



XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria
Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial

Ciudad de Asunción - Paraguay
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



**O MODELO DE SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO:
ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA DO CSE**

THAYNARA GILLI TONOLLI

Universidade Federal de Santa Catarina

thaynara.tonolli@ufsc.br

DIOGO FÉLIX DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

diogo.felix@ufsc.br

DARLAN DE SOUZA BORGES

Universidade Federal de Santa Catarina

darlan.borges@ufsc.br

JOÃO LUCAS DE SIQUEIRA ROSA

Universidade Federal de Santa Catarina

joao.siqueira@ufsc.br

GABRIELA MARTINS BRASIL

Universidade Federal de Santa Catarina

gabriela.brasil@ufsc.br

DANIELA VOGEL

Universidade Federal de Santa Catarina

danielavogel@gmail.com

RESUMO

A Universidade Pública, dentro de sua estrutura, apresenta uma série de complexidades, incluindo a administração dos cursos de graduação e as oportunidades de integração entre as secretarias correspondentes a cada curso. Este estudo teve como propósito avaliar a operação da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do Centro Socioeconômico. Para atingir tal intento, a Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE foi caracterizada; foram examinados os fatores positivos desta integração dos Cursos de graduação do CSE. A pesquisa em questão é de natureza descritiva, baseada em fontes bibliográficas e documentais. As vantagens da integração são destacadas, incluindo um melhor atendimento ao público, maior intercâmbio de experiências profissionais e uma transição mais eficiente entre os colaboradores do setor. Por fim, são sugeridas medidas para aprimorar o funcionamento da Secretaria Integrada.

Palavras chave: Gestão Universitária. Gestão de cursos de graduação. Secretaria Integrada. Universidade Federal de Santa Catarina.

1. INTRODUÇÃO

As universidades são complexas e devem alinhar-se com os desejos e requisitos da sociedade atual. Manter-se sensível às mudanças globais garante que a disseminação do conhecimento seja contínua, e a liberdade do saber, ininterrupta (OLIVEIRA, BRASIL, 2017). É crucial que a universidade reflita de modo coeso a estrutura e o funcionamento da sociedade como um todo.

Em meio a um cenário permeado por incertezas políticas, econômicas e sociais, as universidades devem unir sua qualidade educacional e pedagógica à expansão das oportunidades e à diminuição das taxas de desistência. Isso exige uma administração universitária de alta qualidade, capaz de atender de maneira positiva às expectativas tanto internas quanto externas (OLIVEIRA, TONOLLI, 2021).

As instituições de ensino superior no Brasil são configuradas com estruturas administrativas e acadêmicas, destinadas a oferecer uma gama de cursos, incluindo graduação, sequenciais e de extensão, com diferentes níveis de titulação, bem como programas de pós-graduação (lato e stricto sensu), além de cursos voltados para a formação profissional. A supervisão e orientação da educação brasileira são de responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), o qual abarca diversas áreas, como a política educacional nacional; educação infantil; educação em seus diversos níveis, desde o ensino fundamental até o ensino superior, incluindo ensino para jovens e adultos, formação profissional, educação especial e ensino a distância, exceto o ensino militar; avaliação, informação e pesquisa educacional; pesquisa e extensão universitária; e formação de professores (MEC, 2021).

Tais instituições encontram respaldo em documentos legais, como Estatutos e Regimentos, que delineiam as responsabilidades e hierarquias, funções e competências, bem como os critérios e exigências para ocupação dos cargos disponíveis. A operacionalização dos cursos de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina é regido pela Resolução nº 17/CUn/97, datada de 30 de setembro de 1997 e reflete a complexidade inerente às instituições universitárias de maneira integral.

O Centro Socioeconômico (CSE) constitui uma das quinze Unidades Acadêmicas dentro da estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina. Ele proporciona programas de graduação presenciais nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social. O CSE é responsável por programas de Mestrado acadêmico em Administração, Contabilidade, Economia, Relações Internacionais e Serviço Social, assim como programas de Mestrado Profissional em Administração Universitária, Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, e Controle de Gestão. No presente momento, a Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE é composta por cinco servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs). Esses profissionais oferecem suporte aos Departamentos Acadêmicos e aos Coordenadores dos Cursos, visando garantir a eficiência na prestação de serviços à comunidade acadêmica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modelo de administração pública patrimonialista ganhou destaque em Estados absolutistas, que se caracterizavam pelo empenho na expansão territorial sob a autoridade de um governante central. As vastas terras eram distribuídas como moeda de troca por cargos públicos, geralmente concedidos a indivíduos leais ao soberano governante. Nessa abordagem, não havia uma distinção clara entre o que era considerado de natureza pública ou privada, sendo que o personalismo marcava a administração de bens e finanças, emergindo como o traço distintivo mais notável desses regimes (PEREIRA, J. R., 2014).

Diversificados paradigmas de administração pública foram empregados em várias nações ao redor do mundo, incluindo o Brasil, ao longo da trajetória histórica. Cada período estava inserido em um contexto específico, e as tentativas de reforma visavam aprimorar a administração pública nesse intervalo. Contudo, na busca por elaborar modelos inovadores que espelhassem as práticas bem-sucedidas de outras nações, muitos governos não conseguiram obter resultados significativos (CAPOBIANGO et al., 2013).

Nesse contexto, buscou-se nos princípios do modelo burocrático um meio de superar as práticas patrimonialistas, através da promoção de um modelo que direcionasse sua atenção para a eficiência na Administração Pública (ANDION, 2021). A burocracia, conceituada por Max Weber, se caracteriza como um modelo de coordenação racional-legal de atividades organizacionais de diversas naturezas, incluindo recursos humanos e financeiros. Ela se concretiza por meio da definição de competências oficiais, estabelecidas em leis ou regulamentos por uma autoridade competente e de maneira formal (PEREIRA, J. R., 2014).

De acordo com Secchi (2009), os elementos da burocracia weberiana podem ser identificados no sistema de hierarquia e subordinação, na descrição de cargos com atribuições e competências claras, na seleção baseada em critérios técnicos, na remuneração alinhada com a estrutura hierárquica da organização, na promoção baseada em mérito, na distinção entre propriedades públicas e privadas, na presença de normas e registros escritos, na profissionalização dos gestores públicos e na imparcialidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Outros elementos situacionais, além das próprias disfunções da burocracia, colaboraram para uma reavaliação mais profunda da administração pública de caráter burocrático. A interferência governamental no mercado passou a ser colocada em questão de maneira recorrente com o declínio do petróleo nos anos 1970 e foi impulsionada na década subsequente pela crise econômica global. A falta de aporte financeiro por parte dos governos, espelhando a crise fiscal do Estado, veio seguida pela crise de governança, evidenciando a incapacidade do Estado em solucionar os desafios socioeconômicos (DRUMOND et al., 2014).

Tais elementos criaram espaço para um novo movimento de transformações na administração pública, impulsionado pela agenda neoliberal global e pela expansão do movimento gerencial (ANDION, 2021). Dentro desse contexto, duas abordagens opostas emergiram como opções para a gestão pública: a administração pública gerencial, enraizada na perspectiva da Nova Gestão Pública (NGP), e a administração pública societal, respaldada pela visão do Novo Serviço Público (NSP) (SECCHI, 2009). O modelo da Nova Gestão Pública também foi denominado de gerencialismo ou modelo gerencial. A ênfase na redução dos gastos governamentais, a promoção de contratos entre indivíduos e livre mercado refletem a orientação do gerencialismo no mercado, observada em diversos países (MILANI, 2008).

A flexibilidade, nesse cenário, é percebida como um princípio fundamental para a reconfiguração dos governos, de forma a superar a ineficácia da administração pública burocratizada e considerada de qualidade inferior. Consequentemente, o setor privado foi encarado como a rota adequada para prover serviços à população, moldando o papel do Estado de fornecedor de serviços públicos para mediador das atividades conduzidas pelo mercado (SCAFF et al., 2018).

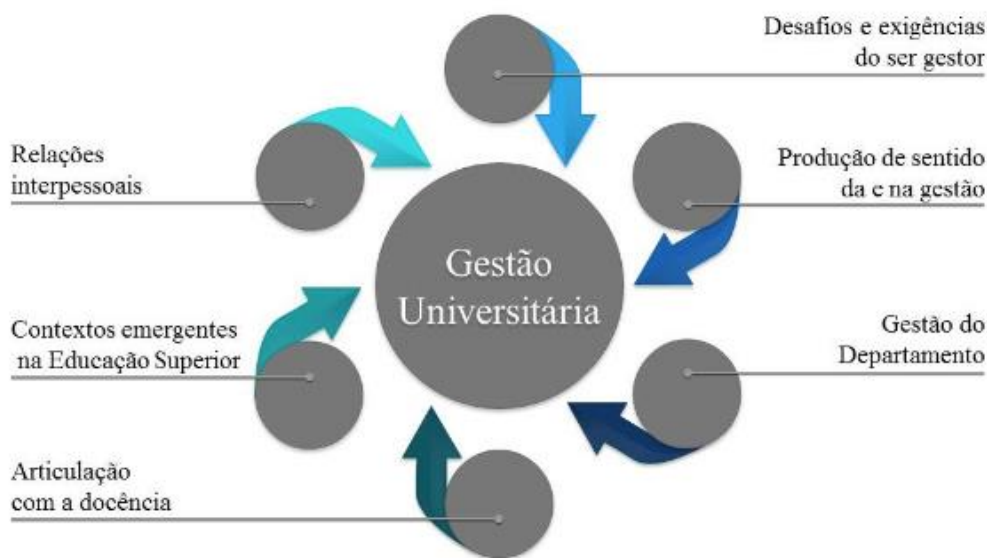
A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) aborda questões relacionadas à definição das Universidades, as quais estão conectadas à produção intelectual institucionalizada por meio da investigação sistemática de temas e desafios de destaque, sob uma perspectiva científica, cultural, regional e nacional (BRASIL, 1996). Segundo essa legislação, as Universidades são entidades multidisciplinares voltadas para a formação de profissionais de nível superior, a pesquisa, a extensão e a promoção e cultivo do conhecimento humano (BRASIL, 1996).

As universidades enfrentam diversas exigências acadêmicas que estão relacionadas ao crescimento contínuo de sua estrutura ao longo dos anos. Isso enfatiza a importância de ajustar o tamanho da equipe de trabalho de acordo com a carga administrativa institucional, enquanto também se busca oferecer um atendimento ágil e eficiente às demandas tanto da comunidade interna quanto externa (OLIVEIRA; TONOLLI., 2021).

Ao administrar uma instituição de grande envergadura como uma universidade, compreende-se que existe um certo grau de complexidade e particularidade, especialmente no que se refere às áreas de ensino, pesquisa e extensão. As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas são entidades educacionais que, ao mesmo tempo, são orientadas por princípios da administração pública. Conceitos como avaliação de desempenho, atendimento ao usuário e abordagem de mercado são concepções que estão cada vez mais próximas da esfera da administração pública (DENHARDT, 2015).

Na busca por adaptar a universidade às novas diretrizes introduzidas pela reforma na educação e na sociedade, na qual a universidade é redefinida como uma entidade operacional inserida na estrutura social do estado, uma nova dimensão passa a integrar o tripé fundamental de ensino, pesquisa e extensão, e essa dimensão é a gestão (RAMOS et al., 2013). A melhoria da gestão universitária demanda a profissionalização dos gestores. A partir do entendimento desse contexto, é possível identificar aspectos fundamentais da gestão universitária. Esses aspectos não se dispõem de maneira linear, mas sim de maneira dinâmica, interconectada e em constante interação entre si, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1: Aspectos fundamentais à gestão universitária.



Fonte: DEWES, 2017

Assim sendo, a dimensão categórica da gestão universitária abrange diversas facetas: os desafios e as demandas inerentes ao papel de gestor; a construção de significado dentro e através da gestão; a administração de departamentos; a conexão com a atividade docente; os cenários emergentes no âmbito da educação superior; e as interações interpessoais. A recorrência relativa aos desafios e exigências impostas ao papel de gestor é delineada por elementos e fatores que se apresentam como requisitos ao gestor em sua atuação, gerando desafios a serem enfrentados ao longo do tempo e espaço da gestão (DEWES, 2017).

A administração dos cursos de graduação é conduzida pela Coordenação de Curso, uma entidade estabelecida em conjunto com o Colegiado de Curso durante a reforma universitária de 1968, que substituiu o sistema de cátedras pelo formato departamental (ABBUD; TRINDADE, 2001). Essa criação representou um passo adiante ao permitir uma intervenção mais ampla em diversas esferas universitárias: pedagógica, administrativa e ao fomentar uma interação mais próxima entre alunos e professores (FERNANDES, 2012).

Em relação aos múltiplos papéis desempenhados pelos coordenadores de curso, Meyer Jr. e Lopes (2015) destacam a importância de resgatar boas práticas acadêmicas que conduzam a uma inovação estratégica e gerencial renovada. São encorajados os gestores a adotar uma abordagem inovadora, fazendo pleno uso da autonomia profissional e liderança, enfrentando riscos e responsabilidades para enfrentar os requisitos administrativos das universidades atuais.

É essencial salientar que, por meio dos colegiados, é concedida uma relativa autonomia para explorar opções visando à qualidade dos cursos. Portanto, as instâncias colegiadas desempenham um papel crucial para orientar o trabalho do coordenador de forma coletiva e democrática, inclusive estabelecendo um plano de gestão para o coordenador do curso como contraponto à abordagem centralizada e isolada (SILVA; DE MATTIA, 2016).

Nesse cenário, fica evidente que a qualidade do curso de graduação está intrinsecamente vinculada à excelência na gestão da coordenação do curso, dada a complexidade dessa tarefa, que envolve diversas partes interessadas e dimensões, e que, na atual conjuntura, representa um desafio substancial.

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa é de natureza descritiva em termos de seus objetivos, uma vez que este estudo atual descreve os procedimentos e traços relacionados à Secretaria Integrada dos cursos de graduação do Centro Socioeconômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (VERGARA, 2013). O propósito dessa abordagem é apresentar de forma precisa e detalhada, eventos específicos da realidade e destacar características particulares de um fenômeno determinado (TRIVIÑOS, 2012; VERGARA, 2013).

Este trabalho constitui uma pesquisa bibliográfica, pois a literatura será empregada como fundamento para a ampliação do conhecimento à luz das teorias relacionadas ao objeto em análise, especialmente no âmbito da Administração Pública. A pesquisa bibliográfica se caracteriza pelo uso de fontes de material previamente publicado, servindo como base para as demais categorias de pesquisa, e é desenvolvida com base em materiais já elaborados e consolidados, notadamente livros e artigos científicos (GIL, 2012; VERGARA, 2013).

Além disso, a pesquisa é de natureza documental, uma vez que faz uso de recursos como os portais das instituições públicas de ensino superior, consulta a normas e regulamentos federais. Diversos documentos foram examinados, incluindo formulários, regulamentações secundárias, decretos, portarias e sítios eletrônicos. De acordo com Gil (2012, p. 45), "a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não passaram por análise detalhada, ou que podem ser reformulados de acordo com os objetivos da pesquisa".

4. RESULTADOS

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma entidade autárquica inserida na esfera da Administração Pública Indireta, com status de entidade de direito público, estabelecida por meio de uma legislação específica para o desempenho de funções inerentes à Administração Pública (MAZZA, 2013). No contexto das universidades, as atividades típicas compreendem o ensino, a pesquisa e a extensão (BRASIL, 1996). É composta por sua administração superior e incorpora em sua estrutura órgãos centrais deliberativos e órgãos centrais executivos, que incluem a Reitoria, a Vice-Reitoria, as Pró-Reitorias e as Secretarias (UFSC, 2015a). Os cursos de graduação e pós-graduação estão vinculados aos Centros de Ensino. Segundo os dados do relatório da UFSC em números, a instituição oferece 120 cursos de graduação, tanto presenciais quanto à distância, abrangendo diversos turnos e habilitações. A universidade abriga uma comunidade estudantil de mais de 40 mil alunos em programas de graduação e pós-graduação, além de contar com uma equipe de 3.071 técnicos administrativos em educação e 2.413 docentes (UFSC, 2023).

A Secretaria Integrada dos cursos de graduação do Centro Socioeconômico (CSE) foi estabelecida em 2001, durante a gestão do Diretor Ermes Tadeu Zapelini. As Coordenações dos cursos de graduação em Administração, Contabilidade, Economia e Serviço Social, anteriormente independentes, tiveram suas atividades centralizadas, com o intuito de otimizar e aprimorar o atendimento tanto para a comunidade interna quanto externa.

Atualmente, a Secretaria conta com uma nova Coordenação, a de Relações Internacionais, que foi criada em 2008. Além disso, o curso de Contabilidade passou a ser chamado de Ciências Contábeis. No momento, cinco servidores técnico-administrativos em educação da

UFSC estão designados para a Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE. Cada chefe de expediente assume a responsabilidade pela gestão administrativa dos cursos diurnos e noturnos, exceto o curso de Relações Internacionais, que oferece somente o turno vespertino.

Cada chefe de expediente assume a responsabilidade pelo atendimento aos estudantes nos turnos diurno e noturno. O chefe de expediente do curso de Administração presta assistência a 911 estudantes, enquanto o de Ciências Contábeis atende 816, Ciências Econômicas 786, Relações Internacionais 428 e Serviço Social 668 estudantes. Com a aprovação do Regimento do Centro Socioeconômico (CSE) em 2020, sob a direção de Irineu Manoel de Souza, a atuação da Secretaria Integrada foi formalizada institucionalmente. Agora, a Secretaria tem a responsabilidade de assessorar, executar e garantir a implementação de ações relacionadas à gestão acadêmica dos cursos de graduação oferecidos pelo CSE.

Algumas competências essenciais à secretaria integrada são: efetuar matrícula dos candidatos classificados nos Processos Seletivos, no período estabelecido pelo Calendário Escolar; Orientar o processo de renovação de matrícula e de conclusão do Curso; Verificar o cumprimento do currículo do curso e outros requisitos para a concessão de grau acadêmico aos estudantes concluintes e emissão de diploma (UFSC, 2016).

Sobre a integração da Secretaria, foi apontado por Oliveira e Tonolli (2021) aspectos favoráveis à secretaria integrada conforme destaca figura 2.

Figura 1 – Fatores favoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE.



Fonte: Oliveira, Tonolli, (2021).

Conforme trazido pelos autores, foram destacados como fatores favoráveis da secretaria integrada: *i.* Compartilhamento de dúvidas e informações; *ii.* Maior atendimento ao público com horários ininterruptos; *iii.* Troca de experiências laborais; *iv.* Ajuda mútua entre os servidores; *v.* Garantia de resposta à comunidade externa em tempo reduzido.

Outros apontamentos trazidos na pesquisa, foram a solução de problemas sem a necessidade de um técnico estar designado exclusivamente para um curso, agilizando o

atendimento, além da aprendizagem mútua entre os cursos, enfatizando que essa integração poderia ser ainda mais vantajosa se houvesse um compartilhamento mais amplo de serviços, atividades e tarefas.

Assim, como pontos elementares para o sucesso da secretaria integrada, foram trazidas proposições de melhoria para aprimoramento desta integração. Neste caso a implementação de manuais de procedimentos para facilitar o aprendizado e rotatividade entre os servidores, modernização dos sistemas utilizados para gerenciamento acadêmico dos estudantes de graduação, melhorias da infraestrutura, aumento da equipe técnica e refinamento da cultura de integração (OLIVEIRA; TONOLLI, 2021).

Para concluir, é fundamental destacar que o sucesso de um sistema requer um genuíno comprometimento por parte da administração central em concretizar essa iniciativa. A carência de estrutura e os desafios em relação à usabilidade do sistema acadêmico atual resultam em uma demanda excessiva sobre os técnicos, que apresentam habilidade para conceber ideias, implementar melhorias e gerenciar relatórios. Infelizmente, uma riqueza considerável de conhecimento potencial permanece inexplorada devido às tarefas burocráticas que consomem tempo, impedindo seu investimento pleno em melhorias gerais para o setor.

Adicionalmente, é imperativo conferir uma identidade mais sólida aos coordenadores de curso, uma vez que os estudantes frequentemente enfrentam dilemas acadêmicos e pedagógicos sem um recurso claro de orientação, devido à ausência de um espaço físico dedicado à coordenação. Especialmente nas fases iniciais, os estudantes necessitam estar conscientes da disponibilidade de um coordenador para guiá-los. Por último, a UFSC como instituição deveria buscar estratégias de estímulo que inspirem os funcionários a serem mais produtivos, implementando mecanismos que aumentem a motivação para aprimorar a eficácia da instituição.

5. CONCLUSÃO

As Universidades, como instituições pluridisciplinares de formação profissional e promoção do saber, têm a responsabilidade de estimular a criação cultural, o desenvolvimento científico e o pensamento crítico. A gestão dos cursos de graduação desempenha um papel crucial na organização pedagógica da instituição de ensino e na interação entre os envolvidos no desenvolvimento dos cursos. Este estudo teve como objetivo geral analisar o funcionamento da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE, buscando caracterizá-la e investigar fatores favoráveis para sua estrutura e operação.

Segundo os pesquisadores, é crucial que a melhoria seja abordada por uma equipe multidisciplinar, permitindo que aprimoramentos nos sistemas acadêmicos resultem em maior autonomia para os chefes de expediente desempenharem suas funções. Uma atualização do sistema atual é imperativa, considerando as transformações na sociedade, a modernização da administração pública e a utilização das tecnologias de informação e comunicação em prol dos servidores públicos, enfatizando a eficiência na administração pública.

Tendo em vista a relevância do tema, recomenda-se que investigações posteriores explorem o tema em maior detalhe, envolvendo entrevistas com diferentes setores da universidade, bem como comparando centros de ensino e órgãos centrais. Além disso, é fundamental incorporar à pesquisa a perspectiva dos estudantes, outros docentes e coordenadores de curso, e conduzir um benchmarking com outras instituições de ensino superior. Isso permitiria uma compreensão mais abrangente e aprofundada da questão.

REFERÊNCIAS

ABBUD, Maria Luiza Macedo. TRINDADE, Hégio (org.) Universidade em ruínas na república de professores. Petrópolis: Vozes/Rio Grande do Sul: CIPEDS, 2000. **Educação em Revista**, v. 2, n. 1, p. 163-172, 2001.

ANDION, C. A. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2021.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996, disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em 12 ago. 2023.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE - Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DENHARDT, Janet V; DENHARDT, Robert B. **O Novo Serviço Público: servir, em vez de dirigir**. 4ª ed. Nova Iorque & Londres.: Taylor & Francis Group, 2015.

DEWES, Andiara. Gestão universitária: departamentos didáticos e contextos emergentes da educação superior pública. 2017. 230f. Santa: UFSM, 2017. **Monografia (especialização em Gestão Educacional). Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria**, 2017.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. D. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014.

FERNANDES, Rosana César de Arruda. **Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional**. 2012.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MEYER, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan./mar. 2015. Trimestral. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/1679-395117485. Disponível em: Acesso em: 18 jul. 2023.

MILANI, Carlos RS. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.

PEREIRA, M. A. S. Eficácia do direito ao lazer do professor: elemento para manutenção da

ordem econômica brasileira. **Revista Videre**, v. 6, n. 11, p. 104-119, 2014.

PEREIRA, J. R. Reforma do Estado e administração pública em Minas Gerais: avanços e desafios. In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L., et al (Ed.).

Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2014. p.116-131.

RAMOS, Alexandre Moraes et al. As políticas públicas e as novas dimensões da Universidade. Anais XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Buenos Aires: 2013.

OLIVEIRA, Diogo Félix de; BRASIL, Gabriela Martins. **A GESTÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**. Anais XVII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Mar del Plata. 2017.

OLIVEIRA, D. F. D.; TONOLLI, T. G. (2021). O modelo de Secretaria Integrada dos cursos de graduação do Centro Socioeconômico da UFSC. Trabalho de conclusão de curso em Administração Pública EAD UFSC.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SCAFF, E. A. D. S.; SOUZA, K. R.; PAXE, I. Implications of the new public management in education: Comparative analysis between Brazil and angola. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, n. 129, p. 1-32, 2018.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro; DE MATTIA, Clenia. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1054-1065, dez. 2016. ISSN 1679-3951.

Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/45163/62615>>.

Acesso em: 05 jun. 2023.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Resolução 017. **REGULAMENTO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO** Resolução 017. Disponível em: <[http://notes.ufsc.br/aplic/leis.nsf/0325638e006c665f8325632d006a99b5/d795a29a3834ad848325786300500129/\\$FILE/Res%2017-CUn-1997.pdf](http://notes.ufsc.br/aplic/leis.nsf/0325638e006c665f8325632d006a99b5/d795a29a3834ad848325786300500129/$FILE/Res%2017-CUn-1997.pdf)> Acesso em 20. jul. 2023.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf> Acesso em: 05 ago. 2023.

UFSC. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) - 2016 a 2020**. 2016. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFSC. **Estrutura UFSC**. Disponível em: < <https://estrutura.ufsc.br/>> Acesso em: 20. jul. 2023.

UFSC, Resolução Normativa nº 73/2016/CUn, de 7 de junho de 2016. Regulamenta os estágios curriculares dos alunos dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa

Catarina. Disponível em: http://portal.estagios.ufsc.br/files/2016/06/RN-73_CUn_2016.pdf
Acesso em: 10. jul.2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.