

# Gestão de processos: estudo do macroprocesso formatura na coordenadoria do curso de graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Elaine Thais da Silva Lima\*, Luci Mari Aparecida Rodrigues\*\*

## Resumo

---

Este trabalho foi realizado na Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), através da descrição e da análise do macroprocesso Formatura, visando identificar problemas e sugerir melhorias, com o objetivo de proporcionar uma visão integrada das atividades realizadas no processo. Os métodos utilizados foram: estudo de caso qualitativo, descritivo, pesquisa documental, bibliográfica e entrevista. Desse modo, a pesquisa contribui para a transparência das atividades e orientação dos estudantes e profissionais envolvidos nesse processo. Na análise realizada, encontraram-se problemas de comunicação, de falta padronização de atividades e de registros de procedimentos. Para dirimir problemas que causam morosidade e retrabalho, sugere-se uma maior interação entre setores e a padronização de fluxos, sem engessar procedimentos relativos às demandas.

*Palavras-chave:* Eficiência Organizacional. Gestão por Processos. Universidades Públicas.

## Introdução

A educação superior tem papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e cultural dos países. Segundo o Censo da Educação Superior do Brasil, o país atingiu, no ano de 2010, mais que o dobro do número de matrículas registrado no ano de 2001, alcançando mais de 6 milhões de matrículas (Inep, 2012). O mapeamento de processos, então, apresenta-se como uma estratégia que favorece a reestruturação dos trabalhos administrativos, facilitando a inserção de novos profissionais e a melhoria dos serviços prestados.

Este trabalho tem por objetivo identificar problemas, descrever o fluxo e sugerir melhorias para o macroprocesso Formatura, em trâmite na Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), para proporcionar uma visão integrada de atividades.

---

\* Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Secretária Executiva da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: elaine.thais@ufsc.br.

\*\* Especialista em Sistemas de Planejamento e Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Secretária Executiva da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: luci.mari@ufsc.br.

A pesquisa responde a uma demanda do curso de graduação em Ciências Sociais e contribui para a transparência das atividades e orientação dos estudantes e profissionais envolvidos nesse processo. Foram utilizados aspectos da prática administrativa da UFSC e resoluções normativas institucionais, para a proposição de melhorias no fluxo do macroprocesso Formatura.

O trabalho está dividido em cinco seções. Na primeira, consta a introdução, na segunda, ocorre a exposição do tema, com aportes teóricos relevantes para o desenvolvimento do trabalho. A terceira seção aborda a metodologia utilizada na pesquisa, a quarta trata dos resultados da pesquisa, contando com a descrição e a análise dos dados e sugestões de melhorias. Na quinta seção, foram apresentadas as considerações finais, contemplando as conclusões do trabalho e as recomendações para estudos futuros. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas no desenvolvimento da pesquisa.

## Gestão por processos

Para Fiel Filho (2010), a gestão por processos possibilita uma visão integrada das atividades da organização, promove a qualidade, reduz os custos e gera a satisfação aos clientes internos e externos. Davenport define processo como:

[...] uma ordenação específica de atividades de trabalho, no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente especificados (1994, p. 6).

Destacam-se nessa perspectiva a existência de *inputs* (entradas) e *output* (saídas).

Com base nos estudos de Harrington (1993) e de Fiel Filho (2010), a gestão por processos apresenta uma hierarquia, a saber: macroprocessos; processos; atividades e tarefas ou operações. O macroprocesso é identificado como um processo que exerce mais que uma função na estrutura organizacional, repercute no *modus operandi* da empresa. O processo diz respeito às atividades sequenciais relacionadas e conectadas, que transformam entradas em saídas. Atividades são as ações que formam um processo ou subprocesso, são executadas por pessoas ou grupos. Tarefas ou operações são um elemento ou subconjunto de elementos de uma atividade.

O fluxograma ou gráfico de procedimentos é a técnica mais utilizada no estudo de processos, tendo como objetivo apresentar o passo a passo dos processos (ARAÚJO, 2007). O fluxograma de blocos é o que melhor atende às necessidades desta pesquisa. Carreira (2009) destaca que o mapeamento de processos por meio de fluxogramas deve contar com o levantamento rigoroso da legislação que fundamenta as ações descritas, a fim de garantir a legitimidade do processo, e dependerá da sensibilização e da capacitação da equipe, uma vez que a existência do fluxograma só refletirá a melhoria de processos quando a importância da sua aplicação for entendida pela organização.

A incorporação dos valores eficiência e desempenho no serviço público tornou a gestão por processos uma estratégia para a busca de resultados. Foram cria-

dos programas governamentais na área de gestão, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), instituído pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e subdividido em três áreas: 1) mobilização das organizações públicas; 2) avaliação e melhoria da gestão pública; 3) melhoria da qualidade nos serviços (MPOG, 2012).

Surgiu, ainda, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), em 2005, pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e visou “contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país” (MPOG, 2012), que obteve a adesão de algumas universidades.

A gestão por processos é desafiadora nas universidades, expõe a complexidade de suas demandas. Há barreiras como a fragmentação de atividades, decorrente da departamentalização definida pela Lei nº 5.540 de 1968 (BRASIL, 2012a). Para Leitão (1989), a tecnoestrutura causa hipertrofia das atividades-meio em relação às atividades-fim, conflitos e inadequação de decisões.

Embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) tenha flexibilizado as estruturas organizacionais das universidades públicas, poucas foram as alterações implementadas nesse campo. Muitas universidades públicas mantiveram a departamentalização (BRASIL, 2012b). Harrington (1993) argumenta que a combinação de organizações verticais, como no caso das universidades departamentalizadas, com um fluxo de trabalho horizontal resulta em lacunas e superposições, o que gera influência

negativa na eficiência e eficácia dos processos.

## Método

Esta pesquisa trata de um estudo de caso qualitativo e descritivo, realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, pela proximidade geográfica e a acessibilidade aos dados. Diante das demandas de trabalho da Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais, a pesquisa foi restrita aos setores e servidores que atuam na tramitação de processos acadêmicos. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, com a análise de normativas, documentos relacionados ao estudo e entrevistas não estruturadas.

Os envolvidos na tramitação de processos foram identificados em entrevista com o Coordenador de Curso e com o Diretor do Departamento de Administração Escolar. Houve outra coleta de dados, com entrevistas junto aos funcionários envolvidos na tramitação de processos acadêmicos: o Coordenador de Curso; o Diretor do Departamento de Administração Escolar (DAE); um dos servidores que atua na Divisão de Cadastro Acadêmico e Matrícula do DAE; um dos servidores que atua na Seção de Expedição de Diplomas do DAE; um servidor que atua no Departamento de Sociologia e Ciência Política; e um servidor que atua na Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, com o objetivo de identificar problemas e sugerir melhorias para o macroprocesso Formatura.

As limitações da pesquisa foram o curto tempo para a coleta e para a análise dos dados, as particularidades do objeto de pesquisa, o número reduzido de servidores em alguns setores da UFSC e a demanda de atividades desses setores. O reagendamento de entrevista foi necessário em alguns momentos, refletindo no tempo previsto para coleta de dados. Os processos acadêmicos na rotina das Coordenadorias de Curso recebem tratamentos distintos, conforme as particularidades dos Cursos ou Centros de Ensino em que tramitam. Isso gera desencontro de informações, o que foi superado com os esclarecimentos prestados pelo Coordenador do Curso.

## Descrição e análise dos dados

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada pela Lei nº 3.849, de 1960. Na Reforma Universitária de 1969, a UFSC adquiriu sua atual estrutura administrativa, tendo suas unidades designadas como Centros de Ensino, Conselhos Deliberativos, Reitoria, Pró-Reitorias e as Secretarias. Nos Centros de Ensino estão alocados os Departamentos e Coordenadorias de Pós-Graduação e de Graduação, responsáveis pelos cursos de Ensino Básico, Graduação e Pós-Graduação (NECKEL; KUCHLER, 2010).

A comunidade discente, que atualmente alcança mais de 25 mil alunos, reflete diretamente na complexidade dos processos administrativos e acadêmicos que tramitam pela Instituição (UFSC, 2011). Nesse sentido, considerando a

amplitude de processos encontrados na UFSC, este trabalho adotou como delimitação do estudo a identificação dos possíveis problemas que ocorrem com o macroprocesso Formatura. Para tanto, houve a descrição do fluxo e a sugestão de melhorias para esse macroprocesso, que tramita na Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais.

O curso de Graduação em Ciências Sociais da UFSC foi criado em 1973 e reconhecido pelo Decreto Presidencial nº 81.144, de 1978, atendendo atualmente mais de 390 alunos. Esse curso tem como finalidade formar bacharéis e licenciados habilitados para refletir criticamente sobre a complexidade da vida social, sua dinamicidade, a diversidade entre as culturas e as relações entre sociedades (UFSC, 2006).

Para isso, conta principalmente com a estrutura de docentes dos departamentos de ensino de Antropologia e de Sociologia e Ciência Política; além de uma Coordenadoria composta por Coordenador, Vice-Coordenador e um Servidor Técnico-Administrativo. A instância deliberativa à qual a Coordenadoria de Curso está vinculada é o Colegiado de Curso, responsável pela definição das diretrizes acadêmicas.

A Coordenadoria de Curso é responsável pela organização da rotina acadêmica, pela tramitação de processos, pelo apoio à execução de deliberações do Colegiado de Curso e pela orientação dos acadêmicos quanto à vida acadêmica. Um dos principais gargalos identificados pelo Coordenador do Curso no decorrer da pesquisa foi a deficiência do setor na correta orientação dos acadêmicos

no que se refere ao fluxo de processos acadêmicos. Segundo o entrevistado, a rotatividade de Coordenadores, aliada à inexistência de manuais de procedimentos no setor, resulta em um fluxo de comunicação ineficiente.

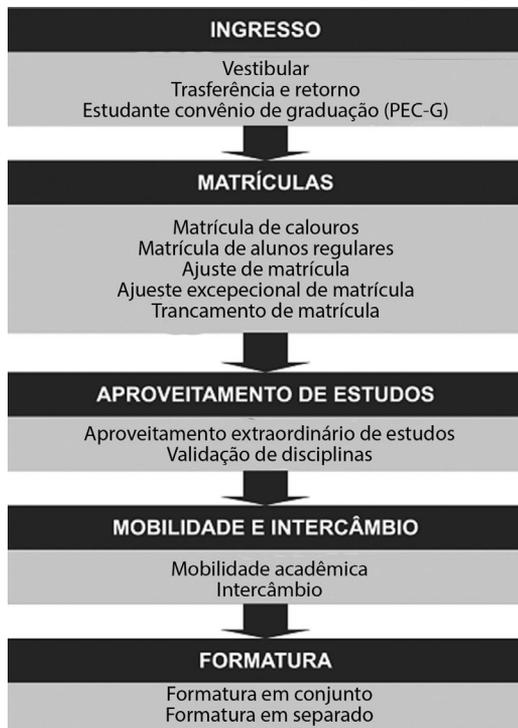
## Gestão por processos na coordenadoria do curso de ciências sociais

Em entrevista realizada com os gestores do DAE, da Coordenadoria do Curso de Ciências Sociais, do Departamento de Sociologia e Ciência Política e da Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, foram identificados os macroprocessos que tramitam pela Coordenadoria de Curso, com destaque para os processos de formatura, validações de disciplinas e transferências e retornos, que tramitam em maior número e apresentam maior complexidade.

Ao descrever as funções assumidas na Secretaria, o Coordenador do Curso relatou que as maiores dificuldades na rotina da Coordenadoria estão relacionadas ao desconhecimento do fluxo de processos e a falta de capacitação específica para os servidores, no que diz respeito aos trâmites burocráticos dos processos acadêmicos. Segundo ele, muitas vezes, a tramitação é conhecida de forma parcial, dependendo de auxílio constante de outros setores da UFSC. Ainda, a rotatividade frequente dos gestores interrompe o processo de aprendizagem favorecendo a morosidade nos processos. Nesse sentido, são apresentados, na Figura 1, os macroprocessos encontrados

na Coordenadoria de Ciências Sociais, e os processos que os compõem.

Figura 1 – Macroprocessos da coordenadoria de ciências sociais



Fonte: elaborado pelos autores com base em Araújo (2007).

Essa visão é compartilhada pelo gestor do DAE, que relata auxiliar diferentes Coordenadorias de Curso na pesquisa por normas e regulamentos que embasem os processos tramitados. Nesse sentido, o mapeamento de processos é considerado pelos gestores como uma estratégia viável para a identificação de problemas e proposição de melhorias.

## Macroprocesso formatura

O macroprocesso de formatura é composto pelos processos de formatura em conjunto e formatura em separado (ou gabinete).

### Processo de formatura em conjunto

Conforme Art. 107, da Resolução nº 017/CUn/97, “estará apto à colação de grau o aluno que, matriculado num curso, integralizar o currículo pleno do mesmo [sic]”, sendo a solenidade de colação de grau realizada no Centro de Cultura e Eventos da UFSC, em prazo estabelecido pelo Calendário Acadêmico (UFSC, 2012).

A solenidade de colação de grau é organizada em conjunto pela Direção de Centro, Coordenadoria de Curso e Centro de Eventos, em articulação com os formandos, sendo as datas de colação definidas com antecedência pelo Centro de Eventos. Uma vez que as datas são distribuídas por Centro de Ensino, no caso do CFH é realizado um sorteio para distribuição das datas do Centro dentre os diversos cursos de graduação.

O processo de colação de grau, identificado como registro de diploma, é encaminhado à Coordenadoria de Curso, que é responsável pela coleta de documentos dos alunos e pela confirmação da integralização curricular.

A Coordenadoria de Curso faz a divulgação da lista de formandos, sendo responsável, também, pela identificação do aluno que receberá o mérito estudantil à Prograd. O mérito estudantil é

previsto pela Resolução nº 017/CUn/97, tendo como finalidade “distinguir os alunos dos Cursos de Graduação que tenham demonstrado aproveitamento destacado em seu curso” (UFSC, 2012).

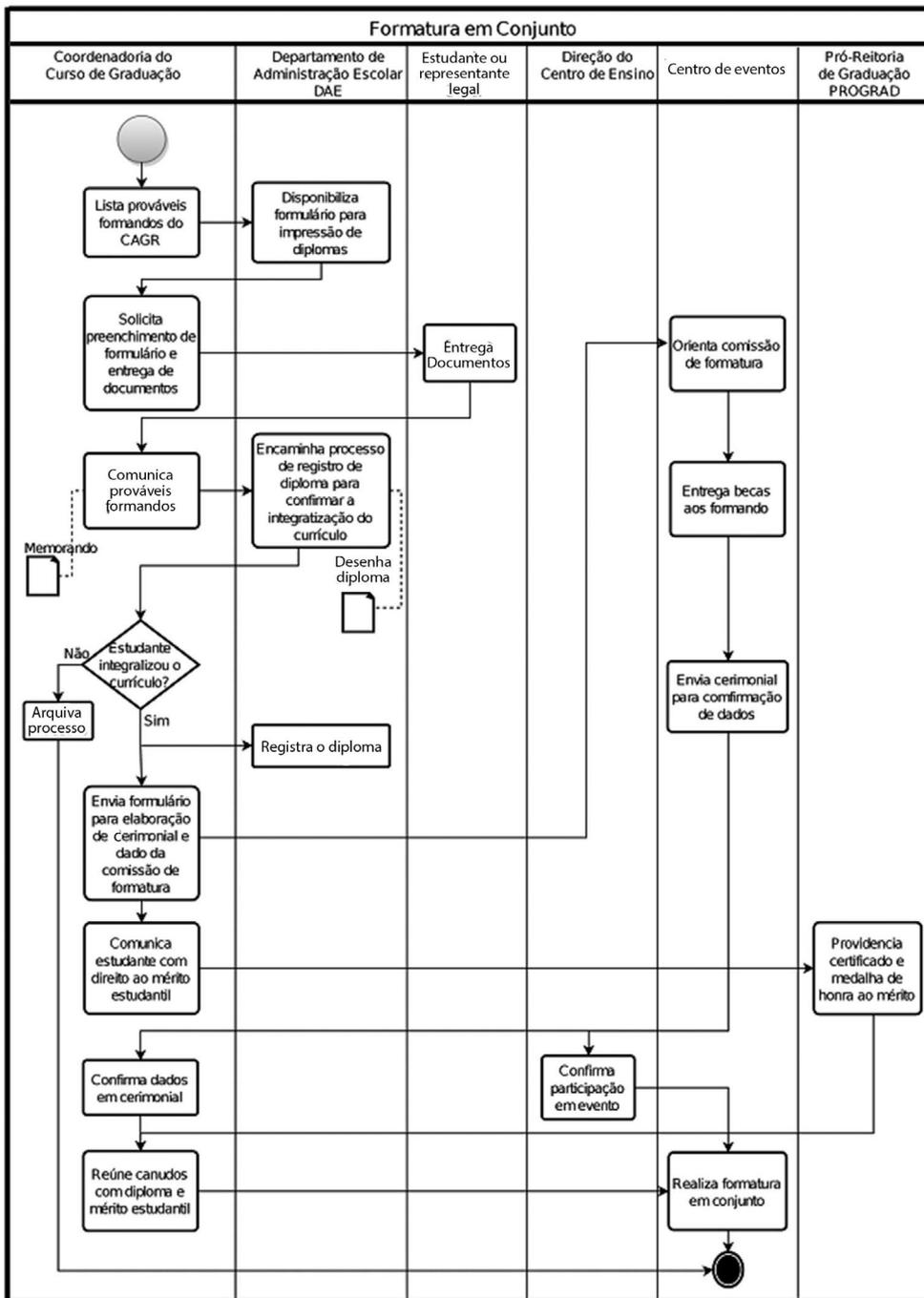
O mérito estudantil é destinado ao formando de maior IAA (Índice de Aproveitamento Acadêmico) e que atenda aos seguintes requisitos:

- I - ter IAA igual ou superior a 8,00;
- II - não ter tido reprovação durante o curso;
- III - não ter sofrido sanção disciplinar durante o curso.

Em entrevista com o Coordenador do Curso de Ciências Sociais, o processo de formatura foi identificado como um processo complexo, devido às especificidades do Curso, que não apresenta períodos de defesa concentrados, fazendo com que muitos dos prováveis formandos sejam confirmados como tais muito próximo à data da colação de grau.

Na Figura 2, são identificadas as etapas do fluxo de formatura em conjunto, com base nas entrevistas, na documentação e nas resoluções.

Figura 2 – Fluxograma de formatura em conjunto



Fonte: elaborado pelos autores com base em Araújo (2007).

## Processo de formatura em separado (gabinete)

Nos casos em que o formando estiver impedido de participar da solenidade de colação de grau, com justificativa aceitável pelo Colegiado de Curso, ele poderá requerer colação de grau em separado, em evento que será realizado pelo Centro de Ensino.

Os trâmites adotados, nesse caso, são mais flexíveis, principalmente no tocante aos prazos e ao calendário. A colação de grau em gabinete pode ocorrer a qualquer momento, observando restrições da agenda da Direção de Centro. O fluxo da formatura, nesse caso, é alterado em diferentes momentos, considerando cada caso.

Em entrevista realizada no Centro de Ensino, a Coordenadora de Apoio Administrativo relatou que as Coordenadorias de Curso costumam adotar procedimentos diferentes no processo de colação de grau em gabinete.

Enquanto algumas Coordenadorias encaminham o processo finalizado à Direção de Centro para que, após a solenidade, o processo seja direcionado diretamente ao DAE para a expedição do diploma, outras Coordenadorias encaminham solicitação de agendamento de colação via memorando, recebendo a Ata após a colação para demais providências.

Considerando que o Centro de Ensino não possui regimento específico para a solenidade, todos os procedimentos são aceitos desde que apresentem autorização expressa do Coordenador do Curso para a colação de grau do aluno, contendo as seguintes informações:

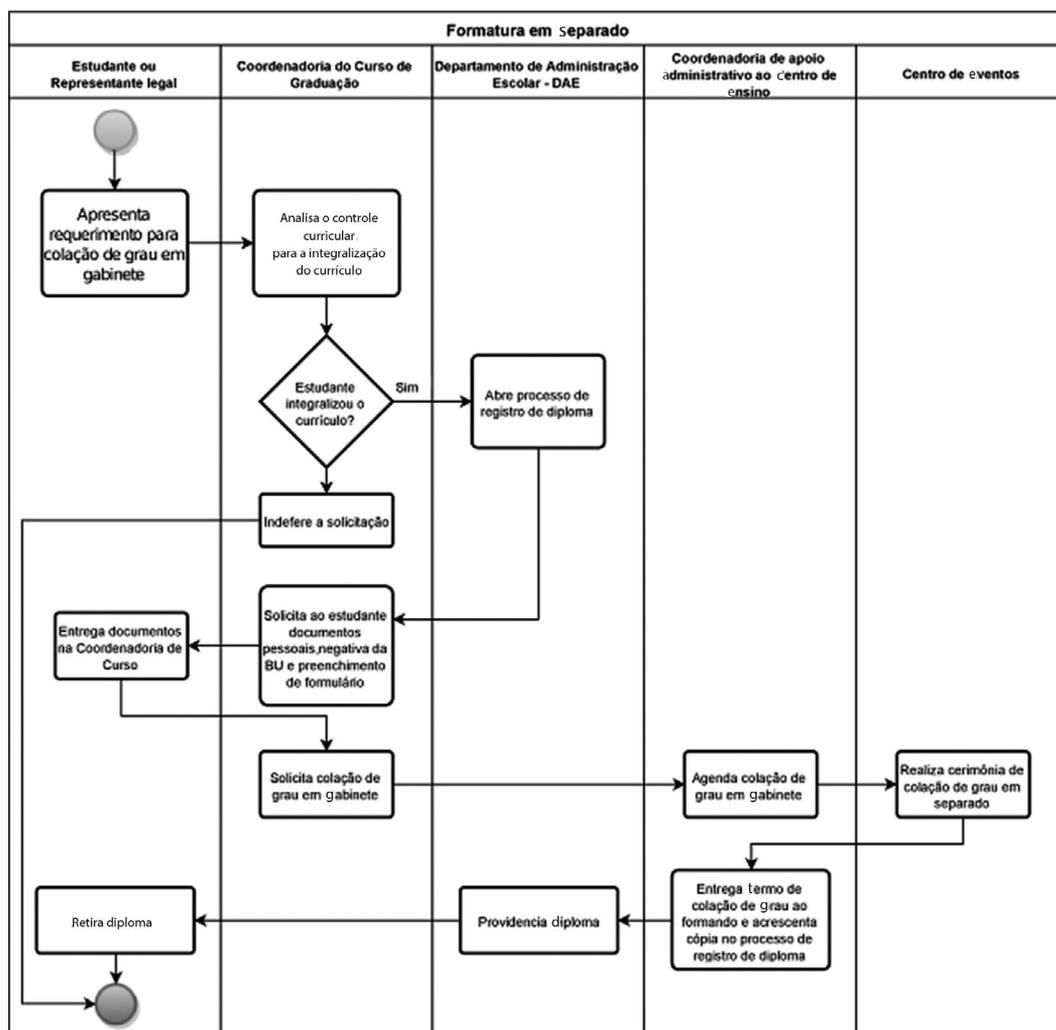
- a. nome completo do formando;
- b. telefone e e-mail;
- c. curso e habilitação;
- d. semestre de referência da conclusão do curso.

A Coordenadoria de Ciências Sociais adota como procedimento de encaminhamento, o envio do processo já finalizado à Direção do Centro. Dessa forma, posteriormente a colação de grau, é juntado ao processo o Termo de Colação, seguido pelo encaminhamento do processo ao setor de expedição de Diplomas do DAE.

Diferente da colação de grau conjunta, a colação de grau em separado somente tem o Diploma expedido após o ato da colação. Nesse sentido, o formando retira o Diploma aproximadamente trinta dias após a solenidade.

Na Figura 3, apresenta-se a tramitação do processo de formatura ou colação de grau em separado.

Figura 3 – Fluxograma de formatura em separado (Gabinete)



Fonte: elaborado pelos autores, com base em Araújo (2007).

## Propostas de melhorias

A gestão por processos demanda uma visão sistêmica da organização. Todos os setores e públicos devem ser conhecidos, bem como as funções executadas por cada um. Nesse sentido, a identificação

dos problemas que afetam o macroprocesso Formatura, que tramita na Coordenadoria de Ciências Sociais, envolveu a descrição do fluxo e a sugestão de melhorias para esse macroprocesso, que tramita na Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais.

Primeiramente, verifica-se que os ruídos no fluxo de comunicação e o desconhecimento de diretrizes regulamentares devem ser combatidos. Para isso, sugere-se que as capacitações ofertadas pela instituição aos servidores contemplem cursos acerca da dinâmica dos diferentes setores da UFSC e a construção de fluxos compartilhados por setores semelhantes.

A partir do levantamento do fluxo do macroprocesso em estudo nas diferentes Coordenadorias de Curso e outros setores envolvidos, seria possível construir diretrizes gerais que melhor orientem a tramitação dos processos que compõem o macroprocesso Formatura. Observe-se que a construção de diretrizes, ao mesmo tempo que proporciona a padronização dos fluxos, garante a flexibilização necessária para atender demandas específicas de cada setor.

A construção de diretrizes contribuiria também para a solução de outra problemática levantada pelo Coordenador do Curso de Ciências Sociais, a rotatividade de gestores. Ao disponibilizar orientações gerais e frequentes aos gestores, ao início de cada gestão, o processo de aprendizagem seria mais ágil e produtivo.

Em se tratando de um problema cultural, sugere-se que os procedimentos corretos sejam amplamente divulgados, além da realização de assembleias gerais com estudantes para esclarecer procedimentos da Coordenadoria.

Por fim, sugere-se a reestruturação dos processos de formatura, no sentido de ampliar o espaço temporal entre defesas de trabalhos de conclusão e colação de grau em conjunto.

Em relato apresentado pelo Coordenador de Curso, verificam-se casos em que a defesa do trabalho de conclusão de curso ocorreu menos de três dias antes da colação de grau. Esse procedimento prejudica a tramitação desses processos que antecedem a solenidade, principalmente no que diz respeito ao mérito acadêmico, uma vez que o índice de desempenho é calculado a partir das notas do aluno.

É importante identificar que, pautado na visão sistêmica de processos, são prejudicados pelo encurtamento os seguintes departamentos: a Coordenadoria de Curso, que não possui uma listagem definitiva de formandos; o DAE, que recebe solicitação de inclusões de nota com urgência; a Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), responsável pela confecção da medalha de mérito estudantil; e o Centro de Eventos, que tem seu protocolo da solenidade atrasado.

## Considerações finais

A expansão do ensino superior brasileiro tem refletido diretamente no *modus operandi* das instituições de ensino. A partir das novas relações estabelecidas entre Estado, sociedade e mercado, configuraram-se novas relações de trabalho, com a incorporação de valores e práticas voltadas à eficiência organizacional.

Considerando a complexidade da estrutura das universidades públicas, a gestão por processos é identificada como uma estratégia viável, ao favorecer a execução de atividades-meio, facilitando a inserção de novos profissionais e a melhoria dos serviços prestados.

Nesse sentido, este estudo apresentou como objetivo maior o mapeamento do fluxo do processo acadêmico Formatura, na Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para tanto, partiu-se da identificação do processo acadêmico de Formatura, que tramita no setor, com a posterior análise do fluxo desse processo de acordo com a prática administrativa da UFSC e resoluções normativas institucionais.

No decorrer da pesquisa, ficou evidente que a problemática mais comum no mapeamento do processo acadêmico em estudo é a existência de ruídos no fluxo de comunicação, ou seja, de ações não comunicadas ou comunicadas de forma incorreta. Ainda, outro fator identificado como motivador da morosidade e do retrabalho nesses setores foi a inexistência de registros de procedimentos.

Com a verificação das necessidades de melhorias no fluxo dos processos analisados, foi possível identificar melhorias razoáveis a serem implementadas. Assim, espera-se que o presente estudo contribua efetivamente para o aprimoramento do fluxo dos processos a partir da interação dos diferentes setores envolvidos em sua tramitação.

Diante do cenário da pesquisa, sugere-se como estudo futuro a análise do impacto da cultura organizacional na definição do fluxo dos processos acadêmicos. No andamento da aplicação deste estudo, verificou-se que determinados procedimentos são implementados de acordo com as especificidades de cada setor.

Ainda, sugere-se o aprofundamento de estudos no campo da gestão por pro-

cessos na perspectiva de redes de interação. Observa-se que diferentes fatores interferem na dinâmica dos processos acadêmicos. A análise de indicadores como motivação, poder, aprendizagem, entre outros, pode contribuir para o delineamento de estratégias que contribuam para o aprimoramento dos processos em questão.

## Business Process Management: Study about a Graduation Macro Process at Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais at Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

### Abstract

This research was developed at Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais at Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), aiming to identify problems and suggest improvements in the flow of macro process which student follow to get their Graduation Certificate, to provide an integrated view of activities. Used methods: qualitative, descriptive case study, documentary, bibliographical inquiry and interviews. In this way the inquiry contributes to the transparency of the activities and drive the students and professionals wrapped in this process. In the fulfilled analysis there were problems of communication, of deficient standardization of activities and of registers of proceedings. To settle the problems that cause slowness and rework, are suggested more interaction between sectors and the standardization of flows, however, without stagnate procedures related to the needs of that course.

*Keywords:* Organizational Efficiency. Business Process Management. Public Universities.

## Referências

- ARAUJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. Decreto n. 5.540, de 28 de novembro de 1968. *Dispõe sobre normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências*. 2012a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm)>. Acesso em: 11 out. 2012.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional*. 2012b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/l504.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2012.
- CARREIRA, D. *Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FIEL FILHO, A. Gestão dos processos e a eficiência na gestão pública. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 127-158.
- HARRINGTON, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da educação superior 2010: resumo técnico*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2012.
- LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. *Revista de Administração Pública da FGV*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 19, p. 3-26, out./dez. 1985.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Guia de Gestão de Processos de Governo*. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2012.
- NECKEL, R.; KÜCHLER, A. D. C. *UFSC 50 anos: trajetórias e desafios*. Florianópolis: UFSC, 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Coordenadoria do Curso de Graduação em Ciências Sociais: projeto político pedagógico*. Florianópolis: UFSC, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Resolução N° 017/CUn/2007*. 30 set. 1997. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 11 out. 2012.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de Gestão 2011*. Universidade Federal de Santa Catarina. - Florianópolis: UFSC, 2012.