns sistemas utilizados (Controle Acadêmico da Pós-Graduação - CAPG), excesso de uso de papel e falta de padronização de processos.

Assim, as respostas apontam deficiências quanto ao aproveitamento desses materiais para o planejamento de melhorias na gestão dos processos dessas secretarias, sobretudo, na percepção de aperfeiçoamentos, pois é necessário estar ciente das etapas do processo, desde o seu início até a etapa final, para que o resultado seja satisfatório e as demandas atendidas (Davenport, 1994; Maindanthchik & Rocha, 2002). Ainda, verifica-se a necessidade de acompanhamento, por parte da PROPG, no que tange às alterações nas normativas da pós-graduação e que influenciam diretamente os processos mapeados nesse manual.

7.3 IMPLANTAÇÕES DO MANUAL DE BENCHMARK NAS SECRETARIAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CTC

O Manual de *Benchmark* de Pós-Graduação do CTC, assim como os demais manuais de *Benchmark* desenvolvidos no âmbito da graduação e do departamento, constitui documento de registro das boas práticas dos STAEs lotados nas secretarias dos PPGs desse Centro, para disponibilização no sítio da direção do CTC e auxílio aos novos STAEs e aqueles já lotados nessas secretarias. Para verificar a implantação desse manual nas secretarias dos PPGs do CTC,

iniciou-se questionando os STAEs sobre a utilização do manual nos processos administrativos realizados na secretaria.

Constatou-se que os sujeitos utilizam manuais internos existentes no setor, elaborados pelos próprios STAEs ou ainda em desenvolvimento. Na sequência, foi perguntado ao STAE se tinha conhecimento do Manual de *Benchmark* disponível no sítio da direção do CTC e se já fez uso dele. S1 informou que conhece o manual, mas que não utiliza porque domina os processos e não sente a necessidade de utilizá-lo. S2, S4 e S5 responderam que desconheciam o manual. S3 respondeu que conheceu há pouco tempo, mas que ainda não havia utilizado. S6 informou que conhece o manual, mas o considera genérico às atividades realizadas na secretaria.

Isso demonstra que, muito embora a proposta do manual consistia na sua adoção voluntária por STAEs lotados nas secretarias dos PPGs (Juliatto, 2016), não houve praticamente adesão das secretarias, pelo menos, com base nos STAEs entrevistados. Além disso, as respostas da metade dos sujeitos (S2, S4 e S5) demonstram a necessidade de divulgação desse material, pois o manual contempla informações relevantes que devem refletir no aumento do desempenho dos processos (Juliatto, 2016).

A próxima pergunta verificou a participação do STAE nas entrevistas como uma das etapas da elaboração do manual. S1 respondeu que participou brevemente, apenas em um processo, mas que a STAE lotada na mesma secretaria e que ingressou na aposentadoria participou ativamente na elaboração desse manual. S2, S3, S4, S5 e S6 responderam que não participaram das entrevistas. Vale destacar que a participação dos sujeitos para elaboração do manual foi voluntária e ocorreu antes de 2015, quando quatro entrevistados (S2, S3, S5 e S6) ainda não estavam lotados nas secretarias dos PPGs.

Na sequência, os entrevistados foram questionados se realizaram algum treinamento específico para o Manual de *Benchmark*. Todos os sujeitos informaram que não receberam treinamento desse manual, o que se justifica pela falta de recursos para continuidade do projeto, como cursos de capacitação, treinamentos ou acompanhamento da equipe de elaboração dos manuais.

A pergunta seguinte investigou se o STAE considera que o manual reflete ainda os principais processos realizados em sua secretaria. S1 e S3 responderam que o manual reflete sim os principais processos, mas que existem informações que podem ser removidas e verificar como os processos podem ser melhorados. S1 informou ainda que não foram sugeridas mudanças após a disponibilização do manual e S2 e S4 e S5 responderam que precisam conhecer o manual para verificar essa reflexão. Já S6 respondeu que o manual precisa de atualizações, principalmente, em função das mudanças das normativas da PROPG e sugeriu o estabelecimento de um grupo permanente de pessoal para realizar atualizações no manual em função das novas demandas e mudanças da legislação.

A última pergunta verificou a opinião do STAE a respeito da utilidade do manual. S1 respondeu que domina os processos, mas que talvez possa ser útil à colega que ingressou recentemente na secretaria e destacou a necessidade de treinamento, com base nesse manual, em função do período de ausência de uma das STAEs dessa secretaria (férias, doença). S2 respondeu que acredita ser útil a padronização e o conhecimento registrado nos processos, fornecendo segurança na execução das atividades da secretaria. S3 respondeu que o manual possui bastante utilidade, pois facilita o trabalho de quem ingressa na secretaria, corroborando S1 e indo ao encontro do propósito do manual. S4 não pôde responder pois desconhece o manual. S5 respondeu que sua utilidade é relevante para dúvidas em etapas de processos. S6 informou que a existência de um manual facilitaria as atividades diárias.

Assim, verificou-se que todos os entrevistados consideraram útil a existência do Manual de *Benchmark* dos PPGs, principalmente, em situações de ingresso de novos profissionais no setor ou em momentos de afastamento de STAEs por motivos diversos. Por outro lado, percebeu-se que esse material, muito embora disponível para consulta, não está sendo absorvido pelas secretarias do PPGs do CTC, o que poderia resultar na melhoria do desempenho das atividades administrativas realizadas nesse ambiente, conforme apontado por Andrade, Sartori e Embiruçu (2015) e Juliatto (2016). Essa situação foi observada, por exemplo, nas respostas dos STAEs com maior tempo de serviço na secretaria (S1 e S4), que conhecem o referido manual, mas que, em função de suas experiências nas secretarias, não sentem necessidade de utilizar esse material.

O fato de nenhum entrevistado ter participado de qualquer treinamento referente ao Manual de *Benchmark*, que ocorreu em função da indisponibilidade de recursos institucionais comentado anteriormente, também reflete a dificuldade desses STAEs nas atividades cotidianas das secretarias de pós-graduação. Essa situação é corroborada com algumas respostas que mencionaram a permanência de consultas a colegas de outras secretarias para redimir dúvidas a respeito de alguns processos.

7.4 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUTURA PARA A OPERAÇÃO DAS SECRETARIAS

Para avaliar o nível de utilização dos recursos humanos e infraestrutura à operação das secretarias dos PPGs do CTC, iniciou-se investigando se o STAE possui dúvidas quanto aos processos realizados na secretaria. S1, S3 e S5 responderam que às vezes ficam com dúvidas em função das mudanças das normativas da pós-graduação ou na dificuldade de interpretação, o que leva a consultas à PROPG. S2 e S6 informaram que receberam muitas informações de colegas quando ingressaram na secretaria e que continuam consultando para esclarecer muitas dúvidas. S4 informou que raramente esclarece dúvidas com colegas ou com a PROPG. As respostas comprovaram, novamente, a subutilização do manual, que poderia auxiliar nas dúvidas e que, portanto, poderiam fomentar melhorias na execução dos processos (Juliatto, 2016) e maximizar os ganhos da organização (Rizzetti et al., 2014).

A próxima pergunta verificou se o STAE sente a necessidade de consultar colegas ou normativas na realização de algum processo e, caso ocorra, qual o tipo de consulta. S1, S3, S4, S5 e S6 responderam que normalmente não consultam ou, às vezes, consultam a PROPG em situações específicas ou quando as normas não são claras ou incompletas. Essas respostas demonstram a falta de acompanhamento da PROPG na realização de cursos de capacitação ou reuniões periódicas com os STAEs, que poderiam possibilitar a diminuição de dúvidas e promover melhorias no desempenho dos programas (Biazzi et al., 2011).

Por fim, foi investigado se o STAE acredita na possibilidade de desenvolver atividades conjuntas com outras secretarias? As respostas são apresentadas no Tabela 3.

Tabela 3
Desenvolvimento de atividades conjuntas pelos STAEs

Sujeito	Possibilidade de atividades conjuntas
S1, S4	Sim, para padronizar e otimizar os processos, ressalvadas as especificidades de cada programa (PROAP e PROEX)
S2, S3, S5, S6	Sim, com a constituição de uma secretaria integrada, com a troca de experiências para absorver as melhores práticas de cada STAE participante.

Ressalta-se a resposta de S6, que é extremamente a favor de integrar as secretarias, mas que infelizmente isso não ocorre, onde as secretarias desenvolvem suas atividades de maneira isolada e, também, pela rotatividade dos STAEs nas secretarias dos PPGs. S6 citou, ainda, que a integração e as melhores práticas de cada STAE poderiam otimizar as atividades e melhorar os resultados, que vai ao encontro do citado por Andrade, Sartori e Embiruçu (2015). Assim, verificou-se que todos os STAE entrevistados afirmaram que é possível desenvolver atividades conjuntas em uma secretaria integrada, pois as sequências de diversos processos se assemelham entre os PPGs, muito embora existam especificidades que divergem os programas PROAP dos PROEX, principalmente, em relação à autonomia de recursos e prestação de contas que ocorre no PROEX (CAPES, 2019).

Mesmo diante das especificidades mencionadas pelos sujeitos entrevistados, Snoeijer (2020) verificou, em seu estudo sobre a possibilidade de integração nas secretarias de PPGs do CTC da UFSC, a existência de elementos favoráveis para a realização da integração dessas secretarias, quais sejam: analogia da maioria dos processos realizados independente da avaliação da CAPES; existência do sistema acadêmico CAPG que concentra a maioria dos processos; possibilidade de priorização dos processos e, principalmente, pela disponibilidade do Manual de *Benchmark* dos PPGs, tratado nesta pesquisa, que constitui material basilar à realização de cursos de capacitação aos STAEs lotados nessa secretaria, que também foi comentado anteriormente.

Na UFSC, inclusive, encontra-se em funcionamento uma secretaria integrada no Centro de Ciências Biológicas (CCB), denominada Secretaria Integrada de Pós-Graduação (SIPG). Por meio da integração, 7 programas desse Centro conseguiram equacionar as atividades acadêmicas e administrativas, o que demonstra ser uma realidade na instituição e vai ao encontro das respostas dos entrevistados dessa pesquisa. Neste sentido e com base nos resultados desse estudo, verifica-se que o Manual de *Benchmark* dos PPGs representa uma ferramenta auxiliar na constituição de uma secretaria integrada, visto que já dispõe do mapeamento dos processos que ocorrem habitualmente nas secretarias.

Todavia, entende-se que para a constituição integrada, torna-se necessário realizar investigações que envolvam outros elementos, sejam eles estruturais, financeiros e dimensionamento de pessoal, também constatado por Snoeijer (2020).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo avaliar a implantação do mapeamento de processos das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do Centro Tecnológico (CTC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Com base nos dados obtidos nas entrevistas, a análise foi realizada com base em três categorias analíticas: i) processos administrativos realizados nas secretarias dos PPGs do CTC; ii) implantações do Manual de *Benchmark* nas secretarias dos PPGs do CTC; e iii) avaliação do nível de utilização dos recursos humanos e infraestrutura para a operação das secretarias.

Isto posto, foi possível concluir que a gestão de processos é realizada nas secretarias, porém com base no aprendizado dos atuais STAEs alocados nas secretarias de PPG com outros STAEs que já desenvolviam os procedimentos necessários, mas que não ocupam mais esse cargo por motivos diversos. Isso porque todas as secretarias aplicam algum mapeamento de processos de modo semelhante, com etapas definidas segundo citado por Flores e Amaral (2014), a fim de atender as normativas da PROPG e da instituição.

No entanto, observou-se claramente que as práticas que envolvem a gestão dos processos administrativos ocorrem de maneira isolada, com base nas experiências individuais

de cada STAE, muito embora exista um Manual de *Benchmark* dos PPGs disponível desde 2015, cujo objetivo principal é a maximização da gestão dos processos administrativos nas secretarias, com base nas boas práticas dos profissionais nelas lotados. Inclusive, o uso desse manual favorece de maneira relevante à diminuição de possíveis falhas relacionadas às práticas e procedimentos adotados pelos STAEs, mesmo que de forma não intencional.

Assim, como ações a serem tomadas pela equipe de gestão do CTC, em conjunto com a equipe que elaborou o Manual de *Benchmark* dos PPGs, sugere-se a capacitação dos STAEs das secretarias dos PPGs, uma ação continuada relevante para alcançar resultados satisfatórios ao preparo desses profissionais e padronização dos processos.

Além disso e conforme os respondentes, a integração das secretarias poderia fomentar a troca de experiências e elevar a qualidade dos resultados dos PPGs, uma vez que alguns dos STAEs realizam consultas aos demais colegas a respeito de processos. A partir da concentração das atividades, a carga de trabalho pode ser distribuída, o que poderá promover a otimização dos resultados dos STAEs, além de possibilitar a distribuição de STAEs em setores deficitários quanto à disponibilidade de pessoal, situação recorrente na UFSC e que pode comprometer decisões estratégicas dos gestores dessa instituição no âmbito da pós-graduação.

Conforme citado anteriormente, a integração de secretarias é realidade na UFSC, especificamente no CCB (SIPG/CCB). Muito embora haja estudo aprofundado como mencionado anteriormente, a integração pode representar uma de tantas ações possíveis aos gestores para alcançar melhorias, tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo dos programas envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. *Coleção Gestão Empresarial*, 2(3), pp. 27-38.
http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oestrategica_3.pdf.
- Andrade, E., Sartori, I. & Embiruçu, M. (2015). Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho, *benchmarking* e *scorecard*. *Cadernos de Prospecção*, 8(3), 502-515. <https://doi.org/10.9771/S.CPROSP.2015.008.056>.
- Azevedo, L. A. (2001). *Benchmarking para Instituições de Educação Tecnológica: ferramenta para a competitividade*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina.
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82205/185080.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bampi, A. C., & Diel, J. O. (2013). *Benchmarking e Balanced Scorecard combinados como subsídio para a tomada de decisão na gestão de universidades*.
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114704/2013307%20-%20Benchmarking%20e%20Balanced.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Biazzi, M. R., Musat, A. R. N., & Biazzi, J. L. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18(4), 869-880. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>.
- Brasil. (1946). *Decreto n. 21.321, de 18 de junho de 1946*. Aprova o Estatuto da Universidade do Brasil. <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-21321-18-junho-1946-326230-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Brasil. (1951). *Decreto n. 29.741, de 11 de julho de 1951*. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Brasil. (1960). *Lei N. 3849, de 18 de dezembro de 1960*. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>.
- Bulgacov, S., & Bulgacov, Y. L. M. (2007). A construção do significado nas organizações. *Revista de Administração FACES Journal*, 6 (3). <http://fumec.br/revistas/facesp/article/view/104/101>.
- Carvalho, K. A., & Sousa, J. C. (2017). Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 19(2), 1-18. <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. (1951). *A Criação*. <http://memoria.cnpq.br/a-criacao>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. (1965). *Definição dos Cursos de Pós-Graduação*. https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. (2017). *Capes Divulga Resultado Final da Avaliação Quadrienal 2017*. <https://www.capes.gov.br/36-noticias/8691-capes-divulga-resultado-final-da-avaliacao-quadrienal-2017>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. (2019a). *Programa de Excelência Acadêmica (PROEX)*. <http://www.capes.gov.br/bolsas/bolsas-no-pais/proex>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. (2019b). *Plataforma Sucupira*. <https://www.capes.gov.br/avaliacao/plataforma-sucupira>.
- Cury, C. R. J. (2005). Quadragésimo ano do parecer CFE n. 977/65. *Revista Brasileira de Educação*, v. 30, pp. 7-20. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782005000300002>.

- Dalbosco, V., Nakayama, M. K., & Varvakis, G. (2008). A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembleia Legislativa de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional*, 1(2), 119-131. <https://doi.org/10.22277/rgo.v1i2.48>.
- Flores, E. G., & Amaral, M. M. (2014). *Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma instituição federal de ensino superior*. EATI (Encontro Anual de Tecnologia da Informação e Semana Acadêmica de Tecnologia da Informação), Frederico Westphalen, 4(1). <http://www.eati.info/eati/2014/assets/anais/artigo47.pdf>.
- Juliatto, D. L. (2016). *Manual de benchmark: processos da pós-graduação*. <http://portal.ctc.ufsc.br/processos-de-trabalho/>.
- Maccari, E. A. et al. (2011). Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 5 (9). <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2008.v5.147>.
- Mccormack, K. et al. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815. <https://doi.org/10.1108/14637150910987946>.
- Maindantchik, C. L. L., & Rocha, A. R. (2002). *Managing a worldwide software process*. In: Proceedings International Workshop on Global Software Development, ICSE. 2002.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia Científica* [5a ed.]. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos da metodologia científica* [6a ed.]. São Paulo: Atlas.
- Meyer Jr, V., Meyer, B., & Da Rocha, R. A. (2009). Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso. *Revista Gestão Organizacional*, 2(1), 49-62. <https://doi.org/10.22277/rgo.v2i1.72>.
- Moritz, G. O., Moritz, M. O., & Melo, P. A. (2011). *A pós-graduação brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos*. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26136/5.30.pdf>.
- Mückenberger, E. et al. (2013). Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. *Production*, 23 (3), 637-651. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>.
- Muschitz, P. L., & Caron, A. (2014). Estratégias de Internacionalização de Empresas: o caso de uma empresa paranaense. *Caderno PAIC*, 5(1), 73-89. <https://cadernopaic.fae.emnuvens.com.br/cadernopaic/article/view/53/52>.

- Nardes, L., Gallon, S., Taufer, E., & Bitencourt, B. M. (2021). A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior Privada. *Revista Gestão Organizacional*, 14(2), 69-94. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5644>.
- Neuenfeldt, M. C., & Isaia, S. M. A. (2012). Pós-graduação e pós-graduação em educação no Brasil: um breve histórico. *Revista de Educação PUC-Campinas*, n. 24. <http://seer.sis.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/view/115>.
- Oliveira, L. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(4). <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/41883/26496>.
- Paim, R. et al. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.
- Ristoff, D. I. (2003). Algumas definições de avaliação. *Avaliação - Revista da Avaliação da Educação Superior*, 8(2). <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1220>.
- Rizzetti, D. M. et al. (2014). *Padronização de processos em um setor de uma instituição pública de ensino superior brasileira*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920383.pdf>.
- Santos, C. M. (2003). Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. *Revista Educação & Sociedade*. Campinas, 24(83), 627-641. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000200016>.
- Saviani, D. (2000). A pós-graduação em educação no Brasil: trajetória, situação atual e perspectivas. *Revista Diálogo Educacional*, 1(1), pp. 1-19. Recuperado em 7 setembro, 2019, de <http://dx.doi.org/10.7213/rde.v1i1.3211>.
- Silva, R. H. R. (2010). *A Educação especial no âmbito da pós-graduação em educação no Brasil*. 2010.
- Silva, T. C., & Bardagi, M. P. (2015). The graduate student in Brazil: literature review from the last 20 years. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 12(29), 683-715.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC [4ª ed.]. http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf.
- Steiner, J. E. (2005). Qualidade e diversidade institucional na pós-graduação brasileira. *Estudos Avançados*, 19(54), 341-365. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142005000200019>.

- Snoeijer, E. (2020). *Estudo sobre a Possibilidade de Integração das Secretarias de Programas de Pós-Graduação em Instituição Federal de Educação Superior*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/219251>.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. 175 p.
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. (2020a). *Missão, Visão e Valores*. <http://estrutura.ufsc.br/missao/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. (2020b). *Programas de Pós-Graduação*. <https://propg.ufsc.br/cap/programas-de-pos-graduacao/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. (2020c). *O Centro Tecnológico*. <http://portal.ctc.ufsc.br/ctc/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. (2020d). *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS)*. <http://pgeas.ufsc.br/>.
- Vogel, M. J. M., & Kobashi, N. Y. (2016). *Avaliação da pós-graduação no Brasil: seus critérios*. XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. <http://200.20.0.78/repositorios/bitstream/handle/123456789/2767/3124-7024-1-PB.pdf?sequence=1>.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre.