

ESTUDO SOBRE A POSSIBILIDADE DE INTEGRAÇÃO DAS SECRETARIAS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

STUDY OF THE POSSIBILITY OF SECRETARIATS INTEGRATION IN POSTGRADUATE PROGRAMS IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Enio Snoeijer, Mestre

<https://orcid.org/0000-0001-9640-6459>

enio.snoeijer@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Dante Luiz Juliatto, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-2988-4992>

dante.juliatto@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 19/outubro/2022

Aprovado em 08/dezembro/2022

Publicado em 01/março/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo analisar a possibilidade de integração das secretarias dos Programas de Pós-Graduação (PPG) do Centro Tecnológico (CTC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Utilizaram-se, como procedimentos metodológicos, o método dedutivo, de natureza aplicada, abordagem qualitativa, objetivo descritivo e estratégia o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 9 dos 17 servidores Técnico-Administrativos em Educação - STAEs, lotados nas secretarias dos PPG do CTC, cujo roteiro foi fundamentado nos 20 processos que constituem o manual de benchmark dos PPGs do CTC, além do preenchimento de quadros conforme a proposição do modelo NASA-TLX. A coleta dos dados bibliográficos foi realizada por meio das bases de dados científicas Google Scholar, Redalyc, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES e os dados documentais nos sites dos programas e setores institucionais. Constatou-se que há sobrecarga de trabalho em alguns processos. No entanto, por meio de uma análise global dos processos, que considerou a capacidade máxima de atuação dos STAEs, constatou-se uma média de 62% da carga de trabalho, o que sugere capacidade moderada. Os resultados evidenciaram elementos favoráveis e desfavoráveis à proposição de integração das secretarias de PPGs. Propõe-se investigação aprofundada sob outros aspectos de viabilidade à integração, quais sejam, operacionais, estruturais e econômicos.

Palavras-chave: Secretarias Integradas. Modelo NASA-TLX. Manual de Benchmark. Programas de Pós-Graduação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the possibility of integrating the secretariats of the Graduate Programs (PPG) of the School of Technology (CTC) at the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). As methodological procedures, the deductive method, of an applied nature, qualitative approach, descriptive objective and, as strategy, the case study were used. Semi-structured interviews were carried out with 9 of the 17 technical-administrative servant in education (STAEs), located in the secretariats of the CTC Postgraduate Programs, whose script was based on the 20 processes that constitute the CTC Postgraduate Program benchmark manual, in addition to filling in tables according to the proposal of the NASA-TLX model. The collection of bibliographic data was carried out through the scientific databases Google Scholar, Redalyc, Scielo, and CAPES Periodicals Portal and the documentary data on the websites of the programs and institutional sectors. It was found that there is work overload in some processes. However, through a global analysis of the processes, which considered the maximum capacity of the STAEs, an average of 62% of the workload was found, which suggests moderate capacity. The results showed favorable and unfavorable elements to the proposal of integrating the Postgraduate Programs secretariats. An in-depth investigation is proposed on other aspects of feasibility for integration, namely, operational, structural and economic aspects.

Keywords: Integrated Secretariats. NASA-TLX Model. Benchmark Manual. Postgraduate Programs.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior, especificamente a pós-graduação brasileira, teve seu reconhecimento na década de 1950, com a criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal para o Ensino Superior (CAPES), do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e, mais tarde, pela elaboração do Parecer nº 977, em 1965, emitido pelo Conselho Federal de Educação (CFE), que diferenciava a pós-graduação em *lato sensu* (cursos de especialização) e *stricto sensu* (cursos de mestrado e doutorado) (HOSTINS, 2006).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal, inserida nesse contexto histórico e foco deste estudo, teve origem no credenciamento pelo Ministério da Educação (MEC) de acordo com a Lei Federal nº 3.849 em 18 de dezembro 1960 (BRASIL, 1960). Com 60 anos de existência, a expansão da UFSC levou ao aumento da contratação de profissionais para constituir seu quadro administrativo que, assim como em outras IES públicas federais, ocorre por intermédio de concurso público, com base na Lei 8.112, de 10 de dezembro de 1990, que rege a carreira dos servidores públicos federais (BRASIL, 1990).

Considerado o tempo de existência da UFSC, supõe-se que essa universidade possui inúmeras demandas acadêmicas, atreladas ao crescimento estrutural durante seu período de existência, fato que indica a necessidade do dimensionamento da força de trabalho compatível à carga administrativa institucional. E, como alternativa de ferramenta de gestão para auxiliar os servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) nas demandas administrativas, pode-se destacar o Gerenciamento de Processos e Negócios, do termo *Business Process Management* (BPM), que envolve a aplicação de técnicas e práticas no monitoramento e controle dos processos (MAIDANTCHIK; ROCHA, 2002).

Destaca-se que no Centro Tecnológico (CTC) da UFSC houve um movimento direcionado à padronização dos processos por meio de manuais de boas práticas, denominados manuais de *benchmark*, cujo conteúdo trata do mapeamento dos processos realizados nas secretarias de graduação, de pós-graduação e de departamentos, com base nas práticas cotidianas dos STAEs alocados naqueles setores (JULIATTO, 2016). Todavia, ao mesmo tempo em que se observa a elaboração de ferramentas para auxílio do desenvolvimento das atividades, tem-se, por outro lado, a instabilidade no quadro de STAE que atinge todos os Centros da UFSC, sendo um dos fatores o ingresso na aposentadoria dos que completam o tempo de serviço necessário.

Diante deste cenário, é possível utilizar métodos de medição da carga de trabalho, como o desenvolvido por Hart e Staveland (1988) denominado *National Aeronautics and Space Administration Task Load Index* (NASA-TLX), cujo objetivo é avaliar a carga de trabalho exercida por cada sujeito com base em 6 dimensões, quais sejam, exigência mental, física e temporal e níveis de satisfação, esforço e frustração. Assim, percebeu-se a oportunidade em realizar uma pesquisa para investigar elementos, como dimensionamento de pessoal e condições operacionais nas secretarias dos PPGs e, a partir deles, verificar a possibilidade de integração de secretarias de pós-graduação num ambiente único, com base no BPM e na avaliação da carga de trabalho.

Considerado o aumento no quantitativo de cursos de pós-graduação na UFSC e a atuação de STAEs nas secretarias dos PPGs, onde os processos administrativos são elaborados com base nas normativas da Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) (UFSC, 2020a), este estudo direciona sua análise nos STAEs que atuam nos PPGs do CTC e emerge como pergunta-problema desta pesquisa: **seria possível realizar a integração das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do CTC da UFSC?**

Diante da situação apresentada, o trabalho tem como objetivo analisar a possibilidade de integração das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do CTC da UFSC. A relevância dessa pesquisa se deu uma vez que, até a presente data, não houve um estudo na UFSC direcionado à análise da carga de trabalho dos recursos humanos, nesse caso, os STAEs lotados nos PPGs do CTC dessa instituição. Entendeu-se oportuna a realização dessa investigação para apresentar à UFSC, por intermédio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) e da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), a possibilidade da análise de elementos que possam ser viáveis à integração das secretarias dos PPGs da UFSC, com base na ferramenta BPM e no modelo NASA-TLX.

Por fim, essa pesquisa é viável em função da acessibilidade aos STAEs das secretarias dos PPGs do CTC para o levantamento de dados. Além disso, foi possível acessar todo o material necessário, tanto bibliográfico, disponível nas bases de dados científicas, quanto documental, que corresponde às normativas institucionais acessíveis por meio do *site* da UFSC, com base na metodologia proposta nesta pesquisa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a contextualização do tema, a problemática da pesquisa e os objetivos gerais, além da justificativa; a fundamentação teórica, na qual foram abordados os temas Gestão Universitária e dos Programas de Pós-Graduação,

Gestão de Processo e Benchmarking e Dimensionamento da Força de Trabalho; a apresentação e discussão dos resultados; as considerações finais; e, por fim, as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA E DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

As IES são administradas, de maneira geral, por estruturas centralizadoras, cujo modelo empregado é o burocrático (autarquias) para que seja satisfeita a necessidade de seu cliente, neste caso, a sociedade (BERNARDES; ABREU, 2004). As universidades, dentre elas as públicas, que passaram por reformas em 1968, demonstram necessitar do rompimento da estrutura rígida existente e adequação às transformações globais que envolvem o ensino superior (SAMPAIO; LANIADO, 2007). A gestão universitária compreende um conjunto de ações complexas, voltadas aos âmbitos administrativo e acadêmico, cujos atores que assumem esse papel na instituição devem ser capacitados e que apresentem “competências administrativas, técnicas e humanas” (SOUZA, 2009, p. 24). Para o autor, a gestão envolve elementos para alcançar o resultado esperado, dentre eles a qualidade de vida no trabalho, a gestão por processos, a aprendizagem organizacional e a administração empreendedora.

O reconhecimento das IES, que muitas vezes atinge as esferas nacional e internacional, torna-se um dos direcionadores dos objetivos dos gestores quanto à visibilidade que, no caso do Brasil, ocorre por intermédio do Ministério da Educação (MEC), o qual realiza o ranqueamento dos cursos de nível superior e identifica, de maneira qualitativa, as IES do país (GOMES *et al*, 2013). Como resultante dessa avaliação do MEC, ocorre a atração de alunos pelas universidades mais bem qualificadas, muito embora isso envolva algumas questões básicas de manutenção (financeira, moradia, alimentação, transporte) que possibilite a permanência dos estudantes nessas instituições (VASCONCELOS; SILVA, 2011).

No contexto universitário, segundo a Lei nº. 9.394 dispõe no inciso III, art. 44, os PPGs representam os cursos de mestrado, doutorado, especialização, aperfeiçoamento entre outros, que são destinados àqueles que concluíram um curso de graduação e que sejam capazes de atender às exigências da instituição que pretendem ingressar (BRASIL, 1996). O Ministério da Educação (MEC) diferencia os PPGs em dois grupos: *lato sensu* e *stricto sensu* (CAPES, 2020a). Os PPGs *lato sensu* compreendem apenas os cursos de especialização, excetuando-se os cursos de aperfeiçoamento e outros; já os PPGs *stricto sensu* representam os

cursos de mestrado e doutorado autorizados, reconhecidos e homologados pelo MEC, mediante solicitação ao Conselho Nacional de Educação (CNE) (CAPES, 2020a).

O processo de avaliação dos cursos dos PPGs é realizado a cada quatro anos, por intermédio da Plataforma Sucupira (CAPES, 2020b). Essa plataforma foi criada em 30 de maio de 2012, a partir de uma cooperação entre a CAPES e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com o objetivo de manter um padrão de qualidade junto aos programas avaliados e identificar possíveis deficiências regionais, com a participação da comunidade acadêmica e científica (CAPES, 2020b).

Findada a avaliação da CAPES, os PPGs são conceituados numa escala que varia de 1 a 7, onde 3 é considerada nota mínima para o credenciamento do programa e participação no Sistema de Avaliação, e 7 a maior nota, considerada de excelência internacional (MACCARI *et al*, 2014). Ainda segundo os autores, programas que atingem nota máxima 5 são considerados Programas de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) e aqueles que recebem notas 6 ou 7 são denominados Programas de Excelência Acadêmica (PROEX).

Observa-se, por meio da avaliação, que houve expansão das IES brasileiras e que possibilitou o crescimento dos PPGs desde a década de 90 (NGANGA *et al*, 2016), cenário que ampliou as demandas administrativas desses programas, os quais passaram a envolver um maior quantitativo de processos administrativos. Sendo assim, buscaram-se alternativas para otimizar esses processos, que envolvem desde os processos até a descrição de atividades e tarefas e, ao mesmo tempo, uma reestruturação de pessoal necessária para suprir essa demanda. Neste contexto, a gestão de processos será tratada a seguir.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS E BENCHMARKING

As organizações são compostas por recursos diversos, que compreendem estruturas físicas, equipamentos, além do capital financeiro e humano, os quais somados constituem um complexo organizacional (ROCZANSKI, 2009). A gestão de processos (GP) teve sua origem no século XVIII, período em que ocorria a Revolução Industrial por meio da divisão do trabalho e dos procedimentos mecanizados, os quais ganharam força, principalmente, por meio da teoria da administração instituída por Frederick Taylor (ABPMP, 2013).

Para auxiliar a GP administrativos é possível utilizar uma ferramenta denominada Gerenciamento de Processos e Negócios, ou *Business Process Management* (BPM) que, segundo Maidantchik e Rocha (2002), atua na aplicação de conceitos, técnicas e práticas para

monitorar, controlar e elevar os processos. Como etapa inicial e para implementar o BPM, é necessário realizar o mapeamento de processo, que consiste em “descrever de maneira simples os papéis de cada pessoa envolvida e também o comportamento de cada tarefa do processo” (FLORES; AMARAL, 2014, p. 235).

Além do mapeamento dos processos, é possível realizar o Diagrama de Mudge, que consiste na graduação dos processos com base em sua importância analisada aos pares, segundo relatos de sujeitos, e resulta na realização de um ranqueamento de processos, dado o grau de relevância existente entre eles (BALDASSO DE GODÓI *et al*, 2019). Além disso, a busca pela qualidade nos produtos organizacionais resultou na procura por ações eficientes, realizadas por outras organizações, cujo resultado foi satisfatório (OLMEDO; SOLEDAD, 2004), que é o princípio do *Benchmarking*, ou seja, a realização de ações com base em experiências e exemplos assertivos existentes, conforme o objetivo pretendido, a fim de melhorar e adaptar, de maneira contínua, o modo de agir das organizações.

Na UFSC, a busca por melhorias nos processos administrativos é um assunto que vem sendo tratado com seriedade, principalmente, no CTC, que disponibiliza em seu *site* o mapeamento dos processos de trabalho que ocorrem na secretaria administrativa, nos departamentos, nas coordenadorias dos cursos de graduação e pós-graduação e todos os procedimentos das empresas terceirizadas que se encontram vinculadas a esse Centro (UFSC, 2020a). Dentre os 3 manuais elaborados, o documento que serve como alicerce para este trabalho é o manual de *benchmark* da pós-graduação. Inclusive, com base nos processos realizados nas secretarias dos PPGs, é possível realizar o dimensionamento de pessoal com base na distribuição da carga de trabalho envolvida, assunto que será abordado na sequência.

2.5 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO – MODELO NASA-TLX

Dimensionar a força de trabalho (DFT) significa determinar a quantidade de pessoas necessária ao planejamento de alocação de pessoal, conforme perfil individual que se adequem ao trabalho (SERRANO *et al.*, 2018). Para Silvério *et al* (2019, p. 1910), para estabelecer um modelo de dimensionamento, é necessário realizar “uma análise prévia da unidade a ser dimensionada, visando identificar o nível das necessidades de ajuste no modelo típico de DFT a fim de obter uma maior aderência e efetividade do DFT.”

A fim de mensurar o trabalho realizado pelos profissionais, alguns modelos foram desenvolvidos, dentre eles o modelo NASA-TLX que, de maneira qualitativa, é capaz de

avaliar a carga de trabalho por meio de variáveis que fornecem dados a respeito de condições físicas e mentais e que, por fim, permite verificar a carga dispendida pelo trabalhador em suas atividades laborais, independentes do tipo de profissão exercida (ARANDA *et al*, 2018). O modelo elaborado por Hart e Staveland (1988), utilizado para a medição da carga de trabalho, denomina-se *National Aeronautics and Space Administration Task Load Index* (NASA-TLX), desenvolvido no Centro de Pesquisas Ames da NASA (*NASA Ames Research Center*), localizado na Califórnia, Estados Unidos. Segundo os autores, esse modelo foi criado inicialmente para avaliar a carga de trabalho em profissionais da aviação, mas, posteriormente, passou a ser utilizado na avaliação de inúmeros profissionais, como enfermeiros, estudantes, motoristas, soldados e médicos.

O modelo NASA-TLX conta com 6 subescalas (exigências mental, física e temporal e níveis de satisfação, esforço e frustração) e tornou-se confiável, uma vez que já foi aplicado em inúmeros trabalhos, cujos resultados foram satisfatórios quanto ao dimensionamento da carga de trabalho. Findada a fundamentação teórica, na próxima seção são descritos os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado neste trabalho foi o dedutivo, cuja “[...] necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 69). Assim, pretendeu-se investigar a relação entre as atividades provenientes dos processos administrativos e a carga de trabalho dos STAEs lotados nas secretarias dos PPGs do CTC, a fim de verificar se há possibilidade de integração das secretarias desses programas. A respeito da natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, a qual pretendeu criar conhecimentos e utilizá-los na solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Assim, procurou-se apresentar elementos para analisar a possibilidade de criação de uma secretaria integrada, como uma solução prática que beneficie a distribuição das atividades aos profissionais envolvidos nas secretarias desses programas.

Em termos de abordagem, a escolha foi pela qualitativa, por meio do qual o pesquisador realizou a interpretação e identificação dos significados aos processos (SILVA; MENEZES, 2005). Neste estudo, buscou-se a interpretação das atividades desenvolvidas no ambiente de pesquisa a partir da percepção dos atores sociais daquele ambiente e alinhá-las aos

significados da gestão de processos e da carga de trabalho, considerando a premissa de que esses elementos são essenciais à possibilidade de integração das secretarias dos PPGs do CTC.

Quanto ao objetivo, este estudo é descritivo, onde pretendeu-se “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]” (SILVA; MENEZES, 2005, p.15). Dessa maneira, procurou-se descrever os processos administrativos realizados nas secretarias dos PPGs do CTC, e a carga de trabalho atribuída a cada STAES relacionadas aos processos, nas respectivas secretarias e, por fim, elencar possíveis elementos para verificar a possibilidade de integração dessas secretarias.

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 27), consiste em examinar “acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamento relevantes”. Assim, optou-se pelas secretarias dos PPGs do CTC como ambientes a serem explorados nesse trabalho, pela existência do manual de *benchmark* da pós-graduação do CTC, um elemento que contribui para com o entendimento sobre os processos administrativos ocorridos nos ambientes de estudo foco desta pesquisa e unidade basilar para a construção do roteiro utilizado nas entrevistas.

O escopo temporal compreendeu os meses de junho e julho de 2020, período em que as atividades administrativas ocorrem habitualmente em função do período letivo dos PPGs da UFSC. Assim, foi possível ter acesso aos STAEs lotados nas secretarias dos PPGs do CTC, os quais foram contatados de maneira prévia por e-mail para a devida coleta de dados, com base em entrevistas via plataforma *Google Meet*. Já escopo geográfico, optou-se pela intencionalidade em oposição à aleatoriedade (TRIVINOS, 1987). Nessa pesquisa, o grupo de sujeitos delimitados está localizado na UFSC, uma IES que conta com 11 Centros de Ensino, 39.515 (trinta e nove mil e quinhentos e quinze) discentes, 2.758 (dois mil setecentos e cinquenta e oito) docentes e 3.071 (três mil e setenta e um) STAEs (UFSC, 2020d).

Desse universo de Centros e considerando o escopo da pesquisa, destaca-se o Centro Tecnológico (CTC), onde foi desenvolvido o manual de *benchmark* dos PPGs. O CTC conta com 14 PPGs (12 programas com cursos acadêmicos e 2 programas com mestrado profissional), 2.282 (dois mil duzentos e oitenta e dois) discentes, 422 (quatrocentos e vinte e dois) docentes e 17 STAEs, lotados nas secretarias desses programas (UFSC, 2020e). Salienta-se que a intenção de investigar esses 17 sujeitos ocorreu em função do manual de *benchmark* dos PPGs, material norteador à investigação, pois contém a descrição dos processos administrativos realizados nessas secretarias.

Dentre esses sujeitos, o pesquisador, que também é STAE de um dos PPGs do CTC, não participou como sujeito. Dentre os demais servidores, que totalizaram 16 sujeitos, 9 participaram da coleta de dados e foram identificados de S1 a S9 na análise e discussão dos dados. Representando os procedimentos técnicos da pesquisa, foram realizadas duas etapas de coletas de dados: o levantamento bibliográfico e documental, que compuseram o arcabouço teórico que estruturou a fundamentação teórica e alicerçou a análise e discussão dos dados; e as entrevistas, que representaram os dados investigados conforme proposto pelo pesquisador.

A primeira etapa de coleta de dados foram realizadas as pesquisas bibliográficas e documentais (dados secundários), quando os dados foram obtidos por meio de investigação em bases de dados científicas *Google Scholar*, *Redalyc*, *Scielo* e *Portal de Periódicos da CAPES* utilizando as seguintes palavras-chave: “Instituição de Educação Superior”, “Programa de Pós-Graduação”, “Gestão de Processos”, “Mapeamento de Processos”, “Carga de Trabalho”, “NASA-TLX”, “*Benchmark*”, “Gestão Universitária” e respectivas traduções em língua inglesa, combinados ou de maneira isolada. Foi realizada ainda a pesquisa documental por meio de buscas na estrutura institucional, no *site* do CTC, nos regimentos da UFSC e da PROPG vigentes, aplicadas aos PPGs, disponíveis no *site* dessa instituição, no *site* da CAPES e nos documentos relacionados aos processos administrativos disponibilizados no *site* do CTC.

Para a segunda etapa da coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada com base nos processos administrativos, descritos no manual de benchmark de pós-graduação do CTC, quais sejam: criação de disciplinas; atendimento; bolsas de estudo; compra de passagem; defesa de doutorado; defesa de mestrado; desligamento do curso; diploma; eleições para coordenador; eleições para representante discente; estágio docência; impressão das listas de chamada e publicação de conceitos; matrícula; plataforma sucupira; prorrogação de curso; qualificação de doutorado; qualificação de mestrado; reunião de colegiado; seleção de mestrado e doutorado; e trancamento de curso. Segundo Saunder, Philip e Thornhill (2009), a entrevista semiestruturada é composta por perguntas com possibilidade de inserção de questões.

A análise preliminar dos processos administrativos realizados na secretaria consistiu o primeiro bloco de perguntas. Já o segundo bloco de perguntas utilizou como base o modelo NASA-TLX. Esse modelo, segundo Hart e Staveland (1988), considera a possibilidade de análise de 6 categorias nos indivíduos: exigências física, mental e temporal, além dos níveis

de satisfação, esforço e de frustração. De acordo com o modelo de Hart e Staveland (1988), as categorias são identificadas pelas siglas DM (demanda mental), DT (demanda temporal), DF (demanda física), NS (nível de satisfação), NE (nível de esforço) e NF (nível de frustração).

Segundo a orientação do método, as notas $\leq 7,5$ foram consideradas cargas de trabalho aceitáveis e notas $> 7,5$ configuraram cargas de trabalho elevadas. Assim sendo, os dados alcançados foram aplicados numa equação que consiste no cálculo da carga de trabalho total (CTP) em função de cada processo específico, conforme a Figura 1.

Figura 1 Cálculo da Carga de Trabalho

$$CTP = \frac{DM.PDM + DT.PDT + DF.PDF + NS.PNS + NE.PNE + NF.PNF}{PDM + PDT + PDF + PNS + PNE + PNF}$$

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Aranda *et al* (2018).

Destaca-se que foi realizado um teste piloto, ou pré-teste, com um STAE lotado em um PPG de outra Unidade Acadêmica da UFSC, antes do início das entrevistas com os sujeitos definidos para esta pesquisa. Como última etapa da coleta de dados, foi realizada uma segunda entrevista, na qual foi aplicado o Diagrama de Mudge, com abordado por Se (2010) e Sena, Trevisol Neto e Varvakis (2013). Em termos de tratamento de dados, este estudo ancora-se na análise de conteúdo que, com base em procedimentos sistemáticos e de acordo com a descrição do conteúdo, procura compreender o ambiente ou a mensagem do emissor e representa um processo que estabelece uma estrutura de análise (BARDIN, 2011). Assim, foi realizado o alinhamento da análise por intermédio da teoria, dos dados do manual de *benchmarking* e do objetivo proposto. Finalizada a apresentação dos procedimentos metodológicos, a próxima seção trata da análise e discussão dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na metodologia descrita para essa pesquisa, os dados primários foram obtidos por intermédio da realização de entrevistas com os STAEs lotados nas secretarias do PPGs do CTC da UFSC. Do total de 17 STAEs, 9 realizaram as entrevistas e foram identificados como sujeitos (S), de S1 a S9. Inicialmente, foram coletadas as informações pessoais (idade e sexo), profissionais (tempo de PPG e tempo na UFSC) e quanto à avaliação da CAPES quanto à denominação de programas PROAP ou PROEX. As informações encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 Informações dos sujeitos da pesquisa

SUJEITO	IDADE (ANOS)	PROAP OU PROEX	SEXO	TEMPO DE PROGRAMA (MESES)	TEMPO DE UFSC (MESES)
S1	37	PROEX	Feminino	23	84
S2	44	PROEX	Feminino	104	106
S3	35	PROAP	Feminino	96	108
S4	43	PROEX	Feminino	22	22
S5	41	PROAP	Feminino	8	8
S6	27	PROEX	Feminino	36	36
S7	28	PROAP	Masculino	21	21
S8	36	PROEX	Masculino	36	36
S9	57	PROEX	Masculino	384	432

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Com base nos 20 processos descritos nos procedimentos metodológicos, a entrevista iniciou com a verificação da vigência e aplicação dos processos na secretaria. Resguardadas particularidade de S1, S4, S5, S6 e S9, a maioria dos sujeitos afirmou que os processos estão em vigor e são aplicados nos respectivos PPGs.

A entrevista seguiu com a verificação da frequência demandada em cada processo, ou seja, quão regulares os processos ocorrem (diária, semana, mensal, trimestral, semestral, anual ou bianual). Observou-se que o atendimento representa o processo de maior ocorrência diária indicada por todos os sujeitos. Como processo semanal, destacam-se a defesa de mestrado defesa de doutorado, diploma e trancamento de matrícula. Representando os processos mensais, a reunião do colegiado recebeu destaque por ter sido mencionada pela maioria dos sujeitos. Os processos considerados trimestrais ocorrem normalmente nos programas com regime acadêmico trimestral. De periodicidade anual, destacam-se a plataforma sucupira, eleições para representante discente, criação de disciplina e seleção de mestrado e doutorado. Por fim, as eleições para coordenador ocorrem bianualmente segundo a maioria dos sujeitos.

Os sujeitos informaram também a tipologia utilizada em cada processo (presencial, e-mail ou telefone). Observou-se que todos os processos envolvem, pelo menos, dois tipos de atividades: atendimento presencial e e-mail. Isso indica a disponibilidade presencial dos STAEs à realização de alguma etapa em todos os processos. Dando continuidade à entrevista, perguntou-se a respeito dos períodos de maior e menor demanda dos processos. As respostas foram variadas, uma vez que os sujeitos atuam em programas que divergem quanto à periodicidade de processos. Percebeu-se que, durante o ano há, pelo menos, 18 processos nos meses de março, junho e agosto, do total de 20 em análise, conforme discutido anteriormente. Desse modo, verificou-se que ocorre sazonalidade nas atividades das secretarias.

O roteiro seguiu a fim de verificar o grau de importância dos processos, numa escala

de 1 a 5, que varia da menor importância (1) até a extrema importância (5). Observou-se que pelo menos 1 sujeito considerou os processos como muito importante (17 processos) ou de extrema importância (20 processos). Destacou-se, no grau mais elevado da escala, a plataforma sucupira (9 sujeitos) e as defesas de mestrado e doutorado (8 e 9 sujeitos, respectivamente). Na sequência, os entrevistados foram questionados quanto ao domínio dos processos. Percebeu-se que há um número expressivo de sujeitos que dominam os processos em sua totalidade, ou seja, que não apresentam dúvidas. No entanto, há casos que se destacaram por apresentarem muitas dúvidas: S2 (atendimento), S1 (bolsa de estudo), S4 e S6 (eleições para coordenador), S1 e S6 (plataforma sucupira) e S4 (seleção de mestrado e doutorado).

O roteiro seguiu questionando os sujeitos quanto à dependência de outros setores na realização dos processos. De um modo geral, os processos que envolvem diretamente o sistema CAPG (matrícula, trancamento de matrícula, prorrogação de curso, desligamento de curso, impressão das listas de chamada e publicação de conceitos) e aqueles realizados no âmbito do programa (qualificação e defesa de mestrado e doutorado, reunião do colegiado, compra de passagem – programas PROEX – e bolsas de estudos e seleção de mestrado e doutorado) não apresentam dependência de outro setor.

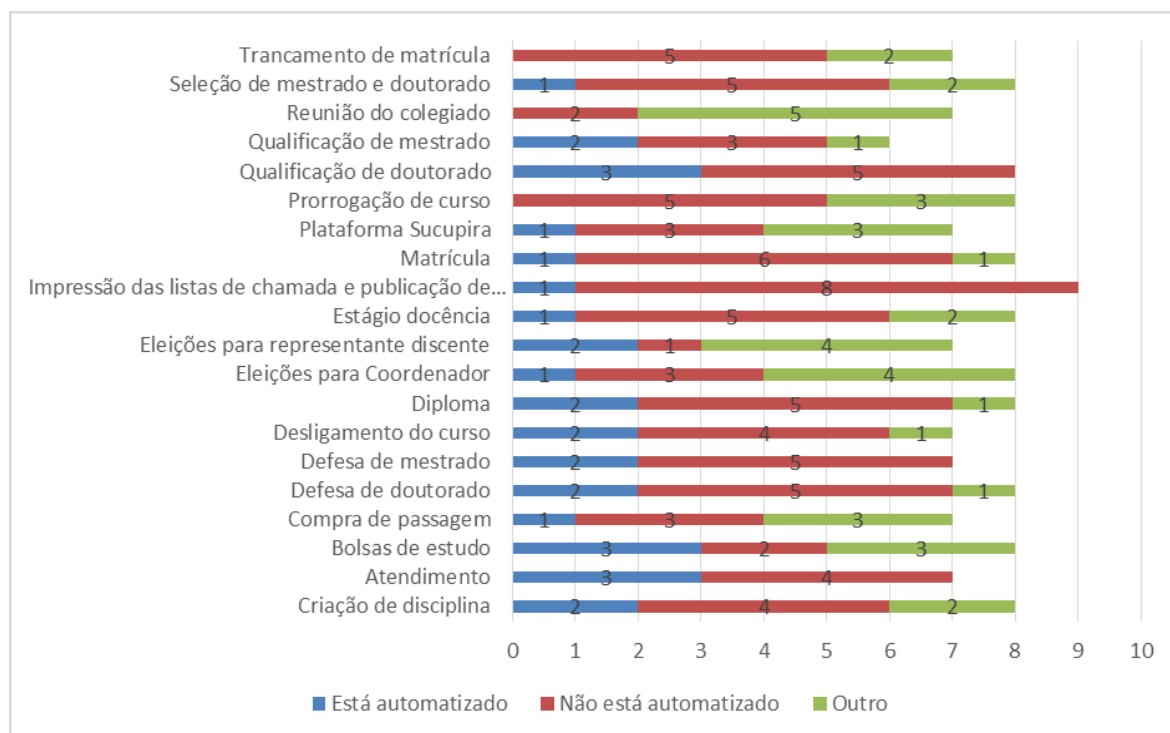
Observou-se que não há processos que ocorrem de maneira totalmente independente, isto é, todos eles apresentam alguma dependência de outro setor. Um setor institucional citado por S1, S2, S3, S7 e S8 de maneira recorrente foi a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) da UFSC (UFSC, 2020b), localizado na administração central da universidade, tramitam, obrigatoriamente, alguns processos que envolvem os PPGs, como criação de disciplina (cadastro), bolsa de estudos e compra de passagem (aprovação do pagamento para programas PROAP) (CAPES, 2020c; 2020d); ou não obrigatórias, como no caso do atendimento citado pelos entrevistados (consultas sobre mudanças na legislação e novas orientações).

Na sequência, perguntou-se a disponibilidade de orientação da coordenação do programa no processo. Observou-se que há disponibilidade da coordenação na totalidade dos processos, com destaque ao atendimento, bolsas de estudo, plataforma sucupira, reunião do colegiado e seleção de mestrado e doutorado, onde todos os sujeitos afirmaram essa situação. Dando continuidade, os sujeitos foram questionados quanto à segurança na execução dos processos. Constatou-se que, de um modo geral, há o sentimento de segurança pelos sujeitos na execução dos processos, que pode estar relacionada ao tempo de serviço no setor.

Na sequência, os sujeitos foram perguntados quanto à realização de cursos de capacitação específicos para cada processo. De maneira unânime, os sujeitos afirmaram que não receberam ou não se encontram em treinamento relacionados aos processos. O curso de Plataforma Sucupira é o único oferecido pelo setor de capacitação da UFSC e pela PROPG com frequência anual, para auxiliar no preenchimento das informações dos programas nessa plataforma para posterior avaliação da CAPES e garantir o padrão de qualidade da pós-graduação no país (CAPES, 2020b) e a distribuição de recursos financeiros aos PPGs à formação de mão de obra qualificada (MACCARI *et al*, 2014).

Na continuação das perguntas, foi verificado os tipos de plataforma utilizadas na execução dos processos, além de verificar características individuais quanto a domínio, facilidade e adequação em cada um deles. As plataformas indicadas e de possível utilização foram: CNPq - Plataforma Carlos Chagas; SCBA - Sistema de Concessão de Bolsas e Auxílio; SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens; CAPG – Controle Acadêmico de Pós-Graduação; e SPA – Sistema de Gestão Administrativa. Verificou-se que o CAPG possui predominância, uma vez que utilizado com frequência em 16 dos 20 processos em análise. Na sequência, os sujeitos foram consultados sobre a possibilidade de automatização dos processos. O Gráfico 3 apresenta o resultado.

Gráfico 3 Grau de automatização dos processos



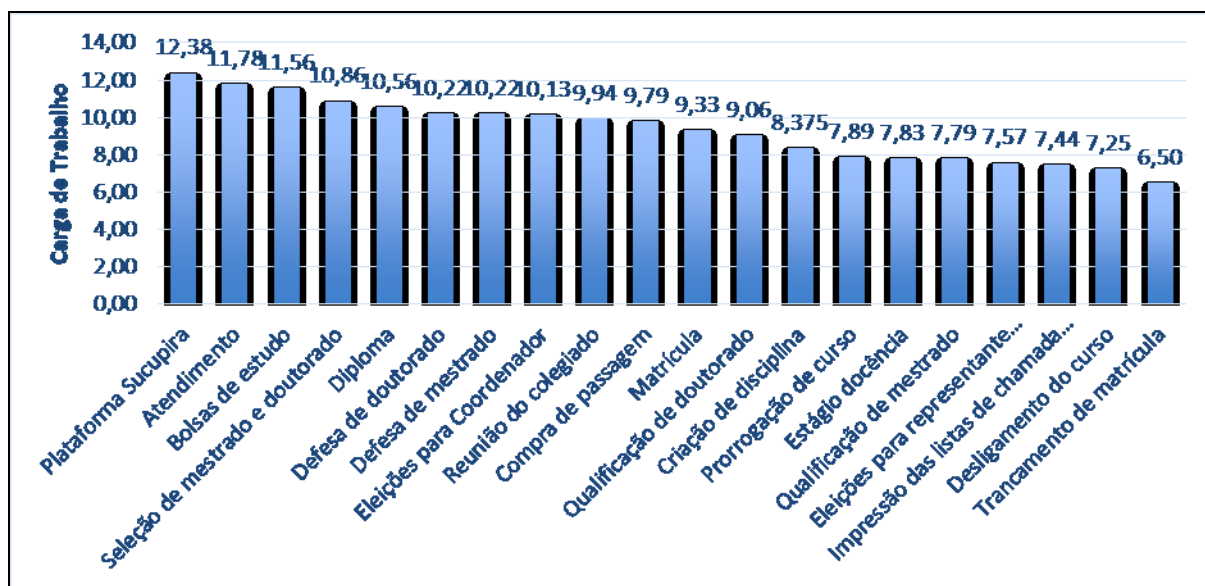
Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Observa-se que foi apontada a falta de automatização em muitos dos processos analisados pela maioria dos sujeitos. Dando continuidade, os sujeitos foram questionados a respeito do relacionamento com os colegas do setor na distribuição dos processos. Os sujeitos S1, S2, S3, S4, S8 e S9 dividem as atividades do setor, situação que favorece a troca de experiência, que justamente é o princípio do *benchmarking* descrito por Olmedo e Soledad (2004). Os demais sujeitos trabalham de maneira individual na secretaria. Entende-se que, nesse caso, o dimensionamento de pessoal, que deve ocorrer para identificar o quantitativo necessário de pessoal para um determinado setor em função das demandas (VENTINI; PEREIRA, MORAES, 2019).

A próxima pergunta verificou se os processos estão atualizados ou desatualizados, com base nas diretrizes institucionais atuais, se há funcionamento adequado e o que poderia melhorar. Os respondentes informaram que a maior parte dos processos (19 de 20) estão atualizados, o que favorece na gestão dos processos. Na sequência investigou-se o conhecimento de docentes e discentes do programa com relação aos trâmites do processo. Observou-se que, dos 20 processos em análise, apenas 2 deles (qualificação de mestrado e reunião do colegiado) são citados pelos sujeitos como aqueles que não existem dúvidas por parte de docentes e discentes. Esse cenário indica a ocorrência de retrabalho das secretarias, o que sugere a necessidade de aplicação de conceitos do BPM para realizar ações de melhoria para elevar a qualidade dos processos (MAIDANTCHIK; ROCHA, 2002).

Por fim, os sujeitos foram questionados quanto à existência de outros processos realizados na secretaria e que não foram mencionados dentre os processos tratados no manual de *benchmark* da pós-graduação. Apenas 2 sujeitos sugeriram outras atividades realizadas nas secretarias consideradas como processos. Finalizado o primeiro bloco de perguntas, a segunda etapa da entrevista consistiu no levantamento de informações individuais, em cada um dos 20 processos analisados, para o cálculo da carga de trabalho proposto pelo Modelo NASA-TLX, de Hunt e Staveland (1988). O Gráfico 5 apresenta os dados de maneira decrescente.

Gráfico 5 Cálculo da média da carga de trabalho dos sujeitos entrevistados por processo

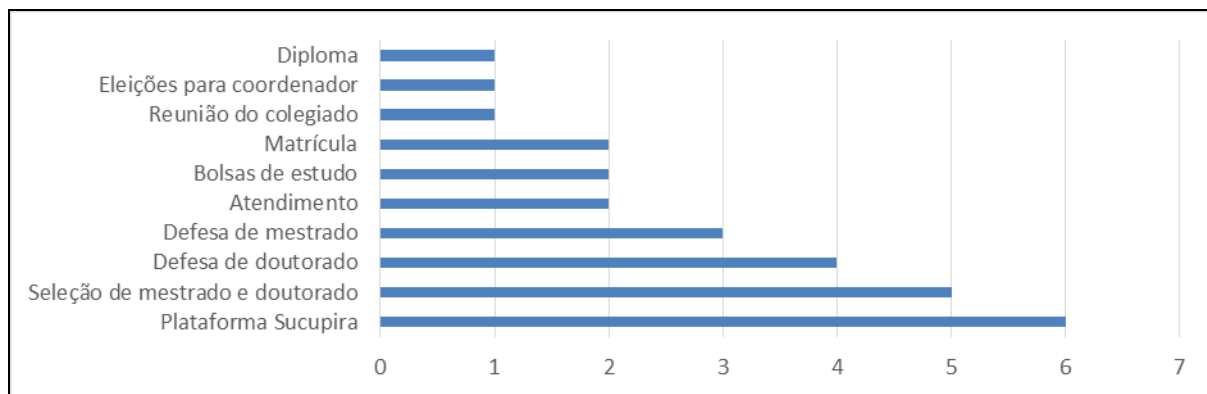


Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Verificou-se que apenas 3 dos 20 processos analisados mantiveram valores médios inferiores ou próximos ao valor limiar, isto é, 7,5: trancamento de matrícula (6,50), desligamento de curso (7,25) e impressão das listas de chamada e publicação dos conceitos (7,44). Os outros 17 processos atingiram valores superiores a 7,5. O elevado valor da plataforma sucupira, a título de exemplo, reporta o empenho necessário dos STAEs, onde os coordenadores delegam aos STAEs o preenchimento de informações, o que exige níveis de atenção elevados, uma vez que esses dados serão avaliados pela CAPES anualmente e a cada quatro anos, por meio dessa plataforma (CAPES, 2020b). Hart e Staveland (1988) consideram ainda que valores elevados denotam que fatores, como níveis de esforço mental e físico e, inclusive a demanda temporal, são exigidos de maneira nas atividades dos STAEs.

Representando uma coleta adicional de dados, foi realizada uma entrevista para a aplicação do Diagrama de Mudge, que tem por objetivo realizar a graduação dos processos quanto à importância conforme a opinião dos sujeitos, o que resultou no ranqueamento dos processos quanto ao grau de relevância entre eles (BALDASSO DE GODÓI *et al*, 2019). Nesse sentido, foram considerados os 10 processos de maior representatividade (Gráfico 6).

Gráfico 6 Processos apontados como aqueles de maior importância pelos sujeitos.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Observou-se que a plataforma sucupira foi destaque pela maioria dos sujeitos (S1, S3, S6, S7, S8 e S9). Comparando os 10 processos considerados prioritários nesse gráfico com o mesmo quantitativo de maior valor de carga de trabalho, representado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 Posicionamento dos 10 processos referente aos maiores valores da carga de trabalho e no Diagrama de Mudge.

Processo	Carga de Trabalho	Diagrama de Mudge
Atendimento	2°	5°
Bolsas de estudo	3°	6°
Compra de passagem	10°	-
Defesa de doutorado	6°	3°
Defesa de mestrado	7°	4°
Diploma	5°	10°
Eleições para coordenador	8°	9°
Plataforma Sucupira	1°	1°
Reunião do colegiado	9°	8°
Seleção de mestrado e doutorado	4°	2°

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Foi possível observar que dos 10 processos listados, 9 se repetem nas duas análises, mesmo não permanecendo dispostos na mesma ordem de priorização. A plataforma sucupira também ficou em primeiro lugar nos resultados da aplicação do Diagrama de Mudge (6 de 9 sujeitos), o qual pretendeu elencar os processos com relação ao grau de importância, por meio da ação de comparação e consequente ordenamento entre os demais (SE, 2010; SENA; TREVISOL NETO; VARVAKIS, 2013). Ainda, foi possível ainda realizar um diagnóstico total, considerando a capacidade máxima do STAE (15) com base nos valores da carga de trabalho nos processos, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 Análise global da carga de trabalho.

Processo	Sujeitos									Coluna A	Coluna B	Coluna C
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	Quantidade respondentes pelo valor máximo na escala (15)	Soma dos valores das cargas de trabalho	Percentual médio por processo
Criação de disciplina	9,5	6,0	9,5	12,5	-	5,0	9,0	7,5	8,0	120	67	56 %
Atendimento	13,0	14,5	14,0	12,5	11,5	9,0	11,5	6,5	13,5	135	106	79 %
Bolsas de estudo	13,0	13,0	13,5	10,0	-	10,0	10,5	10,0	12,5	120	93	77 %
Compra de passagem	9,0	8,5	13,5	10,5	-	-	9,5	9,5	8,0	105	69	65 %
Defesa de doutorado	9,0	13,0	13,0	12,0	10,5	8,5	10,5	8,5	7,0	135	92	68 %
Defesa de mestrado	8,5	13,5	13,0	12,0	10,5	8,5	10,5	8,5	7,0	135	92	68 %
esligamento do curso	8,5	6,0	9,5	10,0	-	2,5	8,5	6,0	7,0	120	58	48 %
Diploma	9,5	10,5	12,0	14,0	11,5	9,0	11,0	8,5	9,0	135	95	70 %
Eleições para Coordenador	12,5	9,0	9,5	7,0	-	12,5	11,5	8,0	11,0	120	81	68 %
Eleições para representante discente	11,5	8,0	6,0	5,0	-	10,5	7,0	-	5,0	105	53	50 %
Estágio docência	8,5	3,5	6,5	11,5	9,0	5,0	10,5	7,0	9,0	135	71	52 %
Impressão das listas de chamada e publicação de conceitos	6,0	11	5,5	12,5	8,5	4,5	6,0	4,0	9,0	135	67	50 %
Matrícula	7,5	11,5	6,0	14,0	8,5	5,5	10,5	6,5	14,0	135	84	62 %
Plataforma Sucupira	14,0	-	12,5	13,5	11,5	12,0	12,0	9,5	14,0	120	99	83 %
Prorrogação de curso	9,0	3,5	9,5	11,5	8,0	6,5	10,0	5,0	8,0	135	71	53 %
ualificação de doutorado	9,5	6,5	8,5	11,5	11,5	9,5	9,0	6,5	9,0	135	82	60 %
Qualificação de mestrado	-	1,5	8,5	7,0	11,5	9,5	10,0	6,5	-	105	55	52 %
Reunião do colegiado	12,0	9,5	10,0	10,0	-	11,0	11,5	7,5	8,0	120	80	66 %
Seleção de mestrado e doutorado	12,5	11,0	12,0	13,0	-	9,5	9,5	8,5	-	105	76	72 %
Trancamento de matrícula	5,5	6,5	4,0	10,0	-	3,5	8,0	5,5	9,0	120	52	43 %
											Média	62 %

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Assim, ao se considerar a quantidade de respondentes pelo valor total na escala do modelo NASA-TLX, foi possível calcular o valor máximo possível por processo, que está representado na coluna A e cujos valores variaram de 105 (7 sujeitos) a 135 (9 sujeitos). Desses valores, foram somados os valores da carga de trabalho de cada sujeito por processo, cujo resultado encontra-se na coluna B.

Os resultados denotam que é requerido dos STAEs cargas de trabalho medianas ou um pouco acima desse valor, o que sugere esforço moderado desses profissionais na maioria dos processos nessa perspectiva, ou seja, considerando 100% como valor máximo possível. Além disso, pôde-se calcular o valor médio total dos percentuais do conjunto de processos, que atingiu 62%. Portanto, foi possível concluir a possibilidade de melhorias no aproveitamento de pessoal e a proposição de uma estrutura integrada de secretarias com base nos processos analisados. Infere-se, ainda, que existem elementos favoráveis e desfavoráveis quanto a melhorias na automatização e padronização à integração das secretarias, conforme Quadro 2.

Quadro 2 Elementos favoráveis e desfavoráveis à integração das secretarias.

Favoráveis	Desfavoráveis
A maioria dos entrevistados (8) atua no programa por mais de 21 meses, tempo que se supõe razoável quanto ao domínio dos processos e que foi corroborado pelas repostas dos sujeitos nesse quesito.	Os STAEs, que dividem as atividades do setor com colegas, foram os que mais apresentaram valores elevados de carga de trabalho.
Há disponibilidade do manual de <i>benchmark</i> dos PPGs desde 2015.	Foram identificados 17 processos (Gráfico 12) que apresentaram valores de carga de trabalho acima do valor limiar proposto pelo Modelo NASA-TLX (7,5).
É possível utilizar o manual de <i>benchmark</i> dos PPGs como material basilar na realização de cursos de capacitação aos STAEs.	Há outros supostos processos realizados nas secretarias dos PPGs que não foram analisados e que devem influenciar nos valores da carga de trabalho calculados nesse estudo.
Há 14 processos que utilizam o sistema acadêmico CAPG que já concentra as atividades das secretarias em um único sistema.	Há particularidades que diferenciam as atividades nas secretarias dos programas PROAP e PROEX.
Há conhecimento pelos docentes e discentes nos trâmites dos processos o que favorece a secretaria quanto à liquidez das atividades em tempo razoável.	Há falta de automatização em praticamente todos os processos, conforme relato dos entrevistados (Gráfico 9), o que sugere a melhoria e automatização dos processos.
Foi possível determinar a priorização dos processos a partir do cálculo das cargas de trabalho e por intermédio do Diagrama de Mudge.	Não há integração entre os sistemas da CAPES e CNPq com os sistemas internos da UFSC (CAPG, SPA), o que leva a ações de retrabalho.
Por meio do diagnóstico global da carga de trabalho (Quadro 25), foi possível verificar o valor médio total das cargas de trabalho, que atingiu um percentual de 62% e representou esforço moderado dos STAEs para execução dos processos.	Não há cursos regulares de capacitação específicos aos processos analisados, que poderiam acarretar melhorias nos processos já existentes.
	Há variação do regime acadêmico dos programas, o que pode representar um limitador quanto ao alinhamento dos processos.
	Do total de 17 STAEs lotados nas secretarias dos PPGs, somente 9 participaram da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados (2020).

Confrontados os elementos positivos e negativos descritos, conclui-se que é necessário realizar algumas ações preliminares: a) avaliação dos 28 processos citados pelos sujeitos por meio do modelo adotado nessa pesquisa, para avaliar os processos que não se encontram mapeados no manual de *benchmark* dos PPGs e para verificar os valores das cargas de trabalho de todos os processos executados nas secretarias; b) automatização dos processos críticos, a fim de reduzir a carga de trabalho dos STAEs e elevar a celeridade das atividades nas secretarias; c) integração de sistemas, para elevar a eficiência dos processos, tanto internos quanto externos à instituição; d) revisão do conjunto de atribuições dos STAEs no intuito de reavaliar as atribuições dos STAEs lotados nesses setores, com destaque à plataforma sucupira, considerado o processo mais crítico dentre os demais; e) estudo de viabilidade amplo (estrutural, econômico, pessoal), para avaliar a possibilidade de estruturação de uma secretaria integrada e que deverá envolver alguns setores institucionais,

relacionados à capacidade física (Direção do CTC) e de pessoal (PRODEGESP); e f) redimensionamento de pessoal, cuja atribuição é da PRODEGESP, por meio de um estudo de dimensionamento dos STAEs, com base nos resultados das sugestões dessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a possibilidade de integração das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do CTC da UFSC com base na ferramenta BPM e no modelo NASA-TLX. Concluiu-se que há elementos favoráveis e outros limitadores à integração das secretarias dos PPGs do CTC, que carecem de estudo aprofundado, haja vista que essa pesquisa utilizou apenas o manual de *benchmarking* dos PPGs como condutor nas investigações. Vale salientar que toda a análise foi realizada com base num conjunto de processos que constitui o manual de *benchmark* dos PPGs, considerados representativos pela maioria dos programas. Ainda, apesar da ocorrência de valores elevados de carga de trabalho, obtidos nesse estudo com base no Modelo NASA-TLX, foi possível verificar a possibilidade de integração das secretarias com base no cálculo máximo percentual (62%) das médias das cargas de trabalho, que indicou um aproveitamento mediano da capacidade total dos STAEs nas secretarias.

Inclusive a integração já é uma realidade na UFSC, como ocorreu no Centro de Ciências Biológicas (CCB) por meio da Secretaria Integrada de Pós-Graduação (SIPG) e no Centro Sócio-Econômico (CSE) pela da Secretaria Integrada dos Cursos (SIC). O SIPG, por exemplo, desempenha a gestão acadêmica e administrativa de PPGs *stricto sensu*, dentre eles 6 programas acadêmicos e 1 programa profissional. Assim, o SIPG é um indicativo da possibilidade de integração das secretarias de PPGs, que pode se tornar objeto de estudo aprofundado e verificar de que maneira ocorreu essa integração.

Nesse sentido, propõe-se uma investigação abrangente, tanto no SIPG e SIC quanto de uma forma geral, que envolva outras questões relacionadas à viabilidade de integração, como elementos operacionais, estruturais (espaço físico e organizacional) e econômicos, que não foram abordados nessa pesquisa por se tratar apenas de uma análise preliminar com base tão somente nos processos administrativos. Sugere-se o aprofundamento da análise apresentada nesse estudo, principalmente, em função dos processos que apresentaram valores elevados de carga de trabalho, os quais poderiam fomentar ações de automatização.

REFERÊNCIAS

ARANDA, I. S. *et al.* **Análise da Carga de Trabalho nos Processos Finalísticos da STE e de apoio da Secretaria Acadêmica da EsFCEEx utilizando a Medição de Carga de Trabalho como Ferramenta de Gestão de Pessoas.** Projeto Interdisciplinar – Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar. Exército Brasileiro. 2018.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS -ABPMP. **BPM CBOK.** 1ª ed. 2013.

BALDASSO DE GODÓI, T. *et al.* Knowledge enhancement along the production line of processed food using value analysis. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, [S. l.]**, v. 14, n. 1, p. 114–135, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.15675/gepros.v14i1.2085>>. Acesso em: 17 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. A Contribuição dos Sistemas de Informações na Gestão Universitária. **Anais: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.** 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35705>>. Acesso em: 21 set. 2019.

BRASIL. **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. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 11 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação.** 2020a. Disponível em: <<http://capes.gov.br/avaliacao/permanencia-no-snpbg-avaliacao>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Avaliação da CAPES.** 2020b. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP).** 2020c. Disponível em: . Acesso em: 22 jan. 2020.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Programa de Excelência Acadêmica (PROEX)**. 2020d. Disponível em: . Acesso em: 22 jan. 2020.

FLORES, E. G.; AMARAL, M. M. Mapeamento de Processos utilizando a Metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Anais: EATI**. Frederico Westphalen, ano n. 1, p. 325-328, nov. 2014. Disponível em: <<http://www.eati.info/eati/2014/assets/anais/artigo47.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2019.

GOMES, O. F. *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234>>. Acesso em: 5 dez. 2019.

HART, S. G. **NASA-Task Load Index (NASA-TLX)**: 20 years later. 2006. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/154193120605000909>>. Acesso em: 29 jan. 2020.

HART, S. G.; STAVELAND, L. E. Development of NASA-TLX (Task Load Index): results of Empirical and Theoretical Research. **Science Direct**, v. 52, p. 139-183, 1988. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166411508623869>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

HOSTINS, R. C. L. Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. **Perspectiva**, v. 24, n. 1, p. 133-160, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/10315>>. Acesso em: 8 out. 2019.

JULIATTO, D. L. **Manual de Benchmark: processos da pós-graduação**. 2016. Disponível em: <<http://portal.ctc.ufsc.br/processos-de-trabalho/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

MACCARI, E. A. *et al.* Proposta de um Modelo de Gestão de Programas de Pós-Graduação na área de Administração a partir dos sistemas de Avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, n. 2, p. 369-383, abr./jun., 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/86392/89066>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

MAIDANTCHIK, C. L. L.; ROCHA, A. R. Managing a worldwide software process. In: **Proceedings International Workshop on Global Software Development, ICSE**. 2002.
MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de Expansão da Educação Superior no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. V. 20, n. 60, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NGANGA, C. S. N. Mestres e Doutores em Contabilidade no Brasil: uma análise dos componentes pedagógicos de sua formação inicial. **Revista REICE**. Madrid, v. 14, n. 1, p. 83-99, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/551/55143412005.pdf>>. Acesso

em: 10 jul. 2019.

OLMEDO, G.; SOLEDAD, M. Benchmarking y Buenas Práticas de Gobierno Local en México. **Revista de Ciencias Sociales**. México, v. 11, n. 35, maio/ago. 2004. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/105/10503518.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 ago. 2019

ROCZANSKI, C. R. M. A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: um exemplo da UNICAMP. **Anais**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35882>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6683/5266>>. Acesso em: 20 set. 2019.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. Harlow / England: Pearson Education Limited, 2009.

SE, N. Análise de valor na gestão de custos : um estudo de caso da indústria automobilística brasileira. **Tema 5 - Artigo 2**, [S. l.], p. 1–12, 2010. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/862>>. Acesso em: 20 maio 2020.

SENA, P.; TREVISOL NETO, O.; VARVAKIS, G. Gestor e usuários: duas visões da proposta de valor de um Centro de Informação Manager and users: two views of the value proposition of an Information Centre. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 979–1000, 2013. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/911>>. Acesso em: 20 maio 2020.

SERRANO, A. L. M *et al* (org). Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: **Enap**, 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/servidores/dimensionamento-na-administracao-publica-federal_versao-final-2.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC: 4 ed. 2005. Disponível em: <http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

SILVÉRIO, J. C. S. *et al*. Uma Análise da Aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho em uma Universidade Pública Federal. **Anais**. III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público – CIDESP. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/342452413_UMA_ANALISE_DA_APLICACAO_DO_DIMENSIONAMENTO_DA_FORCA_DE_TRABALHO_EM_UMA_UNIVERSIDADE_PUBLICA_FEDERAL>. Acesso em: 27 ago. 2020.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidade Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programas de Pós-Graduação. 2020a. Disponível em: . Acesso em: 17 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP. 2020 b. Disponível em: . Acesso em: 7 set. 2020.

VASCONCELOS, A. L. F. S.; SILVA, M. N. Uma investigação sobre os fatores contribuintes na retenção dos alunos no curso de ciências contábeis em uma IFES: um desafio à gestão universitária. **ReCont**: Registro Contábil, [S.l.] v. 2, n. 3, p. 21 - 34, set./dez. 2011.

VENTIN, C. D.; PEREIRA, D. A.O.; MORAES, I. S. **Dimensionamento de força de trabalho**: a experiência inovadora do Ministério da Saúde. IPEA, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9391>>. Acesso em: 26 ago. 2020

Yin, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.