



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOÃO PAULO LOPES MACHADO

**BUROCRACIA E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PERCEPÇÕES
DOS INDIVÍDUOS ENVOLTOS À GESTÃO DOS PROGRAMAS DE
PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL**

APARECIDA DE GOIÂNIA (GO)
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese ☐ Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

João Paulo Lopes Machado

3. Título do trabalho

BUROCRACIA E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PERCEPÇÕES DOS INDIVÍDUOS ENVOLTOS À GESTÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **João Paulo Lopes Machado, Discente**, em 30/09/2025, às 16:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 13/10/2025, às 13:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5647279** e o código CRC **0106A6A7**.

Referência: Processo nº 23070.042976/2025-98

SEI nº 5647279

JOÃO PAULO LOPES MACHADO

**BUROCRACIA E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PERCEPÇÕES
DOS INDIVÍDUOS ENVOLTOS À GESTÃO DOS PROGRAMAS DE
PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/GO), da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública. Linha de pesquisa: Administração Pública e Organização

Orientador: Prof. Doutor Gustavo Henrique Petean.

APARECIDA DE GOIÂNIA (GO)
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Machado, João Paulo Lopes
BUROCRACIA E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS:
PERCEPÇÕES DOS INDIVÍDUOS ENVOLTOS À GESTÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL
[manuscrito] / João Paulo Lopes Machado. - 2025.
xci, 91 f.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,
Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2025.
Bibliografia. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista
de tabelas.

1. Secretarias acadêmicas. 2. Gestão de processos. 3. Instituições
de ensino superior. 4. IES. 5. Pós-graduação. I. Petean, Gustavo
Henrique, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 06/2025 da sessão de Defesa de Dissertação de **João Paulo Lopes Machado**, que confere o título de Mestre em **Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos **dezenove dias do mês de agosto de dois mil e vinte e cinco**, a partir das 14:00 horas, por *webconferência*, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “BUROCRACIA E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PERCEPÇÕES DOS INDIVÍDUOS ENVOLTOS À GESTÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean** (Profiap/UFG), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora **Edna Torres de Araujo** (Profiap/Universidade Federal Rural da Amazônia/UFRA), membro titular interno; Professor Doutor **Leandro Sauer** (PPGAD/Universidade Federal de Mato Grosso do Sul), membro titular externo e Professor Doutor **Raphael Camargo Penteado** (Universidade de Toronto - UoT), membro titular externo. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Gustavo Henrique Petean, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos dezenove dias do mês de agosto de dois mil e vinte e cinco.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 19/08/2025, às 19:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raphael Camargo Penteado, Usuário Externo**, em 21/08/2025, às 17:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edna Araujo registrado(a) civilmente como Edna Torres de Araujo, Usuário Externo**, em 23/08/2025, às 23:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **LEANDRO SAUER, Usuário Externo**, em 08/09/2025, às 11:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5582245** e o código CRC **563EE9D4**.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção dos responsáveis pela gestão dos programas de pós-graduação (PPG) *stricto sensu* em relação à burocracia e a padronização de processos. A fundamentação teórica inclui perspectivas sobre burocracia, como a de Weber (2002), Tragtenberg (1974), Fernando Cláudio Prestes Motta (1981); Monteiro e Adler (2022), tendo um referencial sobre a gestão de processos. Além disso, foi feita uma revisão bibliográfica sistemática integrativa (Botelho, Cunha e Macedo (2011) sobre Secretarias Acadêmicas de nível superior entre 2013 a 2024 e outra sobre Gestão de Processos e Burocracia. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um formulário semiestruturado, enviado via correio eletrônico, aos programas de pós-graduação *stricto sensu* em funcionamento do Brasil, obtendo quatrocentos e oitenta e quatro respondentes. Os resultados permitiram observar que os responsáveis pelos PPGs apresentaram contradições quanto à apreensão da Burocracia, e sua relação a padronização de processos, ao passo que criticam a Burocracia e destacam a importância da padronização de procedimentos, sendo que esta última deriva da própria Burocracia. A pesquisa permitiu a elaboração de um Manual de Procedimentos e Processos Operacionais Padrão como Produto Técnico e Tecnológico da pesquisa, contendo os principais processos críticos, mapeados, que poderá ser utilizado pelas secretarias acadêmicas dos programas de pós-graduação da Universidade Federal de Catalão e, se houver interesse, pode ser extrapolado para outras universidades.

Palavras-chave: Secretarias acadêmicas. Gestão de processos. Instituições de ensino superior. IES. Pós-graduação.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the perceptions of those responsible for managing stricto sensu postgraduate programs (PPG) regarding bureaucracy and process standardization. The theoretical foundation includes perspectives on bureaucracy, such as those of Weber (2002), Tragenberg (1974), Fernando Cláudio Prestes Motta (1981), and Monteiro and Adler (2022), with a framework for process management. Furthermore, a systematic integrative literature review (Botelho, Cunha, and Macedo, 2011) was conducted on higher education Academic Secretariats between 2013 and 2024, and another on Process Management and Bureaucracy. This is an exploratory and descriptive study, both qualitative and quantitative in nature. The data collection instrument used in the research was a semi-structured form sent via email to stricto sensu graduate programs operating in Brazil, obtaining four hundred and eighty-four respondents. The results allowed us to observe that those responsible for the Graduate Programs presented contradictions regarding their understanding of Bureaucracy and its relationship to process standardization, while criticizing Bureaucracy and highlighting the importance of standardization of procedures, the latter of which derives from Bureaucracy itself. The research allowed the development of a Manual of Procedures and Standard Operating Processes containing the main critical processes, mapped Technical and Technological Product of the research, which can be used by the academic secretariats of graduate programs. from the Federal University of Catalão and, if there is interest, it can be extrapolated to other universities.

Keywords: Academic secretariats. Process management. Higher education institutions. IES. Postgraduate studies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma PRISMA 2020 - revisão integrativa.....	20
Figura 2 – Número de pesquisas ao longo da série histórica.....	25
Figura 3: Índice de Importância Relativa dos itens (questões) para a percepção dos constructos Burocracia.....	58
Figura 4 - Índice de Importância Relativa dos itens (questões) para a percepção dos constructos Procedimento.....	59
Figura 5 - Percentual de respostas dos participantes da pesquisa em relação aos constructos Burocracia.....	60
Figura 6 - Percentual de respostas dos participantes da pesquisa em relação aos constructos Procedimento.....	61
Figura 7 - Diagrama do resultado geral da Análise Fatorial do questionário aplicado para pesquisa.....	62
Figura 8 – Escores médios do fator Procedimento pelo conceito CAPES.....	63
Figura 9 - Escores médios do fator Procedimento pelo PPG em rede.....	64
Figura 10 - Escores médios do fator Burocracia pela faixa etária.....	64
Figura 11 - Padrão das respostas abertas analisadas.....	65
Figura 12 - Nuvem de Palavras do segmento "A favor da Burocracia".....	67
Figura 13 - Nuvem de Palavras do segmento "Críticas à Burocracia".....	68
Figura 14 - Nuvem de Palavras do segmento "A favor da padronização de processos.....	68
Figura 15 - Nuvem de Palavras do segmento "Críticas à padronização de processos".....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Temas principais das pesquisas incluídas na revisão integrativa.....	26
Gráfico 2 - Número de respondentes por semana de coleta.....	44
Gráfico 3 – Perfil dos respondentes em relação ao sexo.....	47
Gráfico 4 - Perfil dos respondentes em relação a faixa etária.....	48
Gráfico 5 - Perfil dos respondentes em relação a raça/cor/etnia.....	49
Gráfico 6 - Perfil dos respondentes em relação ao estado civil.....	50
Gráfico 7 – Perfil dos respondentes em relação ao nível de escolaridade.....	51
Gráfico 8 – Perfil dos respondentes em relação a experiência em área administrativa.....	52
Gráfico 9 – Perfil dos respondentes em relação a função no PPG.....	53

Gráfico 10 - Perfil dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do país: tipo de IES.....	54
Gráfico 11 - Perfil dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do país: tipo de formação	54
Gráfico 12 - Perfil dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do país: rede.....	55
Gráfico 13 - Perfil dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do país: conceito CAPES	56
Gráfico 14 - Perfil dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do país: avaliação CAPES - colégio.....	56
Gráfico 15 - Perfil dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> do país: avaliação CAPES – grande área.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de revisão integrativa.....	17
Quadro 2 - Matriz síntese – revisão integrativa.....	21
Quadro 3 - Resumo do estudo de Adler e Monteiro.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BPM	Gestão de Processos de Negócio
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FA	Análise Fatorial Exploratória
IES	Instituições de Ensino Superior
IIR	Índice de Importância Relativa
MEC	Ministério da Educação
PPGs	Programas de Pós-Graduação
PPGO	Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
PROFIAP	Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
PTT	Produto Técnico Tecnológico
UFCAT	Universidade Federal de Catalão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problema de Pesquisa.....	11
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.2.1	Objetivos específicos.....	13
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa.....	14
1.4	Viabilidade e Delimitação do estudo.....	15
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	Secretarias Acadêmicas.....	16
2.2	Padronização De Processos E Burocracia.....	27
2.3	Burocracia.....	28
2.3.1	Burocracia em Weber.....	28
2.3.2	Burocracia em Tragtenberg.....	31
2.3.3	Burocracia em Fernando Cláudio Prestes Motta.....	32
2.3.4	Estudo da burocracia no século XXI por Adler e Monteiro.....	33
2.4	As Três Perspectivas Da Burocracia Segundo Adler E Monteiro (2022).....	34
2.4.1	Burocracia como expressão de um princípio organizador.....	34
2.4.2	Burocracia como forma paradigmática de organização.....	35
2.4.3	Burocracia como tipo.....	36
2.5	Padronização de Processos.....	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1	Métodos de Coleta de Dados.....	42
3.2	Análise Descritiva.....	44
3.3	Índice de Importância Relativa – IIR.....	45
3.4	Análise Fatorial Exploratória (FA).....	45
4	ANÁLISE DOS DADOS/RESULTADOS.....	47
4.1	Perfil dos Entrevistados.....	47
4.2	Perfil dos programas de Pós-graduação dos entrevistados.....	53
4.3	Índice de Importância Relativa.....	57
4.4	Análise Fatorial.....	61
4.5	Análises da Q.34 (respostas abertas).....	64
5	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO.....	70

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICES.....	79

1 INTRODUÇÃO

As primeiras universidades do mundo, como instituições formais, existem há cerca de nove séculos. No Brasil, elas surgiram tardiamente, como escolas superiores para atenderem demandas de profissionais em áreas mais tradicionais de elites emergentes (Junior, 2005). A primeira normativa que faz menção a uma universidade no país a data é de 1920. Através do Decreto nº 14.343 criou a Universidade do Rio de Janeiro. Tal dispositivo teria sido criado por questões diplomáticas da época para conceder um título de doutor *honoris causa* a um rei da Bélgica no país (Souza, 2012, p. 51).

Na década de 60, do século passado, por meio da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu art. 69, ficou regulado que as instituições de ensino superior (IES) podem ministrar cursos de pós-graduação, desde que os candidatos concluíssem primeiro seu curso de graduação (Brasil, 1961). O Ensino Superior no Brasil e sua organização é regido pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro 1968, e pelo Decreto n.º 464, de 11 de fevereiro de 1969 (Brasil, 1969). Esses dispositivos dialogam diretamente com a Constituição Federal do Brasil, que traz em seu texto o direito à educação (Brasil, 1988).

Nesse contexto, destaca-se também a Resolução nº 1, de 3 de abril de 2001, do Conselho Nacional de Educação, atualizou as normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação no Brasil. Destaca-se desta resolução o art. 1º, em que diz que os cursos de pós-graduação *stricto sensu* compreendem os programas de mestrado e doutorado, em que estão sujeitos à autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento seguindo a legislação vigente.

Nesse sentido, segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (CAPES), apresenta em seu site oficial o número de 4.661 programas de pós-graduação *stricto sensu*, oferecidos no Brasil, entre cursos de mestrados e doutorados. Esses programas são fornecidos tanto por instituições públicas e privadas de ensino superior. Os cursos propostos são mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais. São mais de 7.316 cursos em funcionamento no país (CAPES, 2024).

Após essas considerações iniciais sobre às IES, destaca-se a forma como elas se ajustam em organizações complexas e com diferentes visões dos principais estudiosos sobre o assunto. Para Motta e Pereira (1981) as IES são unidades sociais com finalidades científicas e

educacionais que assumem uma forma de organização burocrática e que é modo predominante nas sociedades industriais.

Seguindo este debate, Etzioni (1973), teórico estruturalista das organizações, destaca a especificidade organizacional da universidade, destacando os conflitos existentes nesse tipo de organização. Destaca-se o trabalho de Mintzberg (1983) influenciado pelo sistemismo contingencialista, contribuiu para a discussão da especificidade organizacional da universidade. Ele as caracterizou como organizações diferentes das burocráticas em geral, dizendo que elas possuem configurações próprias. Outro trabalho a se destacar foi o de Bladridge (1971) o qual propôs que a universidade seja configurada como um "sistema político" em oposição ao "modelo burocrático" dominante e ao "colegiado" tradicional.

Para explicar a estrutura organizacional da IES Hardy e Fachin (1996) buscaram nos fundamentos da estrutura burocrática, da colegialidade, do modelo político e da anarquia organizada. A partir de Weber (1972) eles identificaram características das organizações burocráticas, da dominação em virtude do conhecimento, divisão do trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais, uma hierarquia rígida e regulamentos formais.

Após apresentar algumas visões sobre a organização das instituições de ensino superior no Brasil, a presente pesquisa foi desenvolvida nesse ambiente organizacional, especificamente no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Goiás, e no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (PPGO), programas esses, respectivamente, em que o pesquisador cursa como aluno de mestrado e trabalha. A pesquisa vai partir da visão dos responsáveis pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* existentes no país. Assim sendo, apresenta-se o problema de pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

As instituições de ensino superior (IES), por terem posição estratégica dentro de um país, responsáveis pelo preparo e formação de profissionais para atendimento de demandas do mercado, devem seguir regras, como as impostas a elas na própria Constituição Federal de 1988, em seu art. 209, inciso I, em que estabelece critérios para autorização de funcionamento desse tipo de instituição, de acordo com Galvão *et al.* (2011). Por conta disso, governo e as IES estão sempre em busca de melhorar a qualidade de ensino. Assim, o governo federal e Ministério da Educação promovem diversas políticas que possam ajudar na avaliação de desempenhos dessas instituições (Galvão *et al.*, 2011).

Levando em consideração a forte expansão (Freitas, Rodrigues, 2003) e aumento da competitividade deste setor, assim como as exigências regulamentares do governo e das demandas sociais em que estão inseridas, as IES buscam melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e seguir as exigências impostas pelos órgãos fiscalizadores (Rodrigues, Ribeiro, Milan, 2004). Destaca-se, segundo a CAPES (2024) o número de alunos matriculados em programas *stricto sensu* no Brasil, em 2023, era de 360.648, frente aos 322.969 do ano de 2021 e dos 325.311 do ano de 2022.

Nesse contexto, destacam-se dois pontos. O primeiro é sobre os secretários acadêmicos dos programas de pós-graduação *stricto sensu* das IES. Gianini e Júnior (2010) discorrem sobre as características indicadas a um profissional para trabalhar em uma secretaria acadêmica:

O profissional que assume este cargo será responsável por todo o processo administrativo-pedagógico da Instituição de Ensino. Assim, o secretário precisa ser responsável, leal, organizado, atuar de forma ética e ter boa comunicação para desempenhar suas atribuições com eficiência e eficácia (Gianini; Junior, 2010, p. 40).

O segundo ponto é em relação às IES e de como a burocracia influencia essas organizações. Segundo Weber (1921/1978, p. 223):

O desenvolvimento de formas modernas de organização em todos os campos é nada menos que idêntico ao desenvolvimento e à disseminação contínua da administração burocrática.

Nesse ponto, as características apresentadas no funcionamento das IES, como infraestrutura, normas e leis em que devem seguir para o seu credenciamento, funcionamento e demandas sociais (Freitas *et. al.*, 2003) impactam diretamente nas atividades desenvolvidas nas secretarias acadêmicas dos programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Levando em consideração as diversas competências de uma secretaria acadêmica de um programa de pós-graduação *stricto sensu*, a importância estratégica do setor e dos responsáveis pelos programas e a padronização e normatização de processos, uma das características centrais da burocracia de Weber (2002) nas instituições burocráticas, que segundo ele aumentaria a eficiência dos procedimentos nas organizações.

Quando um secretário acadêmico, detentor de informações do setor, é demitido, transferido, exonerado ou venha a falecer, acaba levando consigo todo o conhecimento. Por

exemplo, trabalhos publicados também indicam que há uma grande rotatividade de servidores técnico-administrativos nas universidades e institutos federais do Brasil (Pereira, 2017), devido a diversos fatores, como ambiente de trabalho, remuneração, assédio moral. O novo secretário acadêmico que assume o cargo sem um conhecimento prévio das funções e das atividades a serem executadas, como é o caso do pesquisador deste trabalho, recém-nomeado na Universidade Federal de Catalão e que encontra dificuldades quando chegam algumas demandas relacionadas à secretaria do curso. Por não possuir um manual auxiliando como executar as suas atividades, o servidor, sempre que necessário, tem que consultar a ex-secretária do PPGGO, que foi nomeada para um novo setor, gerando atrasos nas demandas do programa e diminuindo a eficiência do setor.

Além das demandas internas dos cursos de pós-graduação, há também as externas, como relatórios solicitados pelo Ministério da Educação (MEC), Plataforma Sucupira, CAPES e Pró-Reitorias de Pós-Graduação das IES, por exemplo. Na maioria das vezes, essas demandas não são prontamente respondidas, pois o setor de secretaria não possui os processos padronizados. Nesse ponto, os dados só são levantados a partir do momento da solicitação, sendo feitos com rapidez e muitas vezes sem a devida atenção necessária, levando em consideração a importância dessas informações.

Conforme exposto anteriormente, as secretarias acadêmicas têm suma importância para os programas de pós-graduação *stricto sensu*. Isso se dá devido ao seu papel no que diz respeito à geração, atualização, guarda de documentação e acompanhamento de dados de discentes e docentes do programa.

Nesse sentido, o problema de pesquisa para o qual se busca resposta é como os responsáveis pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* percebem a burocracia e a padronização de processo na secretaria acadêmica do seu programa de pós-graduação e na instituição de ensino superior em que trabalham. Tem-se a seguinte pergunta norteadora: Como os responsáveis pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* percebem a burocracia em relação à padronização de processos? Diante disso, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2 Objetivo Geral

- a) Descrever a percepção dos responsáveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da burocracia e a padronização de processos.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Demonstrar a percepção dos participantes da pesquisa quanto à relação entre a padronização de processos e burocracia;
- b) Identificar padronização de processos no âmbito da sua instituição de ensino superior;
- c) Mensurar a padronização de processos utilizada pelos responsáveis dos PPGs nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*;
- d) Elaborar um manual de procedimentos, como Produto Técnico Tecnológico (PTT) oriundo da pesquisa, contendo instruções de criação dos processos críticos de trabalho executados nas secretarias acadêmicas dos programas de pós-graduação da Universidade Federal de Catalão.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Os trabalhos realizados nas secretarias acadêmicas dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* são de grande importância social, pois eles auxiliam e possibilitam o desenvolvimento de pesquisas, nas mais diversas áreas, entregando à sociedade múltiplos benefícios, contribuindo para o cumprimento dos objetivos das IES. A literatura ainda mostra poucas pesquisas sobre o trabalho desenvolvido nas secretarias acadêmicas pelo secretário acadêmico. Além disso, observou-se poucas pesquisas sobre a burocracia e a gestão de processos nesse ambiente de trabalho.

Considerando a possibilidade de rotatividade e o número reduzido de profissionais que atuam como responsáveis nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, acredita-se que são grandes as chances dos conhecimentos sobre os procedimentos se perderem quando esses profissionais são realocados em outros setores, pedem demissão, se aposentam, adoecem ou vem a falecer, comprometendo o pleno funcionamento das atividades administrativas do setor. Acredita-se que com isso, métodos de trabalho são criados e modificados com frequência, individualmente, sem levar em conta a necessidade do compartilhamento de informações.

Além disso, o interesse pela pesquisa se deu pela experiência de trabalho do pesquisador na secretaria acadêmica do PPGGO, pela relevância que a secretaria acadêmica tem no âmbito da Universidade Federal de Catalão (UFCAT) e pelo número limitado de pesquisas com foco em secretarias acadêmicas de instituições de ensino superior. Com o

mapeamento e padronização dos procedimentos das atividades executadas nas secretarias acadêmicas da universidade, o passo a passo vai possibilitar a continuidade dos serviços prestados pelos setores, a redução do tempo e a melhoria da qualidade do serviço à comunidade interna e externa, de forma padronizada, sendo possível a execução por mais de um servidor caso necessário.

1.4 Viabilidade e Delimitação do estudo

O presente estudo tem viabilidade de acontecer devido ao fato das secretarias acadêmicas dos programas de pós-graduação *stricto sensu* serem um setor estratégico para as instituições de ensino superior no Brasil.

Com a finalização deste trabalho, por meio do seu Produto Técnico Tecnológico final, espera-se que ele sirva de base para a implementação de um modelo em secretarias acadêmicas de pós-graduação *stricto sensu* na Universidade Federal de Catalão, já que os processos de trabalho dentro da referida universidade são praticamente do mesmo tipo, possuindo as mesmas características das demais secretarias e com pequenas diferenças, o que podem ser facilmente adaptados, já que os cursos devem respeitar as normativas sobre pós-graduação no âmbito de toda a UFCAT. Esse documento servirá como um passo a passo na execução das atividades e processos do setor para consultas sempre for necessário por ele e pela comunidade acadêmica. A escolha da aplicação do PTT na UFCAT justifica-se pelo fato do pesquisador do trabalho ser servidor do programa de pós-graduação em Gestão Organizacional dessa instituição, podendo contribuir de forma direta tanto neste programa como nos demais programas *stricto sensu* da universidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura da presente pesquisa será feita por uma revisão bibliográfica sistemática integrativa sobre secretarias acadêmicas de instituições de ensino superior do Brasil e uma sobre gestão de processos e burocracia. Além disso, será feita uma revisão narrativa sobre burocracia na visão de Max Weber, o mais conhecido estudioso sobre o tema, e dos brasileiros Maurício Tragtenberg e Fernando Carlos Pretes Motta, e da visão da burocracia no século XXI por Monteiro e Adler (2022).

2.1 Secretarias Acadêmicas

Tendo como objetivo a fundamentação teórica de um determinado tema, a revisão da literatura é uma forma de pesquisa feita através de informações bibliográficas ou eletrônicas, que apresenta resultados de pesquisas de outros autores (Botelho, Cunha, Macedo, 2011). A revisão da literatura é dividida em revisão narrativa e revisão bibliográfica sistemática.

Segundo Rother (2007) a revisão narrativa possibilita ao pesquisador a obtenção e atualização do conhecimento de um determinado assunto em período determinado. Porém, não se utiliza de uma metodologia específica capaz de reproduzir dados e nem apresenta respostas quantitativas aos questionamentos da pesquisa. Para (Bernado, Nobre, Janete, 2004) a revisão narrativa basicamente é constituída da análise da literatura, interpretação e análise crítica pessoal do interessado da pesquisa.

Para Castro (2006) a revisão sistemática, diferente da revisão narrativa, é realizada de forma planejada buscando respostas para uma pergunta específica da pesquisa, através de métodos específicos e sistemáticos. Esses métodos identificar, selecionar e avaliar de forma crítica os estudos, e para coletar e analisar dados dessas pesquisas que comporão a revisão sobre o tema.

A revisão sistemática, segundo Rother (2007) divide-se em outros quatro métodos: meta-análise; revisão sistemática; revisão qualitativa; revisão integrativa. No presente trabalho, será utilizada a revisão integrativa como método de desenvolvimento da revisão da literatura para analisar como a literatura acadêmica tem abordado a temática das secretarias acadêmicas em instituições de ensino superior. Por meio desse procedimento escolhido será possível a síntese e análise do conhecimento científico publicado pela academia sobre o tema

investigado. Esta revisão integrativa tem como base o trabalho de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Para a elaboração de uma revisão integrativa é importante que as etapas a serem seguidas sejam claramente descritas (Mendes, Silveira, Galvão, 2008). Segundo os autores, a literatura já apresenta de forma definitiva os passos desse processo

Este trabalho utilizará a revisão integrativa como método para exame da literatura de trabalhos sobre secretarias acadêmicas em instituições de ensino superior. Botelho, Cunha e Macedo (2011) definiram seis etapas bem delimitadas para o processo de revisão integrativa. São elas: 1ª. Etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2ª. Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; 3ª. Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4ª. Etapa: Categorização dos estudos selecionados; 5ª. Etapa: Análise e interpretação dos resultados; 6ª. Etapa: Apresentação da revisão/ síntese do conhecimento.

Quadro 1 - Processo de revisão integrativa

Revisão Integrativa		
1ª etapa	Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa	● Definição do problema; ● Formulação de uma pergunta de pesquisa; ● Definição da estratégia de busca; ● Definição dos descritores; ● Definição das bases de dados.
2ª etapa	Estabelecimentos dos critérios de inclusão e exclusão	● Uso das bases de dados; ● Busca dos estudos com base nos critérios de inclusão e exclusão.
3ª etapa	Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados	● Leitura do resumo, palavras-chave e título das publicações; ● Organização dos estudos pré-selecionados; ● Identificação dos estudos selecionados.
4ª etapa	Categorização dos estudos selecionados	● Elaboração e uso da Matriz de síntese; ● Categorização e analisar as informações; ● Formação de uma biblioteca individual; ● Análise crítica dos estudos selecionados.
5ª etapa	Análise e interpretação dos resultados	● Discussão dos resultados.
6ª etapa	Apresentação da revisão/síntese do conhecimento	● Criação de um documento que descreva detalhadamente a revisão; ● Propostas para estudos futuros.

Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011). Org.: próprio autor (2025).

Na primeira etapa da revisão integrativa, o tema da pesquisa é “secretarias acadêmicas das instituições de ensino superior”. A pergunta problema desta revisão integrativa é “como se apresenta o estado do conhecimento acadêmico sobre secretarias acadêmicas nas instituições de ensino superior?”.

Na segunda etapa, definiram-se os critérios de inclusão e exclusão dos estudos pré-selecionados (Botelho, Cunha, Macedo, 2011). Foram escolhidas as bases de dados para a busca dos trabalhos, as quais foram Web of Science, Scielo, Spell/ANPAD, Banco de Dissertações e Teses da CAPES e Banco de Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP). Além disso, para esta revisão, foi utilizado o fluxograma PRISMA 2020, que orienta relatos atualizados para revisões sistemáticas, refletindo os avanços nos métodos para identificar, selecionar, avaliar e sintetizar estudos na literatura (Prisma, 2020).

Na base Spell, da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), utilizando-se os termos “secretaria acadêmica” e “secretarias acadêmicas” nos índices “título” e “resumo”, obteve-se o número de onze trabalhos. Aplicando-se o filtro para pesquisas publicadas do ano de 2013 a 2024, o resultado foi de oito artigos. Na base de dados Scielo, com os termos “secretaria acadêmica” e “secretarias acadêmicas” nos índices “título” e “resumo”, retornou-se o número de seis estudos. Ao selecionar o filtro para trabalhos publicados de 2013 a 2024, o resultado encontrado foi de três trabalhos.

Na base de dados Web of Science, buscaram-se os seguintes termos: *academic secretariat; academic secretary; academic department; secretariat bureau* e *academic school*. Nos campos de pesquisas da plataforma, optou-se também por “tópicos”, que já trazem resultados a partir dos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos, obtendo-se o resultado de 1001. Após essa procura inicial, utilizaram-se os filtros para trabalhos publicados entre 2013 a 2024 e de países/regiões na opção *Brazil*. Assim, obteve-se um resultado de oito produções usando-se as palavras na língua inglesa e nenhuma para os termos em português.

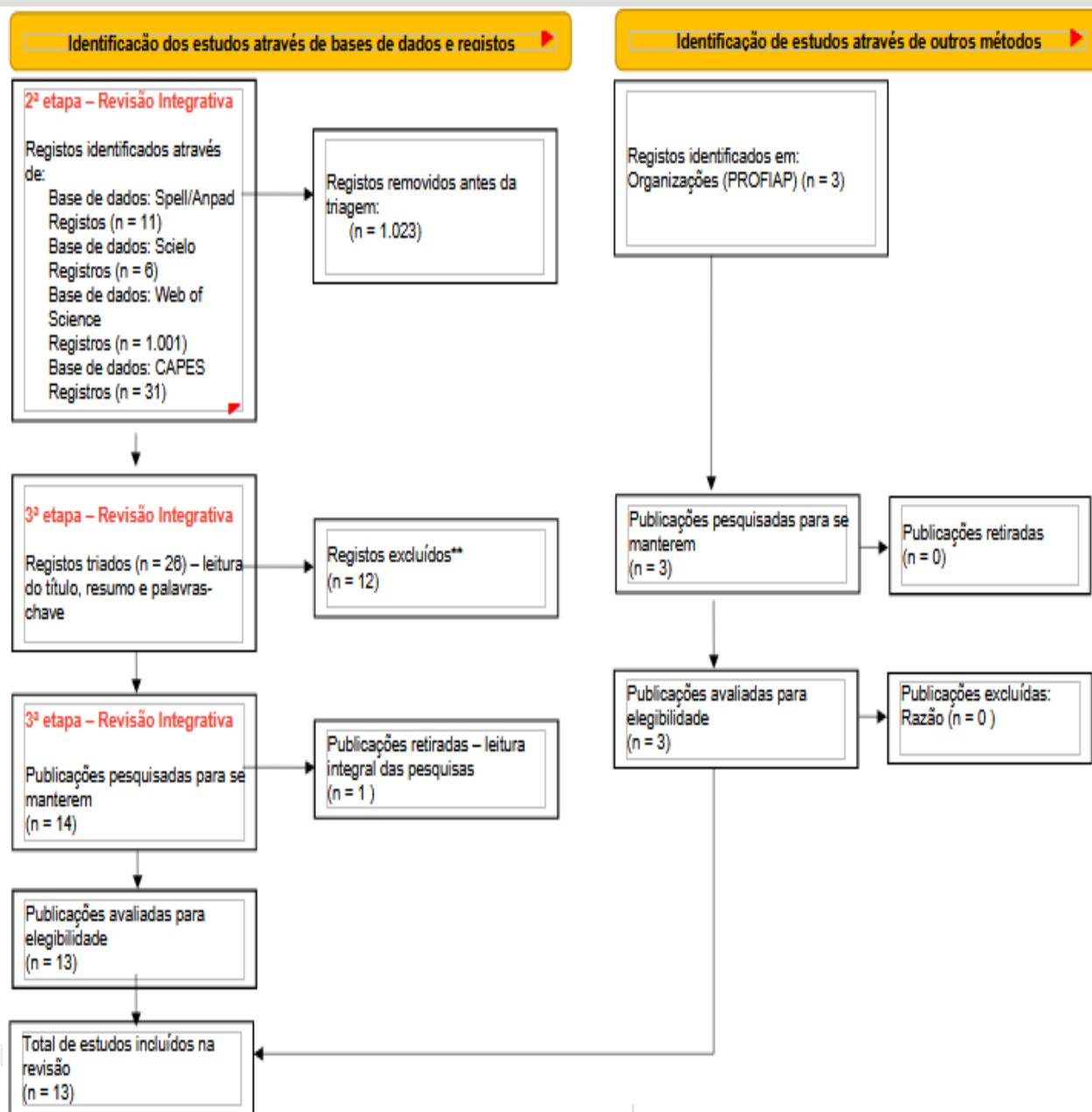
Na base de teses e dissertações da CAPES, por não ser possível selecionar um campo em específico, como título, resumo ou palavras-chave, valeu-se do termo “secretaria acadêmica”, entre aspas, junto ao operador booleano *OR* e “secretarias acadêmicas” para refinar a pesquisa. O resultado da pesquisa foi de 31 produções. Destes trabalhos, após aplicar o filtro dos anos de publicação entre 2013 a 2024, restou o número de 15 postagens.

Em relação às produções de dissertações do PROFIAP, por ser o programa de mestrado do autor desta pesquisa, procurou-se no site daquele por trabalhos relacionados ao tema da pesquisa. Diferente das outras fontes de informações, o sítio eletrônico do PROFIAP ainda não possui uma plataforma que reúna todos os estudos já produzidos pelo programa. Ao acessar a sessão de dissertações, ele redireciona às páginas das 41 universidades associadas ao programa. Após isso, o pesquisador precisa entrar no banco de dissertações de cada uma dessas instituições para realizar a busca dos estudos. O resultado encontrado foi de três dissertações sobre secretaria acadêmica de instituições de ensino superior.

A segunda etapa da revisão integrativa está representada na figura 1 no fluxograma Prisma 2020, elaborado para melhor compreensão pelo leitor dessa fase do trabalho.

Na terceira etapa da revisão integrativa, realizou-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos apresentados nos mecanismos de busca da etapa anterior, para que seja possível a verificação posterior de inclusão deles (Botelho, Cunha, Macedo, 2011). Na base Web of Science, dos oito trabalhos selecionados na segunda etapa, apenas um pode contribuir com o tema proposto. Em relação à base Spell/ANPAD, dos quatro artigos encontrados na etapa anterior, todos eles têm relação com o tema secretaria acadêmica em instituições. Já em relação à base Scielo, dos três trabalhos coletados na segunda etapa da revisão integrativa, nenhum deles pode contribuir com a presente pesquisa. Na base de teses e dissertações da CAPES, dos 11 trabalhos selecionados a priori, todos têm relação com a matéria.

A terceira etapa foi construída e apresentada na figura 1, no fluxograma Prisma 2020, para facilitar a compreensão desta fase do trabalho. Também foi elaborada uma planilha no programa Excel com todas as pesquisas selecionadas e seus respectivos títulos. Após a leitura do título, resumo e palavras-chave de cada um e marcando um “X” na opção “SIM” para leitura integral do trabalho (quarta etapa da revisão integrativa) e “NÃO” para os trabalhos que não serão lidos em sua integralidade, por não estarem de acordo com o tema proposto.

Figura 1 - Fluxograma PRISMA 2020 - revisão integrativa

Fonte: autoria própria (2025).

Na quarta etapa da revisão integrativa, Botelho, Cunha e Macedo (2011) objetiva sumarizar e documentar as informações dos trabalhos acadêmicos analisados nas etapas anteriores. Em via de regra, os estudos devem ser divididos em subgrupos para deixar a análise de forma mais clara, de acordo com uma classificação pré-estabelecida (Souza *et. al.*, 2010). Para isso, utilizou-se a matriz síntese ou de análise para extrair informações dos trabalhos selecionados nesta etapa (Klopper, Lubbe, Rugbeer, 2007). Este instrumento tem sido utilizado como ferramenta de sistematização das informações de revisão por ter a capacidade de sintetizar aspectos complexos da literatura. Segundo Klopper, Lubbe e Rugbeer

(2007) esta matriz objetiva proteger o pesquisador de erros durante a redação da revisão integrativa, ressaltando que ele deve ter uma visão geral dos trabalhos em análise. Não há um modelo correto para a construção da matriz integrativa, em que depende exclusivamente de cada pesquisador (Anima, 2014).

O quadro 2 mostra a autoria, o ano de publicação, o objetivo e a metodologia das dezesseis pesquisas selecionadas para leitura completa dos seus textos. Desses trabalhos lidos, todos podem ajudar a responder à questão desta revisão integrativa, em se tratando do tema de secretarias acadêmicas.

Quadro 2 - Matriz síntese – revisão integrativa

Pesquisa, Autoria, Ano	Objetivo(s)	Metodologia	Tema central
P1 - Szadkoski <i>et al.</i> (2023)	Investigar como se deram as atividades formativas desenvolvidas pela Secretaria Acadêmica do Instituto Federal do Paraná frente aos impactos da pandemia.	Abordagem metodológica de caráter qualiquantitativa, envolvendo a pesquisa bibliográfica e documental, com aplicação de questionários e entrevistas com os servidores da Secretaria Acadêmica e o desenvolvimento de um produto educacional.	Atividades desenvolvidas pelos secretários acadêmicos.
P2 - Paes <i>et al.</i> (2019)	Analisar os processos desenvolvidos nas secretarias executivas das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará (UFPA), do campus de Belém.	Natureza aplicada; abordagem qualitativa; estudo de caso; pesquisa descritiva.	Gestão de processos.
P3 - Soares <i>et al.</i> (2018)	Investigar a atuação profissional dos secretários ou secretárias dos Programas de Pós-graduação em Educação da Região Sul do Brasil de modo a reunir informações que pudessem dar visibilidade à ação destes profissionais do Secretariado.	Realização de um levantamento tipo survey exploratório-descriptivo	Atividades desenvolvidas pelos secretários acadêmicos.
P4 - Tito (2019)	Analisar como são desenvolvidas as atividades burocráticas das Unidades Acadêmicas do Centro	Método: estudo de caso; Classificação: pesquisa exploratória; Instrumento e Coleta de dados: entrevista por meio de questionário com questões	Gestão de processos.

	de Ciências e Tecnologia (CCT) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).	fechadas; Abordagem: qualitativa.	
P5 - Alcântara (2018)	Elaborar uma proposta de criação do sistema de Processo Acadêmico Eletrônico (e-Acadêmico) de aproveitamento de atividades complementares no Departamento de Computação da Universidade Federal de Sergipe.	Caracterização da pesquisa: Natureza: aplicada; Abordagem: qualitativa; Objetivo: exploratória; Estratégia de pesquisa: pesquisa-ação; Fonte de evidências: observação e análise documental.	Tecnologia da informação – utilização de software.
P6 - Paim (2022)	Identificar o grau de satisfação percebida pelos usuários do SIGAA da UNIR, através de pesquisa descritiva.	Desenhar o método da pesquisa ancorado na abordagem quantitativa, com coleta de dados através de formulário Google em escala Likert com os usuários docentes e discentes do sistema; A amostra foi obtida por amostragem não-probabilística, por conveniência e acessibilidade; As análises dos dados coletados foram realizadas por meio de estatística descritiva.	Verificação de qualidade do serviço da secretaria acadêmica.
P7 - Athaydes (2016)	Mapear e analisar comparativamente processos-chave das Secretarias Acadêmicas de três campi do Colégio Pedro II (Engenho Novo I, Humaitá I, por serem as primeiras unidades escolares criadas na década de 1950; e Realengo I, por fazer parte do mais recente ciclo de expansão do Colégio Pedro II – entre os anos de 2004 e 2010), no sentido de propor um processo padrão para aprimoramento da qualidade do serviço à sociedade.	Quanto à natureza: pesquisa aplicada; quanto aos objetivos: pesquisa exploratória; quanto ao problema: pesquisa qualitativa; quanto aos meios adotados: pesquisa participante.	Gestão de processos.
P8 - Lisboa (2016)	Avaliar a percepção da qualidade do serviço de uma secretaria de pós-	Estudo quantitativo/ Adaptou-se a escala psicométrica das dimensões denominada Service	Verificação de qualidade do serviço

	graduação em oftalmologia sob o ponto de vista de seus usuários, ou seja, corpo docente e discente (UNIFESP).	Quality (SERVQUAL), com base no pressuposto de que qualidade em serviço pode ser considerada a diferença entre o nível de eficácia do serviço e a expectativa do usuário.	da secretaria acadêmica.
P9 - Szadkoski (2022)	Investigar como se deram as atividades formativas desenvolvidas pela Secretaria Acadêmica do Instituto Federal do Paraná frente aos impactos da pandemia.	Método de estudo de caso; A pesquisa está inserida na abordagem mista;	Gestão de processos.
P10 – Belino (2022)	Identificar como os técnico-administrativos das secretarias dos cursos de graduação do Campus IV da UFPB acessam as informações que necessitam para realização dos procedimentos do setor.	Pesquisa documental e bibliográfica: legislação e revisão literária; coleta de dados: questionário, exploração documental e observação participante; Análise e Discussão dos Resultados (Análise de Conteúdo).	Gestão de processos.
P11 - Nunes (2018)	Propor a implementação de uma Secretaria Única de Colegiados na estrutura organizacional da UFES/Campus de Alegre, sob o enfoque das atividades dos coordenadores de colegiados de curso de graduação e tramitação de demandas da comunidade acadêmica do Campus de Alegre.	Bibliográfica; Documental; Descritiva. Natureza da pesquisa: aplicada; Abordagem do problema: pesquisa qualitativa; Do ponto de vista dos objetivos: pesquisa exploratória.	Gestão de processos.
P12 - Souza (2022)	Propor uma forma de ação que esclareça/apresente, ao servidor atuante na Secretaria Acadêmica de Nível Médio Técnico, o seu papel na formação do aluno da Educação Profissional e Tecnológica e, assim, propor atuações que auxiliem a prática cotidiana da concepção de trabalho como princípio educativo.	Metodologia qualitativa de cunho intervencionista.	Atividades desenvolvidas pelos secretários acadêmicos.
P13 - Bitencourt (2018)	Aplicar <i>Lean Service</i> apoiado por método multicritério de tomada	Pesquisa qualitativa; Natureza da pesquisa: aplicada; em relação aos objetivos da pesquisa:	Gestão de processos.

	de decisão, na gestão de processos, em uma secretaria acadêmica.	descritiva; quanto aos procedimentos técnicos: pesquisa-ação.	
P14 - Oliveira (2015)	Avaliar os serviços prestados pela Secretaria Acadêmica de Graduação do Instituto de História da UFRJ ao seu corpo de alunos, tendo em vista os problemas relatados quanto ao atendimento administrativo do alunado.	Grupos focais; avaliação; Análise quantitativa e qualitativa de questionários.	Verificação de qualidade do serviço da secretaria acadêmica.
P15 - Paulo (2019)	Verificar se há diferença de percepção de qualidade entre os serviços de secretarias de uma autarquia educacional que adotam a jornada de trabalho flexibilizada com relação aquelas secretarias que ainda não a adotam.	A pesquisa foi caracterizada como um estudo quantitativo, descritivo; foram utilizados métodos de abordagem dedutivos.	Verificação de qualidade do serviço da secretaria acadêmica.
P16 - Marques (2020)	Elaborar um Manual de Procedimentos contendo a racionalização dos processos críticos de trabalho das secretarias acadêmicas de cursos de pós-graduação lato sensu do IFRJ, de modo a servir de guia na execução das atividades e processos destas unidades.	Estudo exploratório; Estudo descritivo; Natureza qualitativa; quanto aos fins: pesquisa intervencionista e aplicada; quanto aos meios: pesquisa bibliográfica, documental e de campo.	Gestão de processos.

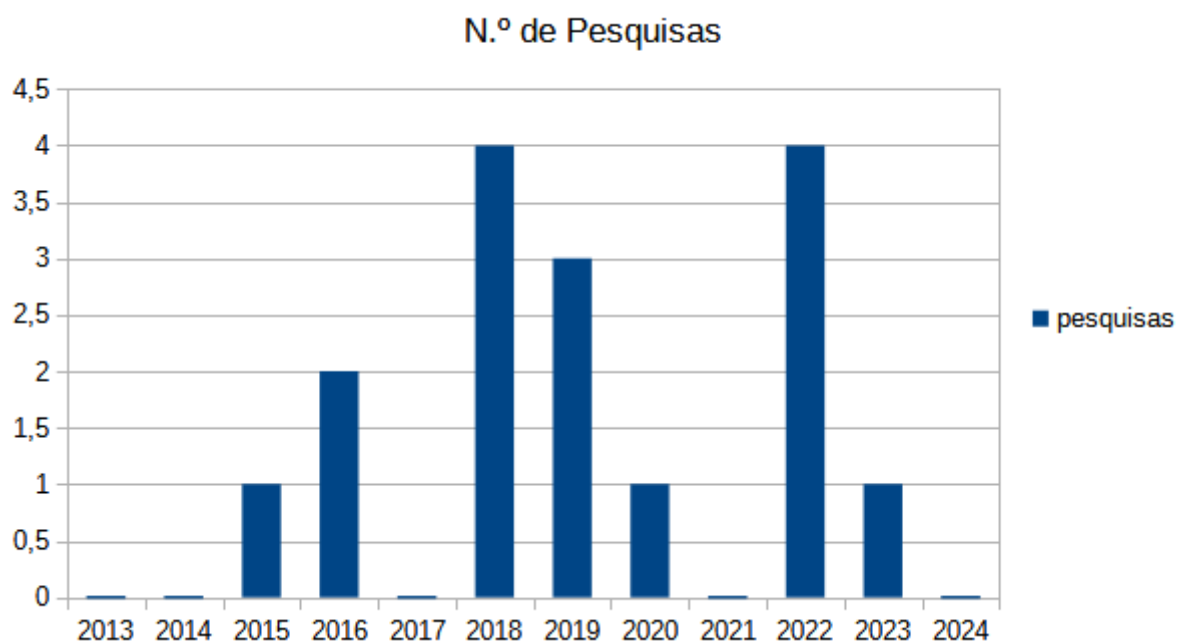
Fonte: autoria própria (2025).

Na quinta etapa, é feita a discussão sobre as pesquisas analisadas na revisão integrativa e, também, a interpretação dos dados, sendo possível ao pesquisador apresentar lacunas e sugerir outros tipos de estudos relacionados ao tema (Ganong, 1987) (Mendes, Silveira, Galvão, 2008). Nesta fase, o pesquisador, para validar o seu estudo, deve deixar de modo evidente quais lacunas foram encontradas na literatura e quais caminhos os trabalhos futuros podem abordar (Ursi, 2005).

Em relação aos anos de publicação das pesquisas, em que se buscou trabalhos publicados entre 2013 a 2024, verificou-se somente seis trabalhos relacionados ao tema

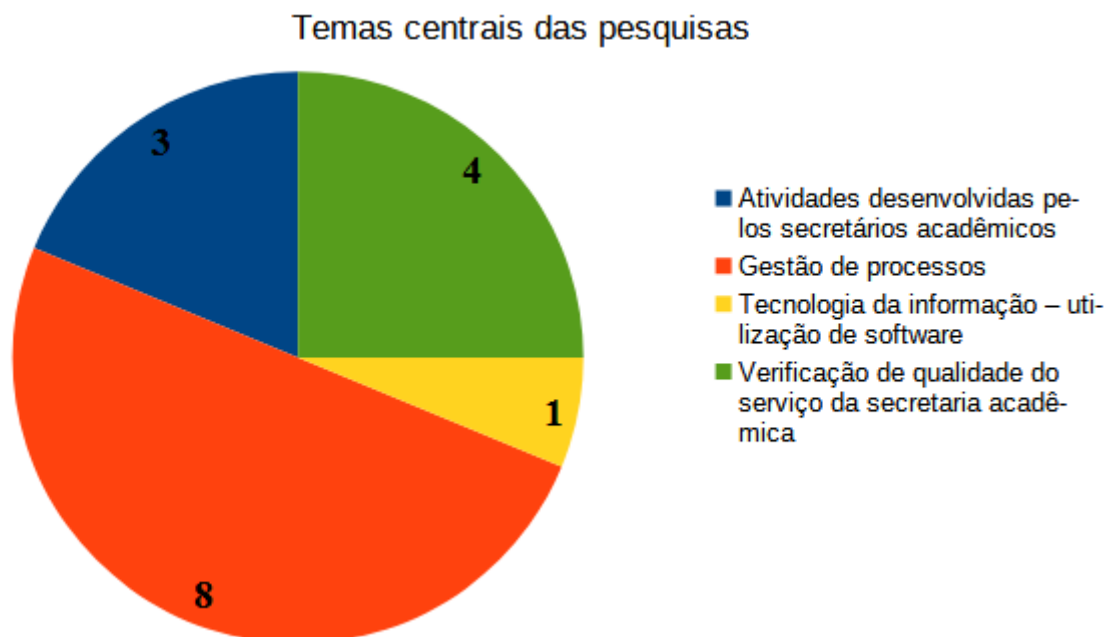
secretaria acadêmica a partir do ano de 2020, mostrando ausência de trabalhos mais atualizados.

Figura 2 – Número de pesquisas ao longo da série histórica



Fonte: autoria própria (2025).

Das 16 pesquisas encontradas nas bases de trabalhos, três foram artigos científicos e 13 foram dissertações de mestrado *stricto sensu*. Um dado observado na análise foi que dessas 13 dissertações, 12 foram realizadas por servidores técnicos-administrativos em educação, mostrando que esses trabalhadores utilizam os estudos obtidos nos programas de mestrado para aprofundar e contribuir sobre o tema de secretaria acadêmica nas instituições de ensino superior.

Gráfico 1 - Temas principais das pesquisas incluídas na revisão integrativa

Fonte: autoria própria (2025).

Outro ponto observado na pesquisa integrativa é que todos os trabalhos trouxeram as atribuições desenvolvidas nas secretarias acadêmicas estudadas e buscaram a melhoria na execução dessas atividades. Um dos trabalhos, P6, avaliou a secretaria acadêmica do ponto de vista da tecnologia da informação, em que propôs a utilização de um novo software para facilitar uma das tarefas desenvolvidas nas secretarias, o de aproveitamento de atividades complementares feitas pelos discentes. Três trabalhos descreveram e apresentaram quais e como são desenvolvidas as atribuições na secretaria acadêmica, verificados em P1, P4 e P13. Além disso, oito pesquisas analisaram os processos secretariais que são executados, fazendo um mapeamento deles e buscando soluções e melhorias no fluxo processual através da gestão de processos, verificadas em P2, P5, P8, P10, P11, P12, P14 e P17. Outras quatro pesquisas, P7, P9, P15 e P16, verificaram a qualidade do serviço da secretaria acadêmica em relação à comunidade interna e externa de suas instituições de ensino.

Na sexta e última etapa, conforme Botelho, Cunha e Macedo (2011), o pesquisador deve reunir a descrição de todas as etapas, de forma criteriosa, e apresentar os principais resultados obtidos. Além disso, os autores destacam a importância de propostas para estudos futuros sobre o tema escolhido na revisão integrativa. Para Botelho, Cunha e Macedo (2011) a revisão integrativa tem relevância em estudos na Administração pois tem a capacidade de sistematizar o conhecimento científico. O método possibilita analisar estudos com

metodologias diferentes, como qualitativos, quantitativos, empíricos, teóricos, documentais, por exemplo.

Nesta revisão sistemática, escolheu-se o fluxograma Prisma 2020 (figura 1) para expor as fases percorridas no estudo de forma clara aos leitores. Além disso, destacam-se as apurações alcançadas, como a pouca produção sobre as secretarias acadêmicas das instituições de ensino superior a partir de 2020, com somente cinco pesquisas encontradas nas buscas das principais bases de pesquisas disponíveis. Destaca-se também na revisão integrativa realizada, das 16 pesquisas incluídas, 13 vieram de programas de mestrado *stricto sensu* das universidades públicas do Brasil, sendo que 12 delas foram produzidas por técnicos administrativos em educação das instituições públicas federais de ensino superior. E por fim, também, encontrou-se oito trabalhos sobre gestão de processos, quatro sobre atividades desenvolvidas pelos secretários acadêmicos, quatro sobre verificação da qualidade dos serviços prestados nas secretarias acadêmicas e um trabalho relacionado à tecnologia da informação e utilização de software.

2.2 Padronização De Processos E Burocracia

Em uma busca feita na base de dados Web of Science utilizando os termos em inglês *process management* e *bureaucracy*, utilizando o filtro de pesquisa por “tópicos”, que já traz resultados a partir dos títulos, resumos e palavras-chaves dos trabalhos, obtendo o resultado o número oito de arquivos. Foi utilizado o operador booleano "AND", que combina os termos da pesquisa para que cada resultado contenha os dois termos. Após essa procura inicial, utilizaram-se os filtros para trabalhos publicados entre 2013 a 2024. Assim, obteve-se um resultado de quatro produções.

Alic (2018) observou-se que a implantação da gestão de processos em uma empresa seria para evitar o duplo trabalho e a burocracia. Já em seu trabalho Kinik *et. al.* (2021) diz a burocracia, através do monitoramento dos processos, tarefas e divisão do trabalho em uma organização no nível de regras escritas, afeta a estrutura organizacional da instituição. Para Lautert *et. al.* (2020) a burocracia foi considerada um ponto crítico que deve ser gerenciada para a implantação do modelo de gestão de processos proposto na organização pública escolhida. Segundo os autores, a burocracia apresentou-se como um problema subjacente ao longo das etapas de implementação do modelo. E Contreras (2019) afirma que a implantação de um modelo de gestão de processos em um cartório na Colômbia buscou também eliminar

questões ineficazes identificadas na burocracia, como por exemplo, questões operacionais que não agregam valor ao trabalho, atendendo às exigências regulatórias, e tentar aumentar a flexibilidade nos serviços notariais.

Outro ponto observado é que três trabalhos apresentaram a burocracia como ponto negativo quando relacionada à gestão de processos ou a implantação de metodologias de gestão de processos em empresas e instituições, e o trabalho de Kinik *et. al.* (2021) sugeriu melhorias na burocracia utilizada na empresa.

2.3 Burocracia

2.3.1 Burocracia em Weber

Segundo Weber (2002) a ocupação de um cargo é uma “profissão”. Para ele, isso é observado no momento em que são exigidos treinamento rígido e exames especiais como pré-requisitos para o emprego. Weber (2002) diz que a posição de funcionário seria como um dever. Por conta disso, as relações desses trabalhadores são feitas de forma jurídica e que esse cargo não é considerado como fonte de rendas ou emolumentos para serem explorados, como acontecia na Idade Média e até recentemente. Segundo Weber é imprescindível para a fidelidade moderna dos cargos a existência da impessoalidade, já que antigamente, a fé movia as relações feudais e patrimoniais. Nos dias atuais, a lealdade nas relações é feita pela busca de finalidades impessoais e funcionais. Weber (2002) diz que o funcionário político não é visto como um servo pessoal do líder político.

Para Weber as normas asseguram a posição social dos funcionários (privados ou públicos) modernos em relação à hierarquia ocupada e é assegurada pelas normas existentes. No caso do funcionário político, o código criminal criminaliza “insultos e desprezo” às autoridades do Estado e da Igreja.

Weber (2002) destaca ainda que a posição social real do funcionário tem uma tendência de ser elevada em países com mais tempo de civilização, em que predominam as seguintes situações: forte procura de administração por especialistas; diferenciação social forte e estável, em que os funcionários emergirão de camadas sociais e econômicas privilegiadas e o custo para treiná-los e as convenções estamentais impondo a eles obrigações. Além disso, Weber diz que a posse de diplomas de educação está ligada à qualificação dos

cargos e que esses documentos fortalecem o “elemento estamental” na posição social do funcionário.

Porém, para Weber, a estima social desses funcionários é baixa nos lugares em que se exige uma administração especializada e fracas convenções estamentais. Como exemplo, o autor diz que isso acontece nos Estados Unidos por conta dos seus amplos campos de lucros e instabilidade nas camadas sociais.

Para Weber (2002) o “tipo puro” de funcionário burocrático é nomeado por uma autoridade superior. Segundo ele, no caso de autoridade eleita pela população, não se considera aquela como uma figura exclusivamente burocrática. Weber destaca a nomeação de funcionários indicada pelos chefes de partidos políticos. Tal nomeação independe de normas legais, mas sim de como funciona o mecanismo partidário.

Weber (2002) destaca que o funcionário eleito é autônomo em relação ao seu chefe superior e tem uma posição autônoma quanto a isso. Já o funcionário não eleito e que foi nomeado por um chefe, provavelmente deve prevalecer aspectos funcionais e qualidades que influenciam na sua nomeação e funciona da melhor forma do ponto de vista técnico.

Segundo Weber (2002) eleições populares de chefes administrativos e de seus subordinados colocam em xeque a qualificação do funcionário, e assim, o funcionamento do “mecanismo burocrático”. Outra coisa que também é enfraquecida pelas eleições é a dependência em que os funcionários estão da hierarquia, principalmente em imensos órgãos administrativos, dificultando a supervisão.

Weber (2002) diz que geralmente a posição do funcionário é vitalícia, como se vê nas burocracias públicas, ocorrendo também em outras organizações semelhantes. Pelas normas concretas, o funcionário tem cargo vitalício, mesmo em casos de afastamento ou relocações, diferente do que ocorre com os trabalhadores das empresas privadas. Mas isso, segundo ele, não dá garantias à posse do cargo de forma vitalícia, em que há garantias jurídicas caso seja necessária uma demissão, diferente do que ocorria em organizações autoritárias no mundo no passado.

Segundo Weber (2002) o funcionário recebe regularmente um salário fixo e na velhice, o que ele chama de “pensão”, mas seria uma espécie de aposentadoria nos dias atuais. O autor destaca que o salário recebido não tem a ver com a quantidade produzida de trabalho, mas sim com a hierarquia do cargo e possivelmente do tempo de servidor do funcionário. Por conta desta maior segurança e de recompensas como o status social, o cargo público tem uma

posição ambiciosa, principalmente em países que não oferecem essas mesmas condições a todos.

No serviço público, o funcionário busca alcançar uma “carreira” dentro da ordem hierárquica. Ele perpassa pelos cargos inferiores e com remuneração menor até os de alto escalão (Weber, 2002). Segundo ele, se o funcionário não consegue se fixar em cargos melhores, vai tentar pelo menos os de salários melhores. Weber (2002) diz que o funcionário deseja, através da antiguidade no cargo ou através de exames de habilidades, assegurar a vitalidade do seu cargo. Por conta disso, ele afirma que se cria uma tendência que os cargos públicos remuneram bem com menos esforço do funcionário que está habilitado por causa de certificados de estudos.

Na medida em que uma compensação pecuniária aos funcionários é possível, o desenvolvimento da economia monetária torna-se, segundo Weber (2002) um pressuposto da burocracia, de forma que quanto maiores e mais complicadas se tornarem as grandes empresas capitalistas modernas, mais se constituem num exemplo histórico de burocracia bem desenvolvida. Desse modo, embora o pleno desenvolvimento de uma economia monetária não constitua condição preliminar, indispensável à burocratização, a burocracia como estrutura permanente está ligada à pressuposição de uma renda constante que a mantenha. Ou seja, para o autor, a existência e a continuidade de um sistema burocrático, organiza também as relações sociais, ainda que para Weber a burocracia vise finalidades impessoais.

Para Weber (2002) a burocratização da administração acontece com desenvolvimento específico das atividades administrativas. Para ele, o grande Estado e o partido de massa são necessários para a constituição do terreno propício à burocratização. Weber (2002) lembra que a burocracia foi influenciada da necessidade de criação de exércitos permanentes, estabelecida pela política de poder e das finanças públicas relacionadas ao poderio militar do país. No Estado moderno, a imposição à administração tem relação com o aumento da complexidade da população e no impulso no sentido de burocratização.

Antigamente, lembra Weber (2002), que as pessoas atribuíam as garantias dos direitos e da segurança aos membros do seu clã por meio de juramentos. Nos Estados mais modernos, o conceito do "bem-estar social" e suas várias tarefas são realizadas principalmente no sentido da burocratização, pois parte dessas tarefas são atribuídas ao Estado por meio de grupos de interesses e, em parte, o Estado as tomam para si, por conta da política de poder ou por motivos ideológicos. Essas tarefas são determinadas também, em grande parte, por motivos econômicos.

O desenvolvimento dos meios de comunicações teve papel relevante na implantação da administração pública, o Estado moderno só consegue ter o tipo de administração atual por conta do controle estatal da rede telegráfica e tendo à disposição os correios, ferrovias e estradas, de acordo com Weber (2002).

2.3.2 Burocracia em Tragtenberg

A burocracia vista por Tragtenberg é essencialmente weberiana (Faria, Meneghetti, 2011). Um ponto levantado pelos autores sobre a influência de Weber para Tragtenberg era a facilidade que este tinha em relação à língua alemã, facilitando melhor as análises das ideias originais de Weber. Essa influência é percebida, principalmente, em seus estudos sobre burocracia e autoridade (Amorim, Bruning, 2015).

Segundo Faria e Meneghetti (2011) Weber teve papel fundamental na compreensão do processo de racionalização, em que a sociedade tradicional, ligada às crenças, valores e a uma economia da época da Idade Média, torna-se uma sociedade em que os fins são mais importantes que os meios. Nessa época também, segundo Faria e Meneghetti (2011) Weber e Hegel buscavam entender a burocracia prussiana, em um período de estruturação econômico-social do capitalismo. “Diferentemente das burocracias patrimoniais do Egito, da China, de Roma e de Bizâncio, a burocracia capitalista na Europa ocidental fundara-se na economia capitalista, transpondo a área administrativa à crescente divisão de trabalho e à racionalização” (Tragtenberg, 1974, p. 93).

Conforme Faria e Meneghetti (2011), Tragtenberg faz uma análise da burocracia de caráter histórico e que o fundamento epistemológico que o acompanha é o materialismo histórico. Foi baseado no marxismo que Tragtenberg se comunica com Weber, dado que parte do surgimento da burocracia é resultado de uma forma específica de racionalização, fruto da divisão do trabalho vinda do capitalismo (Faria, Meneghetti, 2011).

Partindo para o campo da análise das organizações, Faria e Meneghetti (2011) dizem que muitos são os direcionamentos adotados sobre o tema, com diversos recortes teóricos e pensamentos epistemológicos. Faria e Meneghetti, (2011) destacam, sobre esta temática, os trabalhos importantes de Tragtenberg e Fernando Cláudio Prestes Motta no entendimento da burocracia. Esses estudos críticos influenciaram outros pesquisadores sobre o tema. Faria e Meneghetti (2011) lembram a análise feita por Tragtenberg da possibilidade de se defender do grande avanço da burocracia na atualidade. “Esta é a preocupação central de Weber que não

se esquece de advertir que a burocracia é uma máquina de difícil destruição” (Tragtenberg, 1974). A burocracia é o contrário de autonomia, de forma individual ou coletiva (Faria, Meneghetti, 2011). Nas organizações, os trabalhadores, do baixo até o alto escalão, são dependentes do que a burocracia (observada como acumulação da racionalização vinda da divisão do trabalho) Faria e Meneghetti (2011).

2.3.3 Burocracia em Fernando Cláudio Prestes Motta

Prestes Motta, estudioso das obras de Weber e Marx, buscou elucidar como a relação do sistema de produção capitalista com componentes da infraestrutura pode originar a burocracia. Essa ligação vem do processo de racionalização por conta da produção capitalista, (Faria, Meneghetti, 2011). Motta (1981) afirma que a burocracia surge das relações de produção, se fortalece no Estado como estrutura organizada de controle social e expande-se com os diferentes tipos de organizações. A população participa de organizações impessoais bem estruturadas e a vida social não faz mais sentido. O trabalho passa a não ter uma significação intrínseca nas organizações burocráticas. As demandas das pessoas são influenciáveis pelas relações de produção e consumo. Com isso, as pessoas são julgadas caso o padrão estabelecido não seja seguido (Faria, Meneghetti, 2011).

Prestes Motta compreende a burocracia de três formas: como poder, controle e alienação. A burocracia como poder só pode ser entendida através da análise da sua história. No contexto do sistema de produção capitalista, o processo de burocratização é um fenômeno universal, presente em países capitalistas e socialistas (Motta, 1981). A burocracia é parte de um sistema antagônico, enquanto uns detêm os meios de produção outros não os possuem. Por isso, o autor afirma que o sistema capitalista também é antagônico. Para Motta, a burocracia é um instrumento da classe dominante em relação as demais classes. Essa dominação é realizada pelas organizações, como o Estado, as empresas, escolas, partidos etc., que levam as pessoas a deixarem de lado os valores que não sejam essencialmente práticos. Nesse sentido, Prestes Motta diz que as atividades são isoladas em parcelas para que possam ser aprimoradas, classificadas e agrupadas posteriormente, seguindo uma lógica da separação entre concepção e execução. Assim, para Motta (1981) o trabalho, que era coletivo, segue uma nova lógica no processo de qualificação do trabalhador, que passa a desempenhar atividades sistematizadas, racionalizadas e previsíveis, sem possuir mais o controle sobre elas.

Levando em consideração o estudo da história, Motta (1981) diz que a percepção do afastamento entre o trabalho manual e trabalho intelectual, acontece de acordo com o interesse do capital. Esse afastamento entre os que pensam e os que executam estabelece, de forma definida, uma relação hierárquica.

2.3.4 Estudo da burocracia no século XXI por Adler e Monteiro

Apesar de Adler e Monteiro (2022) afirmarem que o termo burocracia está aparecendo menos tanto no discurso geral quanto no acadêmico, para eles, ela ainda é comprovadamente durável na prática de gestão. Grande parte das organizações ainda dependem de recursos básicos da burocracia, como hierarquia, funções especializadas e processos formalizados (Marsden, Cook e Kalleberg, 1994), e o seu desempenho, segundo Bloom e Van Reenen (2007), depende da forma de as instituições implementam esses elementos. Segundo Boltanski e Thevenot (2006), a burocracia no setor público e privado, especialmente nas maiores organizações, a racionalidade instrumental permanece o "regime de justificação" predominante, e a legitimidade da autoridade hierárquica continua garantida.

O debate continua em relação à burocracia ser adaptável e flexível suficiente no contexto da dinamicidade e imprevisibilidade (Adler, Goldoftas, Levine, 1999; Gittell, 2001; Heckscher, 2015; Lee, Edmondson, 2017). A literatura continua em conflito quando o assunto é burocracia e inovação, da relação entre a lógica de eficiência da burocracia e a sua legitimidade cultural e sobre o impacto das tecnologias fortalecendo ou a deixando obsoleta. Para Clegg, Harris, e Hopfl, 2011; Courpasson e Reed, 2004; Heckscher e Donnellon, 1994, até que ponto as ditas "novas" ou "alternativas" formas organizacionais substituíram a burocracia - em vez de simplesmente darem a ela uma nova aparência - continua sendo um tema delicado. Lembra-se ainda que o debate sobre a burocracia responder aos "grandes desafios" e "problemas graves" do nosso tempo é atual (Adler, 2015; Ferraro, Etzion, Gehman, 2015; Kattel, Drechsler, Karo, 2019). Ainda assim, é comum encontrar na literatura a burocracia como um termo pejorativo de burocracia, encargos administrativos ou despesas gerais desnecessárias (Monteiro, Adler, 2022).

Adler e Monteiro (2022) revisitaram estudos do século XXI sobre burocracia e descobriram que a maioria da confusão sobre a prevalência e os efeitos da burocracia sucede de diferenças na conceituação da própria burocracia. Para os autores a burocracia tem sido concebida sob diferentes enfoques teóricos ao longo do tempo. Eles apresentaram três

perspectivas que surgiram mais ou menos sucessivamente ao longo do tempo e que persistiram em paralelo. No primeiro, a burocracia aparece como a expressão de um princípio organizador, com variantes focadas respectivamente na racionalidade instrumental, racionalidade de valor e dominação. Na segunda, ela aparece como a forma paradigmática da organização moderna, tanto em suas dimensões formal quanto informal, com uma variante focando em suas disfunções e a outra enxergando um potencial mais positivo. Na terceira, a burocracia é vista como um tipo de estrutura organizacional entre outras (Adler, Monteiro, 2022).

Os autores propõem que a aproximação entre as três principais perspectivas teóricas sobre a burocracia contribui para evitar interpretações descontextualizadas e fragmentadas desse fenômeno organizacional. Nesse sentido, eles apresentaram três caminhos de investigação tentando superar tais limitações, permitindo uma compreensão mais abrangente da burocracia nos dias atuais. Essa abordagem renovada possibilita uma análise mais precisa do atual contexto organizacional, caracterizado pela coexistência da burocracia — em suas múltiplas formas — com estruturas alternativas de organização, frequentemente em dinâmica de concorrência (Adler, Monteiro, 2022).

2.4 As Três Perspectivas Da Burocracia Segundo Adler E Monteiro (2022)

2.4.1 Burocracia como expressão de um princípio organizador

Segundo Adler e Monteiro (2022) esta perspectiva possui três variantes: burocracia como um instrumento racional; burocracia como racionalidade de valor e burocracia como dominação.

Na burocracia como racionalidade de valor, vê-se a inter-relação com a primeira variante, da racionalidade instrumental. Para funcionar bem, a burocracia também depende de um sistema distintivo de comportamento que incorpora certa racionalidade de valor (Adler, Monteiro, 2022). Por exemplo, para ocupar um cargo burocrático em um escritório, é importante assumir responsabilidades que estejam acima de compromissos sociais e pessoais. Para Weber (1994) o burocrata moderno deve preservar sua imparcialidade em relação às suas próprias opiniões, e que deve executar o seu trabalho de forma consciente e de acordo com o que é exigido em uma definição geral ou alguma instrução particular. Esta variante destaca o potencial emancipatório dos valores burocráticos da meritocracia, do universalismo e da

neutralidade, uma vez que contrasta com o que se vê nos laços tradicionalistas e as arbitrariedades da autoridade de ordem carismática. Estes dois últimos ainda são encontrados nas práticas de pessoal, em que muitas vezes afetam a confiança e o comprometimento dos funcionários.

Adler e Monteiro (2022) falam que a burocracia como forma de dominação tem servido de base para analisar transformações em sua estrutura, especialmente diante de críticas que questionam se, de fato, sua essência teria sido superada. Para alguns estudiosos, práticas organizacionais como estruturas descentralizadas de projeto, programas de empoderamento, formas culturais de controle ou contratos temporários não eliminam a burocracia. Pelo contrário, tais inovações são vistas como adaptações que conferem à burocracia uma aparência mais "leve", "flexível" ou "moderna", sem, no entanto, alterar sua lógica central de dominação. Partir desse conceito permite destacar a capacidade da burocracia de se adaptar a críticas e incorporar mudanças sem perder seu papel dominante. Sob essa perspectiva, muitas práticas consideradas antiburocráticas — como a gestão por projetos, o gerenciamento do conhecimento, as comunidades de prática ou os programas de transformação organizacional — podem ser interpretadas, na verdade, como formas renovadas da própria burocracia, agora mais adaptável e colaborativa, mas ainda orientada pelo controle (Adler, Monteiro, 2022).

2.4.2 Burocracia como forma paradigmática de organização

No século XX, nos EUA, com o aumento dos negócios em grande escala e a crescente importância do setor público, a burocracia estava presente em todos os espaços como um padrão de modelo organizacional. Nesta perspectiva, para Monteiro e Adler (2022) a burocracia apresenta duas variantes. A primeira torna a burocracia como um fenômeno mais ou menos unitário e busca compreender o seu fracasso no seu modo intrínseco. A segunda apresenta uma abordagem mais expansiva e tenta identificar como a dimensão formal da burocracia pode ser associada a um ambiente mais agradável de organização informal, gerando resultados mais positivos.

A burocracia como paradigma organizacional disfuncional é vista de forma pejorativa. Aqui são vistas as disfunções da burocracia a partir de uma perspectiva teórica. Os autores nesta visão apresentaram algumas falhas nas organizações burocráticas, como ritualismo, resistência às mudanças e conflito entre a gestão e trabalhadores. Destaca-se aqui a

"alienação" nos trabalhos dos estudiosos das disfunções da burocracia, em que em níveis elevados de burocratização, medidos em camadas de hierarquia, correlacionadas com níveis inferiores de alienação, como a impotência experimentada, auto alienação e ausência de normas. Mais tarde, outro estudo (Shantz *et. al.*, 2015), descobriram que a alienação não estava relacionada com autonomia de tomada de decisão, e em vez disso, orientada principalmente por variedade e identidade de tarefas.

Na burocracia como flexível, paradigma organizacional, destaca-se duas vertentes. Na primeira, foi mostrado que as regras burocráticas são às vezes meios disciplinares de dominação pela administração e a fonte das queixas dos trabalhadores (centrada na punição) e às vezes são anunciadas, mas ignoradas. Porém às vezes, trabalhadores e gestores incorporam uma solução eficaz, mutualmente acordada entre eles nas tarefas disponíveis. Outros estudos, como os de Adler, argumentaram que a estrutura formal da burocracia poderia estar associada a padrões específicos de relações informais com a geração de resultados mais positivos. Na segunda vertente, estudos sugeriram que, dado um tipo apropriado de informalidade na organização, a estrutura formal da burocracia poderia apoiar, ou pelo menos não impedir, a flexibilidade ou a inovação. Os estudos também mostraram que em algumas organizações, não foi permitido que as regras formais substituíssem totalmente a discricionariedade nas tomadas de decisão e que conseguiram encontrar um equilíbrio produtivo entre padronização e flexibilidade.

2.4.3 Burocracia como tipo

A terceira perspectiva amplia a discussão sobre variedades de burocracia ao levar em consideração uma gama mais ampla de tipos de organização. Este trabalho é baseado em duas ideias: primeiro, a burocracia é apenas um tipo de organização entre outros; e segundo o desempenho relativo de cada tipo depende de fatores contingentes. O principal insight que impulsiona essa perspectiva é que fatores que estão além do controle da organização — "contingências" como a natureza do ambiente competitivo, a tecnologia disponível ou força de trabalho e as escolhas estratégicas e atribuições de tarefas decididas em um nível hierárquico mais alto — influenciam os potenciais de desempenho relativo dos vários tipos possíveis de organização. Debates sobre Weber e interpretações alternativas tornam-se menos relevantes aqui, à medida que o foco muda para identificar alternativas à burocracia e condições nas quais elas podem provar ser superiores (Adler, Monteiro, 2022).

Adler e Monteiro (2022) apresenta três vertentes de pesquisa nessa perspectiva teórica da contingência. A primeira vertente surgiu na pesquisa de campo de Burns e Stalker (1961). O livro de Burns e Stalker (1961) *The Management of Innovation*, continua sendo a referência fundamental para esse corpo de trabalho. Esse estudo contrastou os tipos de organização "mecanicista" e "orgânica", com o primeiro sendo equiparado à burocracia. Adler e Monteiro (2022) apresentam dois tipos concorrentes de organização, cada um caracterizado por características formais e informais distintas.

No relato de Burns e Stalker (1961) a estrutura formal de organizações mecanicistas ou burocráticas é caracterizada por especialização estreita, responsabilidades estritamente definidas atribuídas a indivíduos e amplo controle hierárquico de cima para baixo. Sua organização informal é tal que o conhecimento estratégico é restrito aos altos executivos e as interações horizontais são limitadas. Suas normas privilegiam a obediência, e a atenção é focada em questões intraorganizacionais em vez de externas. Por outro lado, organizações orgânicas são caracterizadas por uma estruturação mais espontânea de atividades, limites de tarefas menos estreitamente definidos, responsabilidades difusas e normas que encorajam tanto relações cosmopolitas voltadas para o exterior quanto relações intraorganizacionais colegiais.

Criticamente, Burns e Stalker (1961) argumentaram que o desempenho econômico exigiria um tipo de organização mais mecanicista ou mais orgânica, dependendo das circunstâncias externas, principalmente da demanda por inovação e mudança. Adler e Monteiro (2022) observaram que os estudos apresentaram algum suporte para esse argumento básico, mostrando que a burocracia mecanicista era mais comum na indústria de produção em massa, e que tanto a produção unitária em pequena escala quanto os sistemas de produção contínua tipicamente adotavam uma forma mais orgânica. Nesse sentido também, os estudos argumentaram, similarmente, que contextos mais previsíveis exigiam um tipo de organização mais burocrático, e que tais organizações deveriam, como resultado, recrutar funcionários que ficariam satisfeitos trabalhando em tais empregos regimentados (Adler, Monteiro, 2022).

Enquanto esta primeira vertente retém algo do foco equilibrado de Weber nos aspectos estruturais e informais da burocracia, a segunda vertente foca no primeiro aspecto. Entendida desta maneira mais parcimoniosa — como o comprimento das cadeias verticais de controle hierárquico, a extensão da especialização de subunidades e indivíduos, o grau de padronização e formalização dos procedimentos de trabalho, etc. — a burocracia é mais facilmente medida e comparada.

Adler e Monteiro (2022) apresentam estudos que mostram que a iniciação da inovação (diferentemente da implementação) é mais provável em papéis e estruturas mais especializados; que a formalização e a centralização não têm efeitos estatisticamente significativos na iniciação; e que nenhuma dessas variáveis estruturais é estatisticamente significativa na previsão da probabilidade de inovação radical versus incremental. Um estudo apresentado pelos autores mostrou que mesmo em equipes menores e auto gerenciadas, a estruturação burocrática (com altos níveis de especialização, formalização e hierarquia) — pode ajudar a criar um ambiente que suporte o aprendizado e a melhoria contínua. Pairando sobre o trabalho desta vertente está a suspeita incômoda de que sua falta de atenção aos aspectos informais da organização leva à subespecificação e a correlações espúrias (Adler, Monteiro, 2022).

Uma terceira vertente apresentada por Adler e Monteiro (2022) explora com mais profundidade as várias alternativas à burocracia. Alguns desses novos tipos, em um exame mais detalhado, parecem ser variantes da burocracia. Dos tipos que se afastam mais substancialmente da burocracia, muitos ecoam o contraste orgânico-mecanicista, como a pós-burocracia, a heterarquia e as organizações “sem chefe” e autogeridas.

A teoria da contingência fornece um suporte (tácito ou explícito) para todas essas vertentes. O surgimento dessas novas formas — e a suposta obsolescência da burocracia — é visto como uma resposta à crescente pressão externa por fluidez, dinamismo e inovação (Adler, Monteiro, 2022). Para os autores, essa ideia geralmente está ligada a mudanças observáveis na estrutura da economia (crescente relevância dos setores de serviços ou intensivos em conhecimento), na tecnologia (crescimento da Internet e das mídias sociais), na força de trabalho (nova geração de *millennials*) — e à suposição frequentemente afirmada, mas amplamente não comprovada, de que a taxa de mudança hoje é muito maior do que a que prevalecia há 50 ou 100 anos.

Quadro 3 - Resumo do estudo de Adler e Monteiro

As três perspectivas sobre a Burocracia (Adler e Monteiro, 2022)

As três perspectivas sobre a Burocracia (Adler e Monteiro, 2022)						
	Perspectiva 1: Burocracia como Princípio			Perspectiva 2: Burocracia como Paradigma		Perspectiva 3: Burocracia como Tipo
	1.1 Burocracia como	1.2 Burocracia como	1.3 Burocra cia	2.1 Burocracia como	2.2 Burocracia como	

	Racionalidad e Instrumental	Racionalidade de Valor	como Dominação	Paradigma Disfuncional	Paradigma Flexível	
Conceituação de Burocracia	Burocracia amplamente definida de acordo com suas premissas além de características específicas			A Burocracia entendida holisticamente como o paradigma da organização moderna		Burocracia definida por meio de características fixas em contraponto a outros tipos
Focos analíticos de pesquisa	As origens históricas, os fundamentos sociais e o desenvolvimento da burocracia			O funcionamento da burocracia nas suas dimensões formal e informal		Burocracia comparada a outros tipos de organização para diferentes propósitos
Postura normativa em relação à burocracia	Neutra	Positiva	Negativa	Negativa	Positiva	Neutra
Palavras-chave associadas à burocracia	Racionalização, racionalidad e instrumental, legal e formal	Valores, ética, conduta, imparcialidade, cumprimento de metas	Poder, autoridade, controle, hierarquia	Deslocamento de metas, rigidez, conformismo	Dinâmico, Híbrido, Representativo	Novas formas, flexibilidade, ambiente rápido, mecanicista vs. orgânico

Fonte: Adler e Monteiro (2022). Org. Autoria própria (2025).

As perspectivas da Burocracia de Adler e Monteiro (2022) apresentadas podem se relacionar também com as ideias de Tragtenberg (1974), Motta (1981) e Weber (2002). Tragtenberg (1974) mantém uma postura mais consistentemente crítica em relação ao caráter limitador e dominador da Burocracia, sendo a sua ideia relacionada tanto à primeira perspectiva "Burocracia como Dominação" como à segunda perspectiva da Burocracia como Paradigma Disfuncional de Adler e Monteiro (2022).

Já Motta (1981) posiciona a burocracia como um instrumento de dominação da classe dominante, um fenômeno universal no capitalismo que se manifesta no controle social e na alienação do trabalho. Nesse caso, observa-se o alinhamento de suas ideias com a primeira perspectiva "Burocracia como Dominação", de Adler e Monteiro (2022). Ambos reconhecem que, mesmo com inovações organizacionais, a lógica central de controle da burocracia pode

permanecer inalterada, conferindo-lhe uma aparência mais "leve" ou "flexível" sem alterar sua essência dominadora.

A visão de Weber (2002) sobre a burocracia como uma forma racional-legal de dominação, baseada em hierarquia, regras formais, impessoalidade, especialização e padronização, é o ponto de partida para Adler e Monteiro (2022). As perspectivas dos autores "Burocracia como Racionalidade Instrumental" e a "Burocracia como Racionalidade de Valor" (com sua ênfase na imparcialidade, universalismo e meritocracia) são oriundas das características ideais/típicas propostas por Weber. Weber (2002) já antecipava o domínio da Burocracia como modo predominante de organização. Adler e Monteiro (2022) reafirmam essa durabilidade, destacando que as organizações do século XXI ainda dependem dos "recursos básicos da burocracia". Contudo, enquanto Weber descrevia uma forma ideal, Adler e Monteiro (2022) investigam como essa forma se adapta, se flexibiliza ou é reinterpretada frente às demandas contemporâneas, sem perder sua essência.

2.5 Padronização de Processos

Para alcançar os objetivos organizacionais, as organizações têm buscado ferramentas que documentem e elucidem os seus procedimentos e atividades. Assim, a gestão de processos se destaca na aplicação de estudos e práticas organizacionais, favorecendo a sua implementação nas organizações (Alves Filho, 2011). E, desse modo, a gestão voltada a processos ganhou destaque para aplicação de estudos e práticas organizacionais e, assim, favorece a implementação dela nas organizações (Alves Filho, 2011; Pradella, Furtado, Kipper, 2012; Hernández-Nariño *et. al.*, 2016;). Isso porque é uma ferramenta com a qual se procura abranger todos os atores organizacionais e seus modos de operação em busca de melhorias.

McHugh, Pendleblury e Wheeler (1995) afirma que o processo é uma atividade que recebe insumo específico, com capacidade de adicionar seu valor organizacional e transformá-lo, chegando a um resultado útil.

Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio 2013 (BPM CBOK), a utilização do gerenciamento de processos de negócios evidencia vantagens para quatro grupos, a saber: organização, clientes, gerências e ator do processo. Nesse tipo de gestão, os responsáveis pelos processos são reconhecidos rapidamente, dando rapidez na tomada de decisão quando o cliente mostra insatisfação.

Segundo o BPM CBOK (2013) a gestão de processos de negócio (BPM) é definida como uma abordagem orientada na identificação, desenho (ou projeção), execução, medição, monitoramento e controle de processos de negócio, sendo eles automatizados ou não, buscando alcançar consistência e resultados de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, a BPM busca, com o auxílio da tecnologia, formas de agregar valor, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, sendo possível a melhoria do desempenho e dos resultados organizacionais

A aplicação da metodologia de gestão de processos em organizações, sendo elas privadas ou públicas, não é imediata, pois há o envolvimento de pessoas, comunicações horizontais e verticais e mudanças (Carvalho, Sousa, 2017). Para Müller (2003) a adoção da gestão de processos tem como desafio quebrar paradigmas que estão há muito tempo enraizados na cultura organizacional das organizações.

Para Pradella, Furtado e Kipper (2012) as organizações estão inseridas em um cenário que cada vez mais as pressionam a buscar eficiência e agilidade, com atitudes flexíveis nas demandas exigidas pela sociedade contemporânea, que está mais dinâmica, complexa e diversificada.

A gestão de processos tem como objetivo conectar tudo que se faz em uma organização, facilitando a comunicação e a cooperação entre os membros e departamentos da empresa, de modo que as atividades realizadas diariamente possam ser executadas de forma mais rápida e eficiente, entregando serviços/produtos de qualidade (Tito, 2019).

Segundo Tito (2019) quando a organização identifica, gerencia e faz o controle de processos, ela se prepara para mudanças e desafios que possam aparecer. Através do efetivo controle do desempenho dos processos, há a possibilidade do uso efetivo de recursos e do controle da qualidade dos serviços prestados, trazendo satisfação e garantindo assim a satisfação do cliente e permitindo a sustentabilidade da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à metodologia, tendo em vista o objeto e objetivo deste trabalho, optou-se pela utilização da pesquisa mista, que, segundo Creswell, Creswell (2021) tem sido aplicada em diversos estudos nas ciências sociais e humanas. A pesquisa mista é feita por meio da combinação de dados qualitativos e quantitativos, da explicação dos dados, da construção a partir de um banco de dados (Creswell, Creswell, 2021). Ainda no campo dos métodos mistos, destaca-se a abordagem convergente, em que o pesquisador coleta os dados qualitativos e quantitativos, fazendo a análise deles separadamente para depois comparar os resultados (Creswell, Creswell, 2021). A partir disso, é possível dizer se os achados refutam ou confirmam um ao outro.

3.1 Métodos de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa escolhido para a coleta de dados junto às secretarias acadêmicas dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país foi um questionário estruturado (apêndice F). A vantagem da utilização dessa técnica é a possibilidade de atingir muitos respondentes mesmo em locais distantes, a flexibilidade de responder no melhor momento possível e a não influência das opiniões dos pesquisadores aos respondentes. Em relação aos participantes da pesquisa, esperava-se que os questionários fossem respondidos pelos coordenadores, vice coordenadores ou secretários acadêmicos.

O questionário é uma técnica de investigação que apresenta um conjunto de questões por escrito a um grupo específico de pessoas, com o objetivo de obter o conhecimento de suas opiniões (Gil, 1995). Para Hoss e Caten (2010) na composição de um questionário, utiliza-se um número de questões ou itens que ajudem a traduzir um conceito geral. Esses itens são frequentemente agrupados em fatores para explicar subconceitos.

Na construção do formulário, levou-se em consideração o objetivo do trabalho, que é o perquirir sobre a percepção dos responsáveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da burocracia em relação à padronização de processos. O público-alvo são os representantes dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em funcionamento no Brasil, que somam o total de 4.661. O questionário foi dividido em quatro partes, abordando as características socioeconômicas e sociodemográficas (questões de 1 a 5), as características do seu programa de pós-graduação (questões de 6 a 15), a visão do participante em relação à burocracia

(questões de 16 a 24) e os procedimentos adotados no programa de pós-graduação (questões 25 a 33). A questão de número 34 pediu ao participante que sintetizasse em uma frase as suas percepções sobre Burocracia e padronização de processos em seu programa de pós-graduação.

Em relação aos endereços eletrônicos para envio do formulário, informações gerais, como telefones e sites dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, foram localizadas no site¹ da Plataforma Sucupira, da CAPES, na opção "Observatório da pós-graduação", na seção de "Informação e serviços". Na sequência, são mostrados todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* do país, divididos entre as cinco regiões. Após busca dos e-mails e telefones das secretárias acadêmicas dos programas de pós-graduação do país, no site da Plataforma Sucupira, os questionários eletrônicos foram enviados via correio eletrônico para que pudessem ser respondidos.

Conforme mostrado anteriormente, através da Plataforma Sucupira, hoje existem quatro mil, seiscentos e setenta programas de pós-graduação *stricto sensu* em funcionamento no país. A coleta desses dados pretendia a participação de, pelo menos, trezentos e cinquenta e seis respondentes como amostra, mantendo um erro amostral de 5% e nível de confiança em 95%, (Creswell, Creswell 2021). Ao final, se obteve o total de 482 respondentes. Desse total, após análises das respostas, foram excluídas três delas por conta da participação de alunos dos programas que responderam o questionário e não serem responsáveis pelas atividades do PPG.

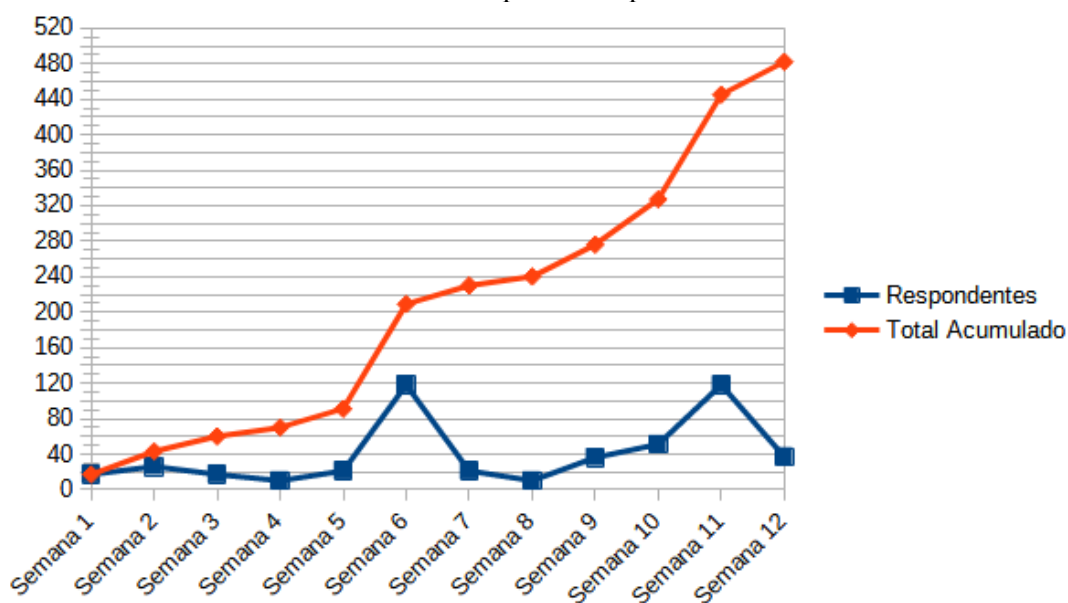
A aplicação dos questionários iniciou-se no dia 15 de janeiro de 2025, finalizando no dia 9 de abril de 2025. Na 1ª semana, de forma aleatória e sem repetição, através do aplicativo LibreOfficeCalc, foram sorteados 400 PPGs e enviado o formulário eletrônico por meio de correio eletrônico a esses programas, obtendo o número de 17 respostas. Na semana seguinte, foi feito um reenvio aos mesmos e-mails do 1º sorteio como forma de reforço, obtendo-se mais 26 novas respostas. Na 3ª semana, foi realizado um novo sorteio, também de 400 PPGs, excluindo-se os primeiros sorteados anteriormente, obtendo-se 17 novas respostas. Na 4ª semana, foi feito um reforço de envio aos mesmos 400 PPGs, obtendo somente 10 novas respostas. Na 5ª semana, foi realizado um novo sorteio com novos 400 PPGs, excluindo-se os outros 800 já sorteados, obtendo-se 21 novas respostas. Nessa mesma semana, também foi feito um reforço aos primeiros 800 sorteados anteriormente. Na 6ª semana, por conta ainda do baixo número de respondentes coletado em relação ao total de PPGs existentes no país, o presente pesquisador decidiu iniciar o envio a todos os PPGs existentes, além de fazer o

¹ Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/#busca_observatorio.

reforço de um novo e-mail aos já sorteados anteriormente, obtendo-se 118 novas respostas no formulário.

Na 7ª semana, véspera do feriado de Carnaval, entre os dias 23/02 a 1º/03, obteve-se 21 novos respondentes. Na 8ª semana, coincidindo com a semana do feriado de Carnaval, obteve-se o retorno de 10 novas respostas. Na 9ª semana, na tentativa de aumentar a participação de novos programas respondentes, o pesquisador iniciou o envio também às pró-reitorias de pós-graduação das instituições de ensino superior. Nesta semana, obteve-se o retorno de 36 novas respostas. Na 10ª semana de coleta, obteve-se o número de 51 novos respondentes. Na 11ª semana, foram retornadas 118 novas respostas dos PPGs. Observou-se nesta semana de coleta do dia 24 de março o fim do preenchimento do Coleta CAPES por todos os programas de pós-graduação ativos no país, iniciado em janeiro de 2025. Acredita-se que antes desse prazo os PPGs estavam com muitas obrigações improrrogáveis, dificultando ainda mais a coleta dos dados por meio de formulário eletrônico, também como observado nos retornos de vários PPGs da inviabilidade de respostas neste período. Na 12ª semana, obteve-se o número de 37 novas respostas, sendo esta semana de retornos composta somente de três dias.

Gráfico 2 - Número de respondentes por semana de coleta.



Fonte: Autoria própria (2025).

3.2 Análise Descritiva

Análises descritivas do perfil dos entrevistados e dos Programa de Pós-Graduação (PPGs) foram realizadas no programa R v.4.4.1 (R Core Team, 2024) e no programa MAXQDA 2022 (VERBI Software, 2021). Acerca dos entrevistados, foram descritos em termos percentuais o número de participantes por Sexo, Faixa etária, Raça/Cor/Etnia, Estado civil, Nível de escolaridade, Experiência anterior na própria instituição na área administrativa e Função dentro do PPG. Sobre o perfil dos PPGs, o número percentual descrito foi de acordo com o Tipo de Instituição de Ensino Superior, o Tipo de formação dada pelo PPG, se o PPG é em rede, o conceito CAPES do PPG, em relação a Área de avaliação CAPES agregada por Colégio e por Grandes Áreas.

3.3 Índice de Importância Relativa – IIR

Uma base de dados contendo 17 questões em escala Likert com 5 níveis foi extraída do questionário aplicado aos participantes. Os níveis “Discordo plenamente”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo” e “Concordo plenamente” foram respectivamente convertidas nos valores 1, 2, 3, 4 e 5 para as análises subsequentes. Ainda, o banco de dados foi subdividido em dois constructos: O constructo Burocracia – que contemplou nove questões (itens) – e o constructo Procedimento – que contemplou oito questões.

A análise do Índice de Importância Relativa (IIR) foi conduzida para avaliar a importância de vários itens na percepção dos constructos Burocracia e Procedimento, com base nas respostas dos participantes da pesquisa. Os itens de cada constructo foram classificados de acordo com seus valores de IIR, que fornecem uma medida relativa de importância. O IIR é calculado como a média ponderada das avaliações dos respondentes para cada item, levando em consideração os pesos da escala Likert (1 a 5), de acordo com a seguinte fórmula:

$$IIR = \frac{\sum_{i=1}^k (W_i - X_i)}{(k \times n)}$$

Em que:

IIR é Índice de importância relativa, W_i é o peso designado ao i ésimo nível da escala Likert, X_i é a frequência de respondentes que escolheram o i ésimo nível da escala Likert, k é o valor do nível mais elevado da escala Likert e n é o número total de respondentes.

3.4 Análise Fatorial Exploratória (FA)

A análise fatorial exploratória foi aplicada para explorar o padrão de respostas dadas ao questionário aplicado para se obter a percepção dos entrevistados sobre os constructos Burocracia e Procedimentos inerentes aos PPGs. Para tal, todas as questões respondidas em escala Likert foram reagrupas em uma única matriz de dados $M \times N$, em que M são os participantes e N as questões aplicadas. Para avaliar a capacidade de fatoração do banco de dados, o método Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi aplicado (Kaiser, 1974). O método calcula a estatística MSI (acrônimo em inglês para Medida de Adequação de Amostragem), que é uma medida da proporção de variância entre os itens que podem ter variância comum. A MSI varia de 0 a 1, com valores mais próximos de 1 sugerindo que as variáveis estão correlacionadas e os dados são adequados para análise fatorial. Na sequência, o teste de esfericidade de Bartlett foi aplicado para avaliar em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade, ou seja, não apresentam correlações entre si (Dziuban e Shirkey, 1974). Os valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é fatorável, rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz identidade (i.e., não correlacionada). Os testes KMO e de esfericidade foram realizados no programa R com o auxílio do pacote ‘psych’ (Revelle, 2024).

Por fim, para verificar se o banco de dados pode ser resumido em dois fatores que expressam respectivamente os constructos Burocracia e Procedimentos, a análise fatorial foi aplicada extraíndo-se os dois primeiros fatores por meio do método de rotação ortogonal Varimax para minimizar o número de variáveis com alta carga fatorial nos fatores. A análise fatorial foi realizada no programa R com o auxílio do pacote base ‘stats’ (R Core Team, 2024).

Após a análise fatorial, para uma análise mais detalhada do comportamento dos participantes em relação aos constructos e aos fatores extraídos da análise fatorial, os percentuais de respostas por faixa etária dos participantes foram calculados para o constructo Burocracia, assim como a média dos escores do fator relativo à Burocracia. O mesmo procedimento foi realizado para o constructo Procedimento, entretanto os resultados foram agrupados pelo Conceito CAPES do PPG e da característica do PPG ser em rede ou não. Os percentuais foram calculados com o auxílio do pacote *Likert* (Bryer e Speerschneider, 2016) do programa R.

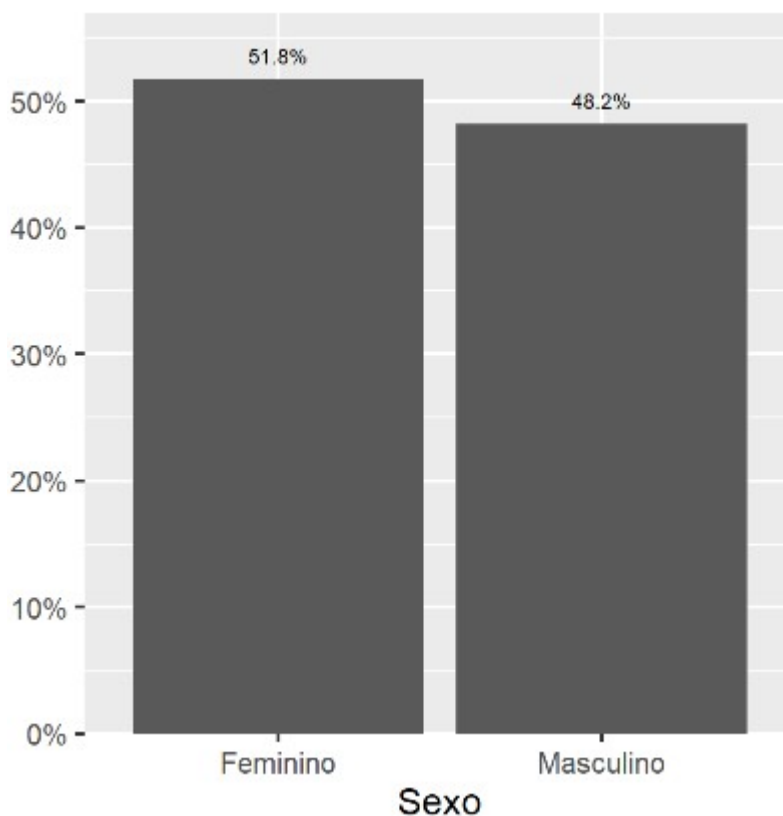
4 ANÁLISE DOS DADOS/RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

Apresenta-se o perfil dos respondentes do questionário em relação: ao sexo; faixa etária; raça/cor/etnia; estado civil; nível de escolaridade; experiência anterior; função no PPG; representados pelos gráficos 3 a 9, respectivamente.

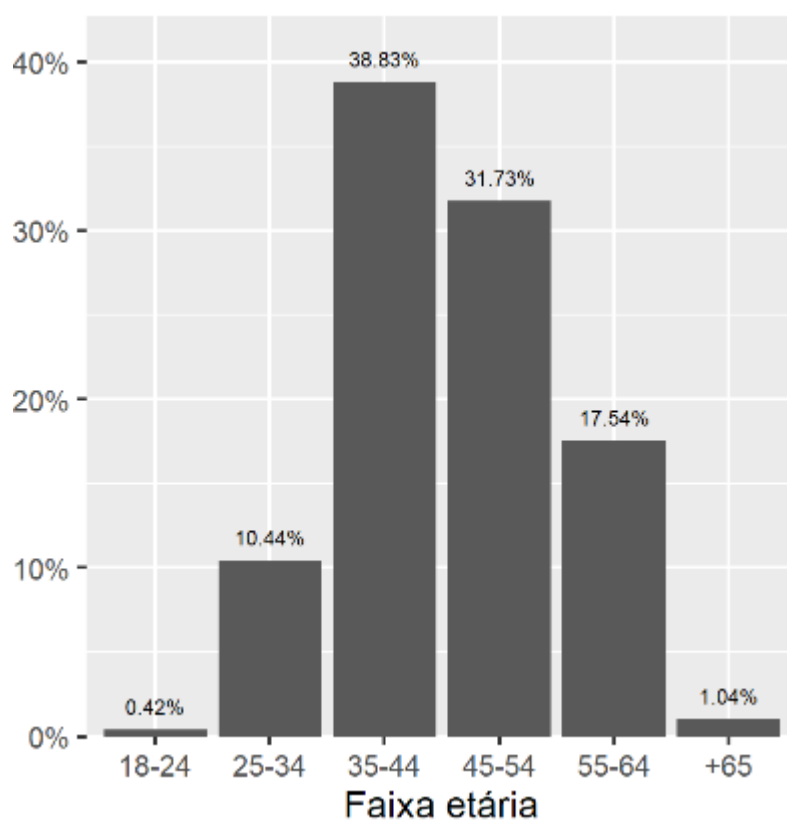
No gráfico 3, relacionado ao sexo, a pesquisa mostrou que há quase uma equidade entre o sexo feminino e masculino, com 51,8% e 48,2% respectivamente.

Gráfico 3 – Perfil dos respondentes em relação ao sexo



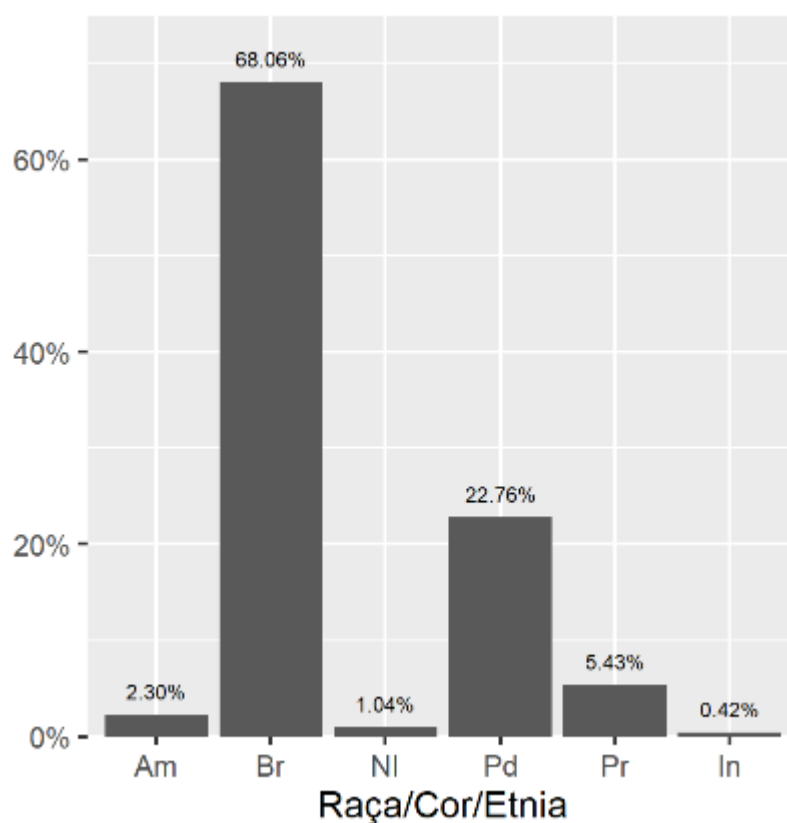
Fonte: autoria própria (2025)

Sobre a faixa etária o gráfico 4 mostra que 70% dos participantes possuem entre 35 e 54 anos.

Gráfico 4 - Perfil dos respondentes em relação a faixa etária

Fonte: autoria própria (2025)

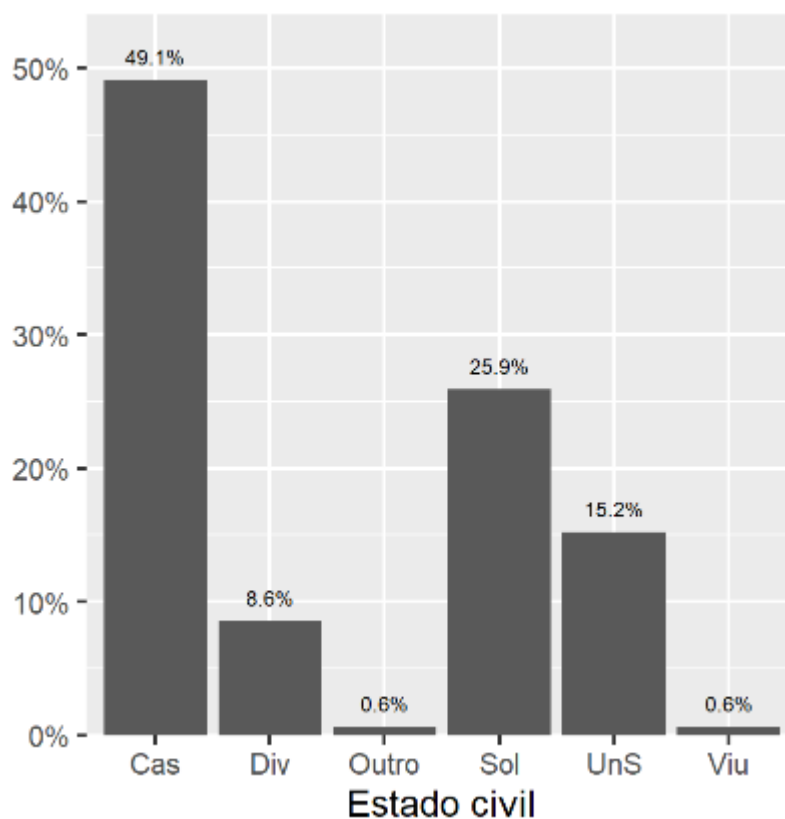
Já no gráfico 5, representando raça/cor/etnia, observou-se que quase 70% dos respondentes são pessoas brancas.

Gráfico 5 - Perfil dos respondentes em relação a raça/cor/etnia²

Fonte: autoria própria (2025)

Para demonstrar o estado civil dos participantes o gráfico 6 mostra quase 50% das são pessoas casadas.

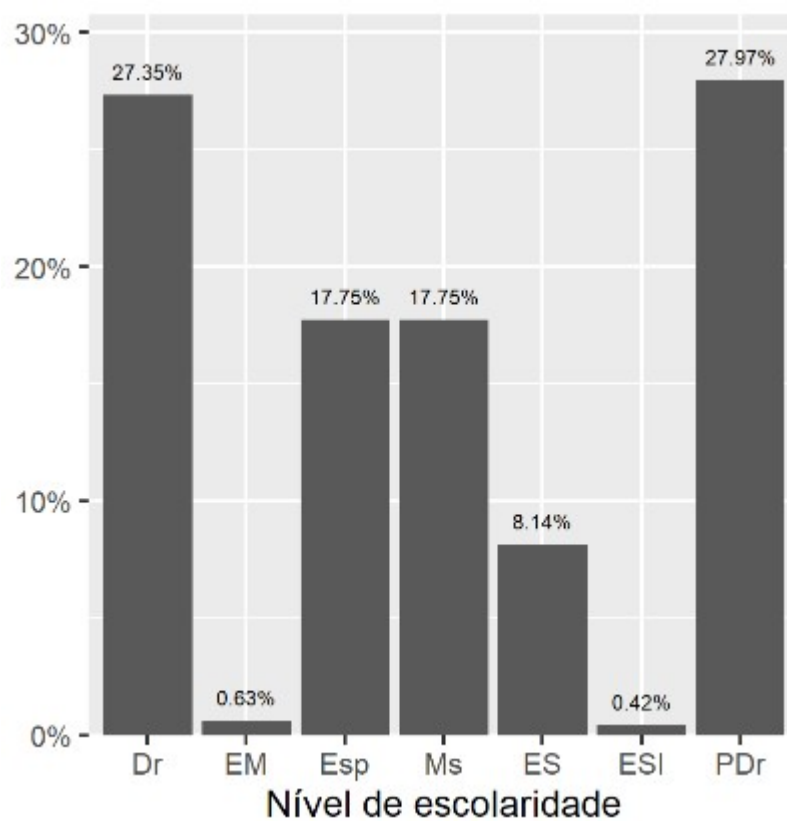
2 . Legenda: Am – Amarela; Br – Branca; Ni – Não informado; Pd – Parda; Pr – Preta, In – Indígena.

Gráfico 6 - Perfil dos respondentes em relação ao estado civil³

Fonte: autoria própria (2025)

No gráfico 7 representando o nível de escolaridade dos participantes, observou-se que mais da metade, 55,2%, possuem doutorado ou pós-doutorado, sendo 27,3% e 27,9% respectivamente. Já outros 35% possuem algum título de especialização ou mestrado, sendo 17,75% para o primeiro e os mesmos 17,75% para o segundo.

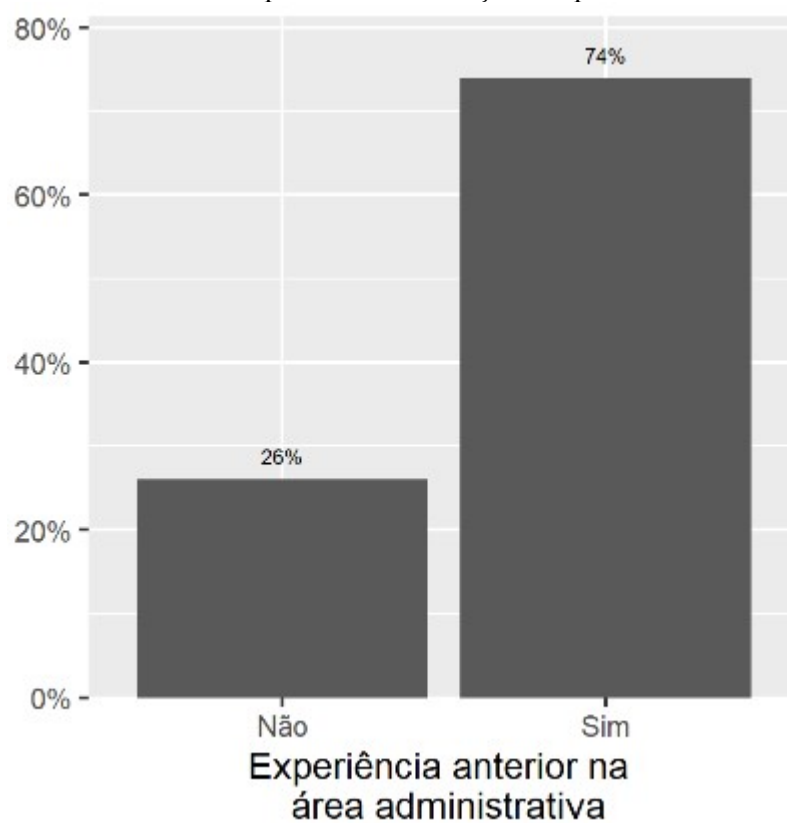
³ Legenda: Cas. – Casado; Div. – Divorciado; Sol – Solteiro; UnS. – União estável, Viu – Viúvo.

Gráfico 7 – Perfil dos respondentes em relação ao nível de escolaridade⁴

Fonte: autoria própria (2025)

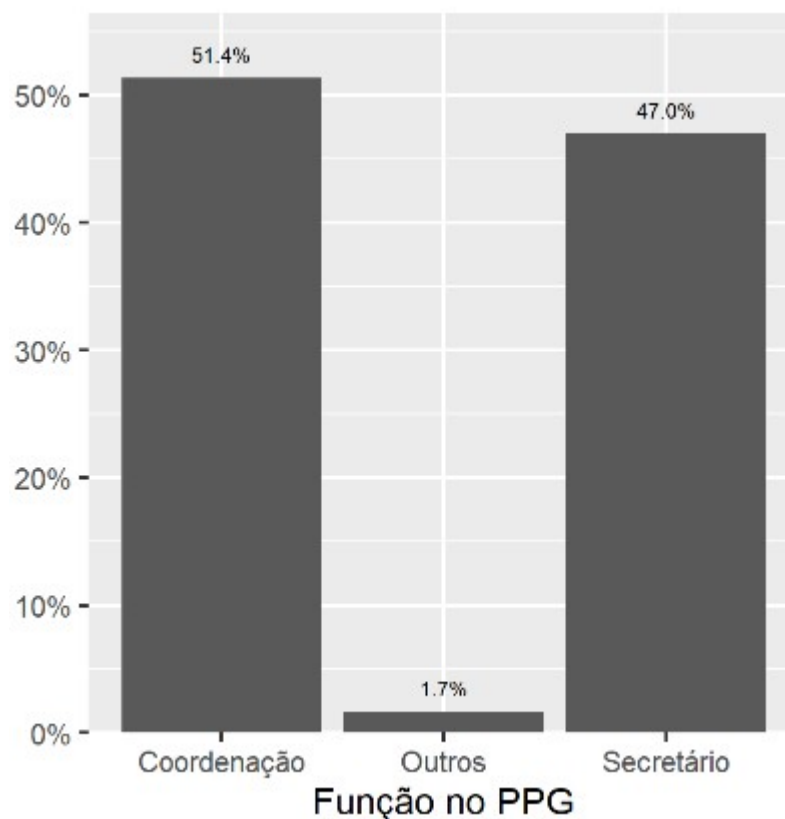
No gráfico 8 74% afirmaram que já possuíam alguma experiência em trabalho na área administrativa anteriormente em relação ao trabalho no PPG.

⁴ Legenda: Dr. – Doutorado; EM – Ensino médio completo; Esp. – Especialização; Ms. – Mestrado; ES – Ensino Superior Completo; ESI – Ensino Superior incompleto; PDr. – Pós-Doutorado.

Gráfico 8 – Perfil dos respondentes em relação a experiência em área administrativa

Fonte: autoria própria (2025).

Então, o gráfico 9 representa a função de cada um no programa, há um equilíbrio entre os respondentes, sendo 51,4% representando a coordenação do PPG (coordenadores ou vice coordenadores) e 47% representando os secretários dos cursos.

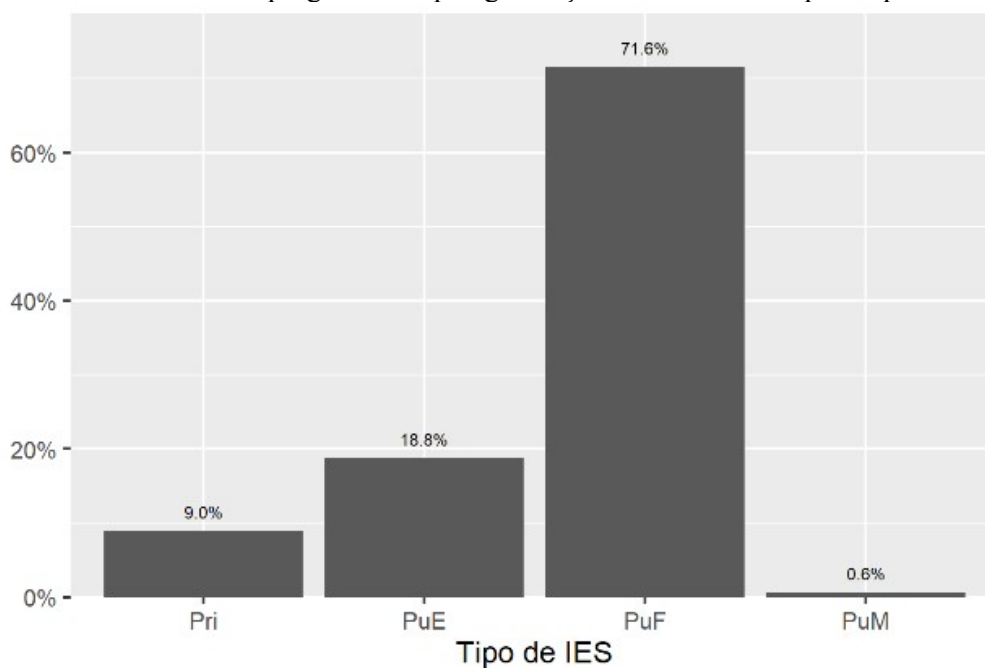
Gráfico 9 – Perfil dos respondentes em relação a função no PPG

Fonte: autoria própria (2025).

4.2 Perfil dos programas de Pós-graduação dos entrevistados

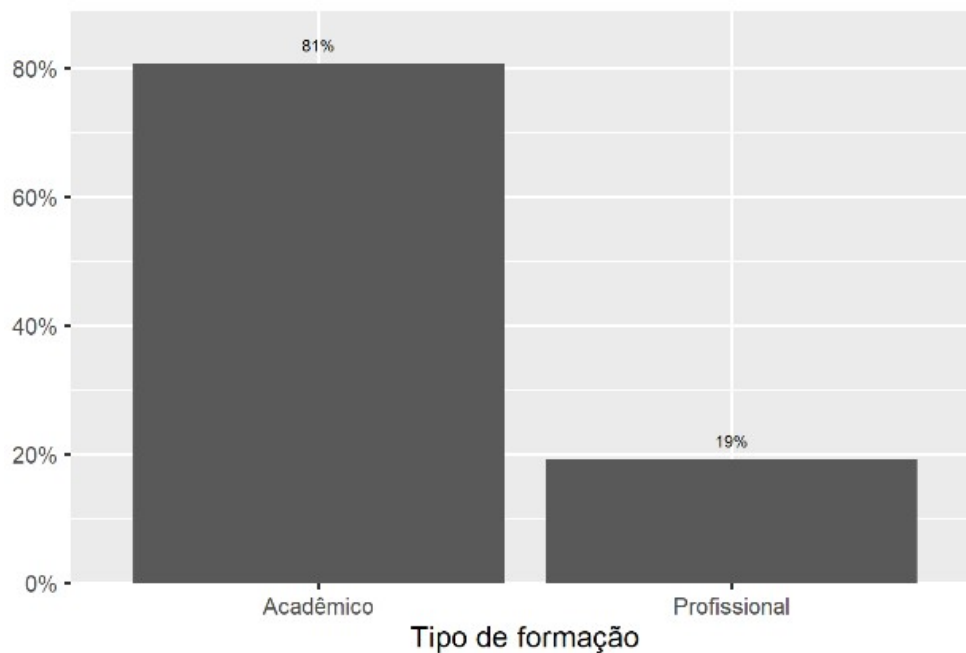
Já no perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país, a pesquisa apresentou os dados representados nos gráficos a seguir.

Sobre o tipo de IES observou-se que 71,6% das IES participantes são públicas federais, seguido por 18,8% públicas estaduais e 9% privadas.

Gráfico 10 - Perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país: tipo de IES⁵

Fonte: autoria própria (2025).

Já no gráfico sobre o tipo de formação, 81% dos PPGs participantes são acadêmicos e 19% profissionais.

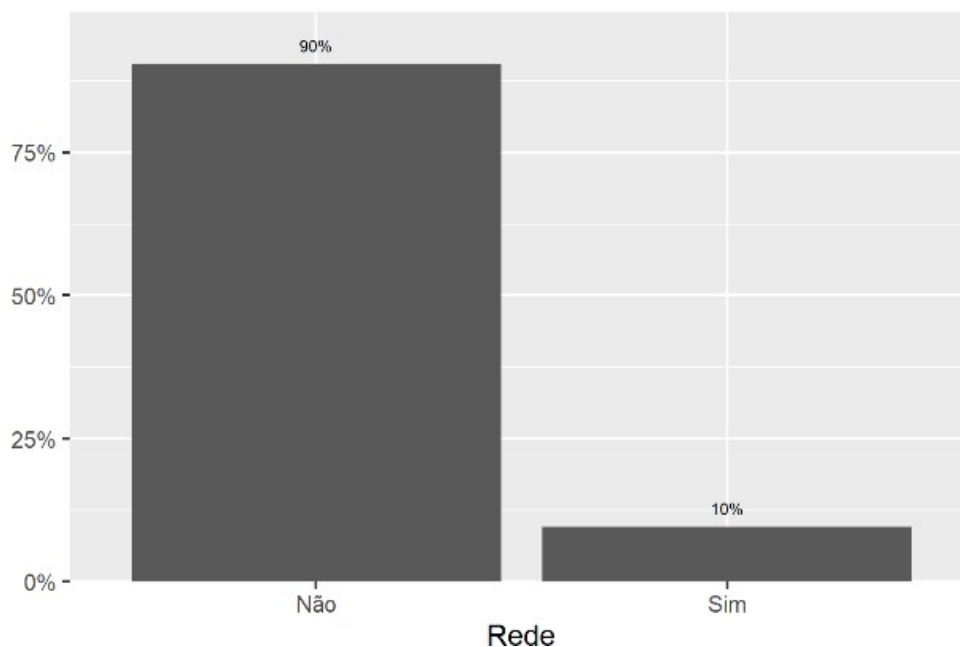
Gráfico 11 - Perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país: tipo de formação

Fonte: autoria própria (2025).

⁵ Legenda: Pri – Instituição Privada; PuE – Instituição Pública Estadual; PuF – Instituição Pública Federal; PuM – Instituição Pública Municipal.

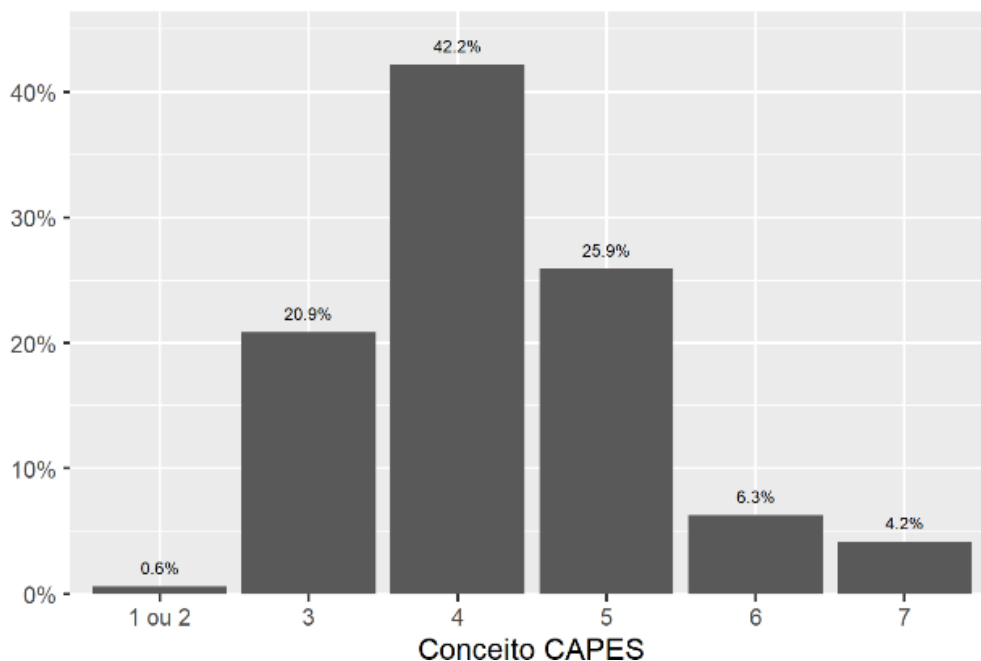
No gráfico 12, "em rede", 90% dos PPGs que participaram indicaram que não estão em rede com outros programas e outros 10% estão em rede.

Gráfico 12 - Perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país: rede



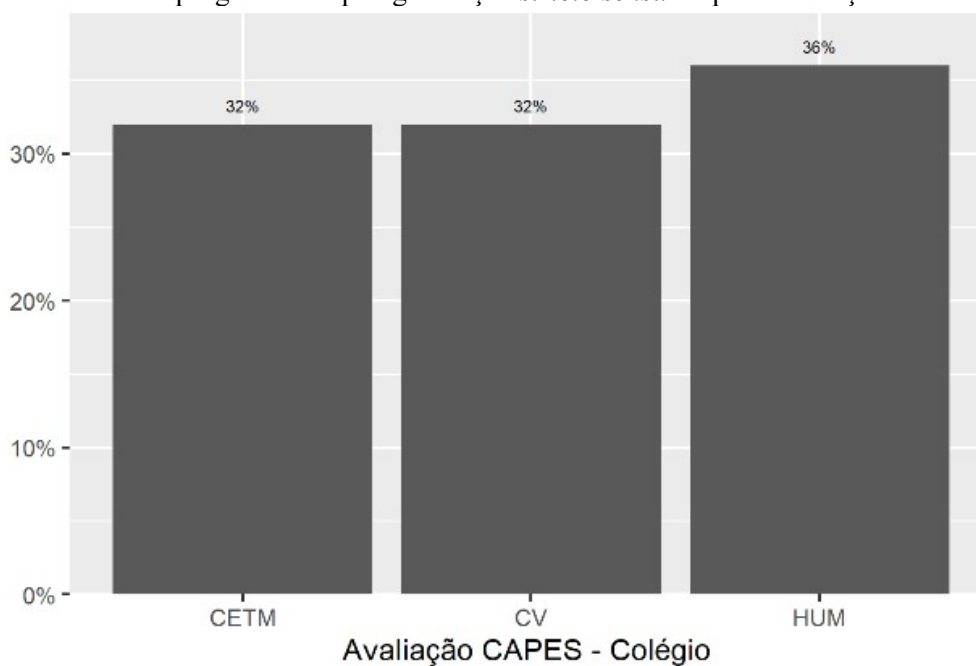
Fonte: autoria própria (2025).

O PPG indicou qual o conceito CAPES possui, no gráfico 13 observou-se que 20,9% possuem conceito "3", 42,2% conceito "4", 25,9% conceito "5", 6,3% conceito "6" e 4,2% conceito "7".

Gráfico 13 - Perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país: conceito CAPES

Fonte: autoria própria (2025).

O gráfico 14 é em relação a avaliação CAPES – colégio, nota-se 32% nas Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar; empatada com Ciências da Vida; e 36% em Humanidades.

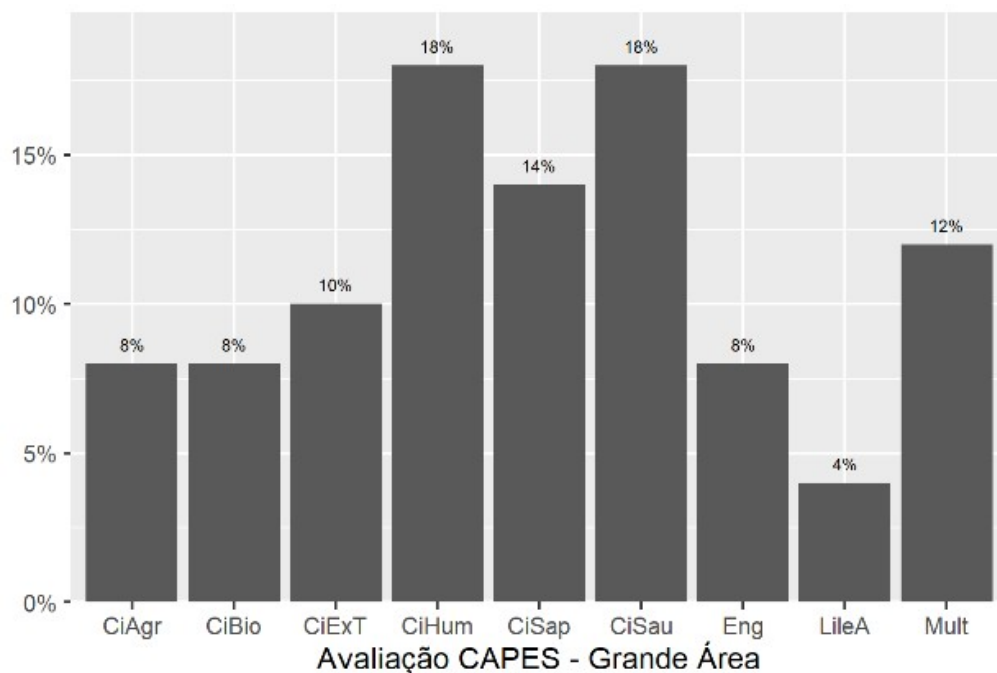
Gráfico 14 - Perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país: avaliação CAPES - colégio⁶

Fonte: autoria própria (2025).

⁶ Legenda: CETM – Ciência Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar; CV – Ciências da Vida; HUM – Humanidades.

No gráfico 15 destacou-se a participação das seguintes grandes áreas da CAPES em que os PPGs se encontram: 18% de ciências humanas, 14% de ciências sociais aplicadas e 18% de ciências da saúde, representando 50% da amostra.

Gráfico 15 - Perfil dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do país: avaliação CAPES – grande área⁷



Fonte: autoria própria (2025).

4.3 Índice de Importância Relativa

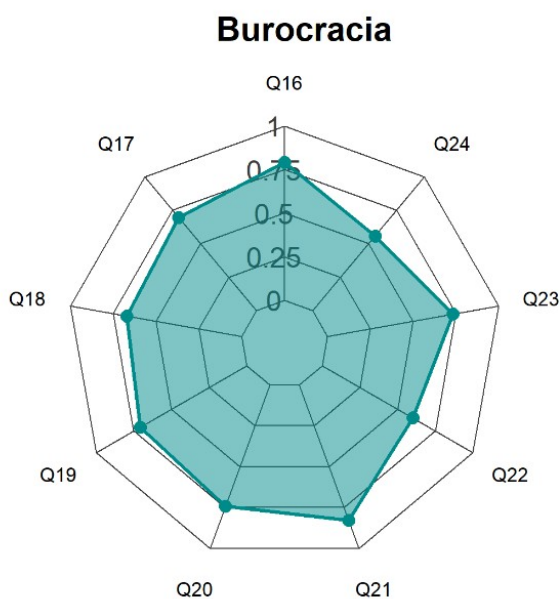
O índice de Importância Relativa (IIR) foi importante para medir a força com que os itens contribuem para percepção da Burocracia e do Procedimento (Figura 3 e 4⁸, Apêndice F). Para o constructo Burocracia, o item com maior IIR e melhor classificação foi Q21 (IIR = 0,83, Figura 3), que afirma que “É possível encontrar um equilíbrio produtivo entre padronização e flexibilidade. (...)”, indicando que a discricionariedade do agente em tomar decisões para a organização do trabalho é o principal motor do constructo Burocracia. O segundo item mais importante foi Q16 (IIR = 0,79, Figura 3), que diz “... o que se vê nas organizações é uma mistura de vários tipos de organizações (carismática, tradicional),

7 . Legenda: CiAgr – Ciências Agrárias; CiBio – Ciências Biológicas; CiExT – Ciências Exatas e da Terra; CiHum – Ciências Humanas; CiSap – Ciências Sociais Aplicadas; CiSau – Ciências da Saúde; Eng – Engenharias; LileA – Linguística, Letras e Artes; Mult – Multidisciplinar.

8 Ver Apêndice F para descrição das questões Q16 a Q33.

interagindo entre si”, revelando a Burocracia é fortemente influenciada pela maneira como os líderes lidam com as demandas do trabalho. O terceiro item em sequência foi o Q20 (IIR = 0,74, Figura 3), que afirma o seguinte “A estrutura formal da burocracia pode ser associada às relações informais para gerar resultados mais positivos”, mostrando que a melhora nos procedimentos pode vir através da associação entre as relações formais e informais.

Figura 3: Índice de Importância Relativa dos itens (questões) para a percepção dos constructos Burocracia

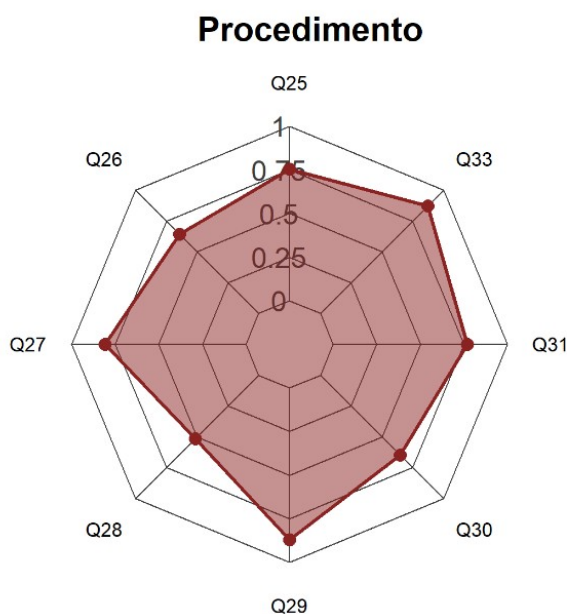


Fonte: autoria própria (2025).

Já no constructo Procedimentos, o item com maior IRR foi Q33 (IIR = 0,871, Figura 4), que diz o seguinte "... um material escrito contendo o passo a passo das rotinas e procedimentos acadêmicos e administrativos das secretarias acadêmicas seria uma ferramenta útil para esses setores.", indicando que os manuais de procedimentos acadêmicos e administrativos para execução dos trabalhos nos PPGs são válidos. O segundo item mais importante foi Q29 (IIR = 0,871, Figura 4), que mostra que "Já enfrentei algum tipo de dificuldade ou fiquei em dúvida ao realizar alguma demanda solicitada à minha secretaria acadêmica.", mostrando que os responsáveis pelos PPGs já enfrentaram na execução das demandas, em algum momento, dificuldades que poderiam ser sanadas através de um treinamento ou manual de procedimentos, por exemplo. Já o terceiro item com maior IRR foi o Q27 (IIR = 0,81, Figura 4), que diz que "A instituição de ensino superior na qual trabalho se

organiza burocraticamente." indicando que a presença da Burocracia na estrutura administrativa das instituições de ensino superior continua de forma predominante.

Figura 4 - Índice de Importância Relativa dos itens (questões) para a percepção dos constructos
Procedimento

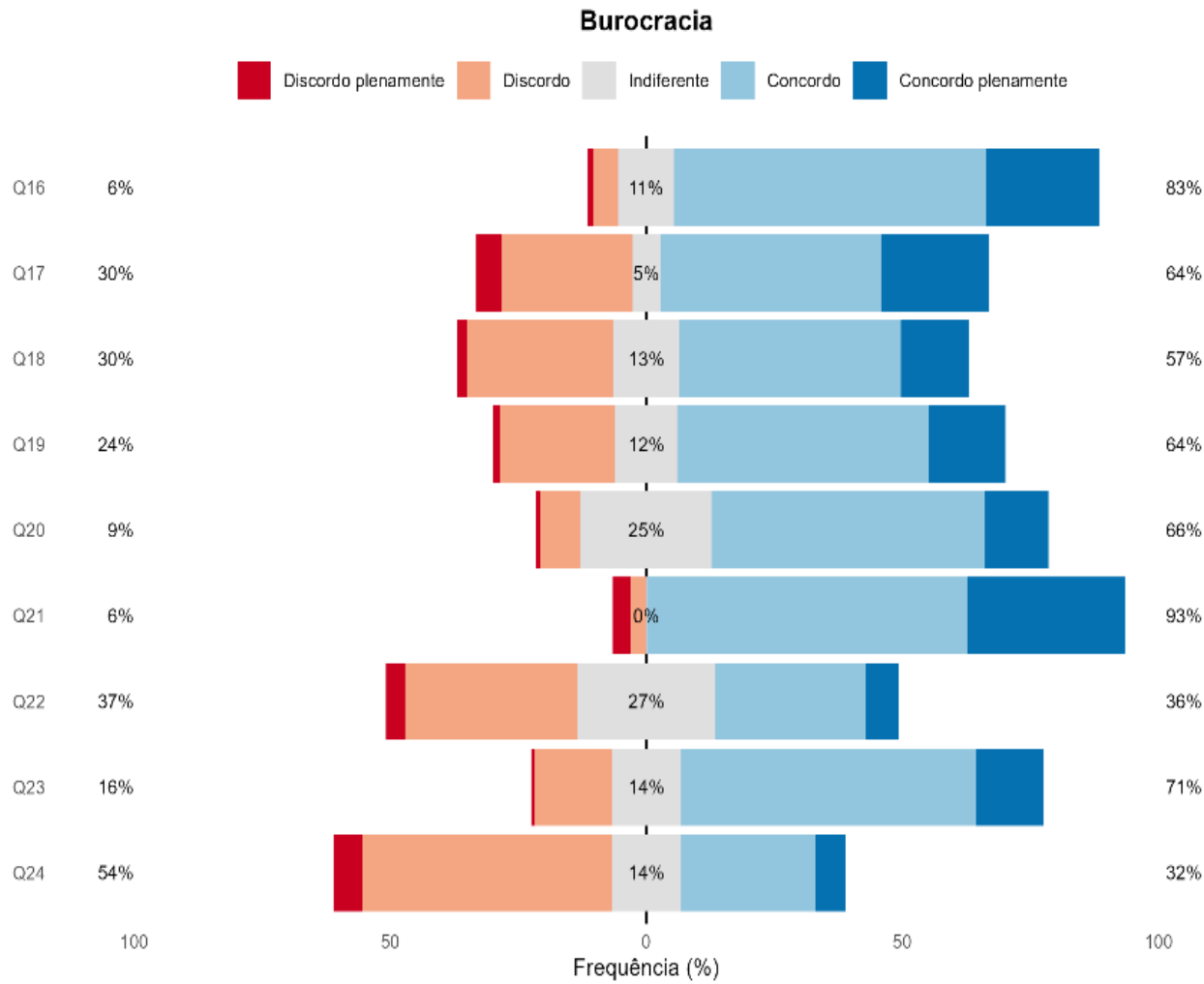


Fonte: autoria própria (2025).

De modo geral, os participantes da pesquisa têm posição marcada acerca dos constructos Burocracia e Procedimento evidenciando baixa indiferença sobre estes dois grandes temas. Em relação a Burocracia (Figura 5) é possível notar que os participantes se posicionaram no espectro de concordância em relação aos itens do constructo, excetuando-se os itens Q22 e Q24, cujas concordâncias foram mais no espectro da discordância. Padrão semelhante pôde ser depreendido do constructo Procedimento, em geral, os participantes se colocaram na posição de concordância com os subtemas abordados na pesquisa –não incluindo o item Q28 (Figura 6).

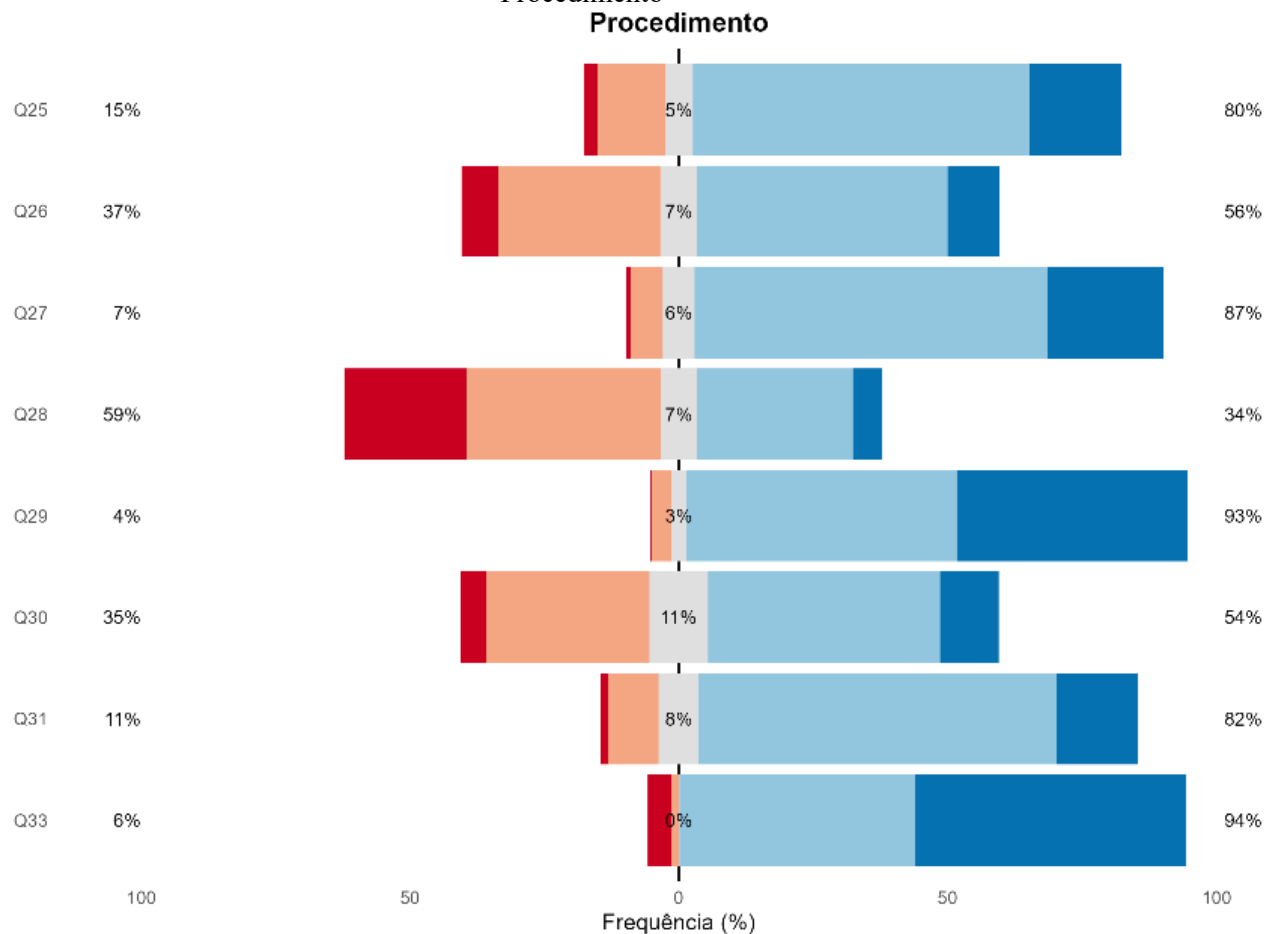
Em ambas figuras os tons de azul são referentes as posições de concordância, em tons de vermelho as posições são discordantes e em cinza destaca-se a indiferença acerca dos itens perguntados. A descrição dos itens pode ser encontrada no Apêndice F.

Figura 5 - Percentual de respostas dos participantes da pesquisa em relação aos constructos Burocracia



Fonte: autoria própria (2025).

FIGURA 6 - Percentual de respostas dos participantes da pesquisa em relação aos constructos



Fonte: autoria própria (2025).

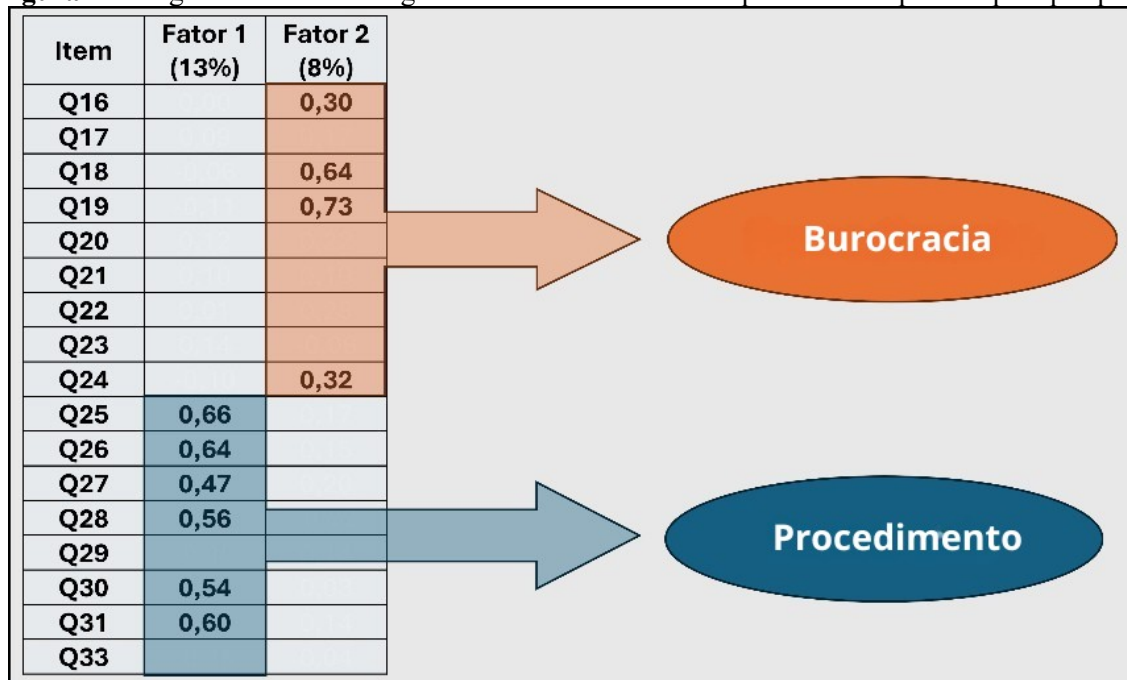
4.4 Análise Fatorial

De maneira geral, a matriz de dados na escala Likert é fatorável, apresentando o $MSA_{\text{geral}} = 0,7$ com esfericidade significativa ($\chi^2 = 1287,15$, G.L. = 136, $p \approx 0$) (Apêndice F). Acerca da análise fatorial verificou-se que 21% da variação total dos dados pode ser resumida em apenas dois fatores, onde o primeiro fator foi responsável por 13% e o fator 2 por 8% (Figura 7). Apesar da baixa capacidade de redução da dimensionalidade da matriz original em dois fatores, notou-se que há uma percepção diferenciada entre Burocracia e Procedimento por parte dos participantes da entrevista, pois os itens pré-definidos como pertencentes ao constructo Burocracia e Procedimento são os que mais explicam, respectivamente, os fatores 1 e 2 extraídos pela análise fatorial (Figura 7). Assim, corrobora-se a hipótese de que as questões elencadas no questionário são capazes de diferenciar a percepção dos participantes quanto à burocracia e procedimentos dos PPGs. Os itens Q25,

Q26 e Q31 foram os mais explicativos do fator 1, ou seja, com maior carga fatorial na definição do fator, ao passo que os itens Q18 e Q19 foram os de maior peso para construção do fator 2 (Figura 7, Apêndice F).

Os valores em preto são os valores de correlação (carga fatorial) maiores que $|0.3|$ entre as variáveis originais e os fatores extraídos da análise fatorial, valores abaixo deste valor foram omitidos. Os percentuais entre parênteses representam a variância explicada por cada um dos dois fatores. As elipses são a expressão conceitual dos fatores extraídos. A descrição dos itens pode ser consultada no Apêndice F.

Figura 7 - Diagrama do resultado geral da Análise Fatorial do questionário aplicado para pesquisa



Fonte: autoria própria (2025).

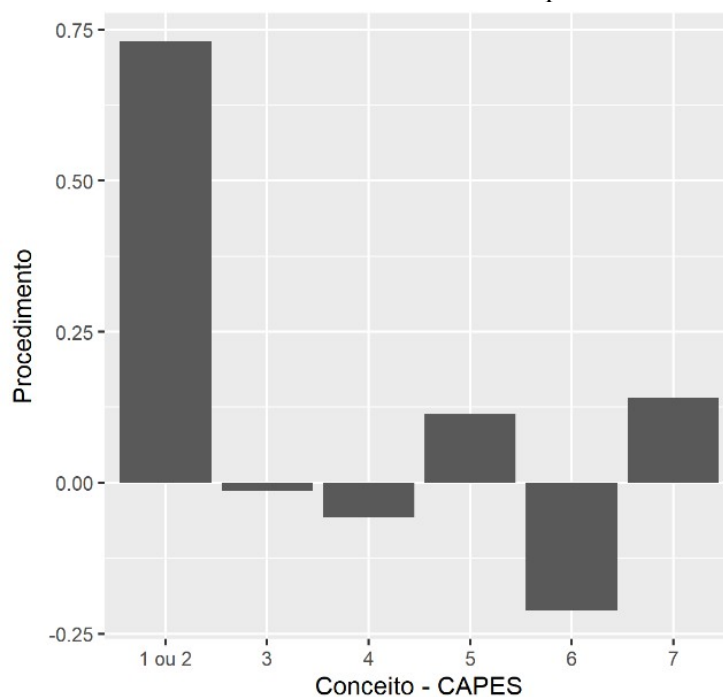
Os escores médios dos fatores Burocracia e Procedimento agrupados por certas características forneceram uma perspectiva particular do comportamento dos participantes e dos PPGs acerca da percepção dos processos de burocratização e sistematização processual do trabalho executado nas instituições de ensino superior. Uma vez que a análise fatorial revelou que, apesar de fatorável, a pesquisa via questionário apresentou peculiaridades importantes indicando um baixo nível de concordância (correlação) entre os itens analisados, em que o fator de Procedimento foi agrupado pelo Conceito CAPES do Programa de Pós-Graduação (PPG) e pelo tipo de PPG (em rede ou não; e o fator Burocracia pela faixa etária).

Com relação a percepção do Procedimento em relação ao conceito dos PPGs, programas com conceitos 5 e 7 foram aqueles com escores médios positivos, ao passo que os

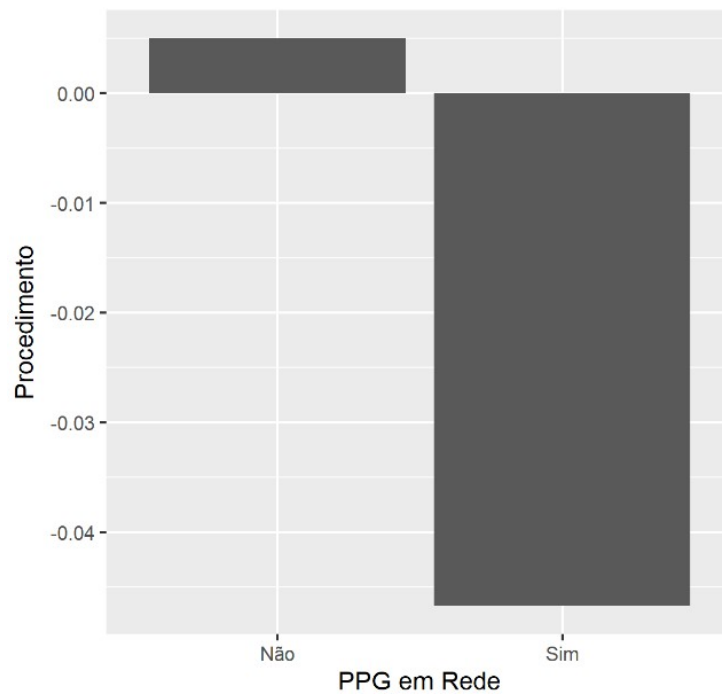
programas com conceitos 3, 4 e 6 tiveram escores médios negativos (Figura 8). O fato de os PPGs serem em rede ou não, tem pouquíssima diferença em relação a percepção do Procedimento, com uma média positiva para os PPGs que não são em rede e negativa para os organizados em rede (Figura 9).

Foi possível notar que, em média, a percepção em relação à Burocracia variou com relação a faixa etária de tal forma que os indivíduos até 44 anos, em média, uma percepção de menos burocracia em comparação aos indivíduos de 45–64 anos, cuja percepção é de mais burocracia (Figura 10). Contudo, essas médias devem ser interpretadas com cautela, uma vez que há uma elevada variação nos escores (Apêndice F), indicando que os processos burocráticos e procedimentais são percebidos de modo bastante peculiar pelos participantes da pesquisa.

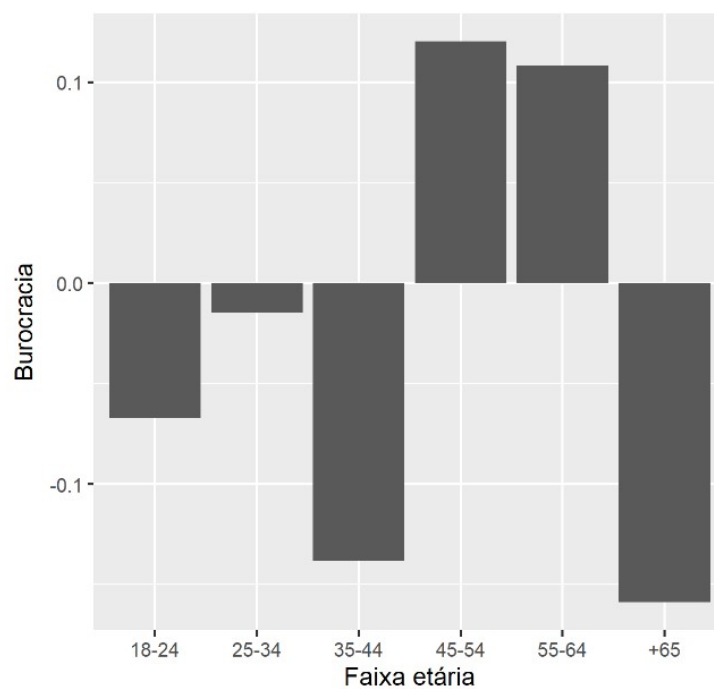
Figura 8 – Escores médios do fator Procedimento pelo conceito CAPES



Fonte: autoria própria (2025).

Figura 9 - Escores médios do fator Procedimento pelo PPG em rede

Fonte: autoria própria (2025).

Figura 10 - Escores médios do fator Burocracia pela faixa etária

Fonte: autoria própria (2025).

4.5 Análises da Q.34 (respostas abertas)

A questão de número 34 "Sintetize em uma frase a sua percepção da burocracia e a sua percepção da padronização de processos no seu programa de pós-graduação." foi uma questão

aberta em que permitiu que os respondentes descreverem a sua visão sobre Burocracia e padronização de processos. Após a leitura de todas as respostas, por meio do programa MAXQDA (2022), foi feita uma divisão em quatro diferentes segmentos codificados para ajudar na análise da referida questão: "A favor da Burocracia"; "Crítica à Burocracia"; "A favor da padronização de processos" e "Crítica à padronização de processos". As demais respostas que não apresentaram características que incluídas nesses segmentos foram excluídas para esta análise. Por meio da análise das questões através dos segmentos mencionados, obteve-se a seguinte imagem gerada no programa, em que cada linha representa uma resposta diferente codificada. Observou-se que em uma mesma resposta poderia ter mais de uma codificação, como por exemplo, sendo fazendo uma crítica à Burocracia, e confundindo Burocracia como padronização de processos e ao mesmo tempo sendo a favor da padronização.

Cada linha na horizontal representa uma resposta do participante. A cor verde representa alguma característica "A favor da Burocracia"; A cor vermelha representa algo "Crítica à Burocracia"; Já a cor azul representa "A favor da padronização de processos". E a cor laranja representa "Crítica a Burocracia".

Figura 11 - Padrão das respostas abertas analisadas



Fonte: Autoria Própria (2025).

Na figura 11 apresentou-se um recorte de 28 linhas, em que cada linha representa uma das 28 respostas. A figura completa com todas as questões está no Apêndice G, por conta do tamanho da imagem final com todas as respostas selecionadas. Buscou-se através desta

análise apresentar, de modo ilustrativo, as opiniões dos respondentes sobre a Burocracia e a padronização de processos.

Observou-se respostas bem diferentes entre os respondentes, como por exemplo, linhas apresentadas somente com a cor vermelha, mostrando críticas à Burocracia. Ou respostas apresentando duas cores diferentes, com críticas à Burocracia (cor vermelha) mas elogiando o PPG quando este faz uso da padronização de processos (cor azul), como foi vista na seguinte resposta: "A burocracia muitas vezes dificulta a otimização, compromete a qualidade e atrasa a resolução dos processos, resultando em entraves e lentidão nas entregas. Por outro lado, a padronização pode ser benéfica ao reduzir a variabilidade em processos semelhantes, garantindo maior previsibilidade e eficiência.". Ou elogiando a Burocracia, de modo geral (cor verde) e logo em seguida fazendo alguma ponderação ou crítica pontual sobre ela (cor vermelha), como por exemplo: "Há, na minha percepção, um elemento dialético: ao mesmo tempo em que a burocracia tem a pretensão de democratizar os processos, tornando-os mais transparentes e chancelados por diferentes integrantes da estrutura, inegavelmente gera um engessamento nas atividades, tornando as mudanças e/ou ações necessárias mais morosas." E respostas contendo três cores, como fazendo uma crítica à Burocracia (cor vermelha), sendo a favor da padronização de processos (cor azul) e fazendo ponderações ou críticas sobre esta última (cor laranja), como observado na seguinte resposta: "A existência da padronização e da burocracia facilitam o trabalho na secretária. No entanto, se são demasiadamente rígidos, impedem a inovação e o crescimento do servidor/funcionário.".

As respostas que contêm tanto "A favor da Burocracia" (verde) quanto "Crítica à Burocracia" (vermelho) indicam uma percepção heterogênea da burocracia, onde os participantes reconhecem seus benefícios (organização, padronização) ao mesmo tempo em que criticam suas disfunções (lentidão, excesso de regras).

Em relação ao que Adler e Monteiro (2022) as respostas que criticam a Burocracia por ser "engessada", "lenta" ou "excessiva" podem ser relacionadas à "Burocracia como Paradigma Disfuncional". Já as respostas que veem a burocracia como "necessária", "importante" para "organização" e "procedimentos" podem se alinhar à "Burocracia como Racionalidade Instrumental" ou à "Burocracia como Paradigma Flexível" se houver menção à busca por equilíbrio.

As respostas que veem a padronização como algo positivo, apesar das críticas à burocracia, podem ser interpretadas como uma busca pela "eficiência" e "fluidez" que a

Figura 15 - Nuvem de Palavras do segmento "Críticas à padronização de processos"



Fonte: Autoria própria (2025).

E por último, foi gerada a nuvem de palavras do segmento que criticou a padronização de processos (figura 15). Devido ao baixo número de respostas desse segmento, o programa MAXQDA (2022) gerou apenas as seguintes palavras "padronização", "servidores", "flexibilidade", "processos", "passo" e "acadêmica", não refletindo bem o que se esperava sobre a frequência de palavras utilizadas para criticar a padronização de processos.

5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

O produto técnico tecnológico que se originou deste trabalho foi o Manual de Procedimentos Padrão da Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Catalão. (Apêndice E).

Este documento tem como objetivo atender às principais demandas e dificuldades enfrentadas pelos servidores que trabalham na secretaria sem receber treinamento ou capacitação prévia. Através deste manual foi possível estabelecer um nível inicial de padronização para os processos analisados, ficando a cargo das futuras ações de melhoria contínua, conduzidas pelos principais responsáveis pela execução desses processos, a sua evolução e aperfeiçoamento.

Além das dificuldades enfrentadas pelo mestrando desta pesquisa, na qual é secretário acadêmico de um programa *stricto sensu* em uma instituição de ensino superior pública, outros dados relevantes da pesquisa mostraram que a construção de um documento deste tipo se mostrou relevante. A pergunta de número 33 do questionário da pesquisa "Na minha percepção, um material escrito contendo o passo a passo das rotinas e procedimentos acadêmicos e administrativos das secretarias acadêmicas seria uma ferramenta útil para esses setores." mostrou que dos 479 respondentes, 452 marcaram as opções "Concordo" ou "Concordo plenamente", representando 94,36% do total. Outros sete respondentes marcaram as opções "Discordo" ou "Discordo plenamente". Já 21 participantes marcaram a opção "Indiferente".

Observou-se também na pergunta de número 34 "Sintetize em uma frase a sua percepção da burocracia e a sua percepção da padronização de processos no seu programa de pós-graduação" frases como dos seguintes respondentes: "A falta de um manual dificulta o desempenho dos servidores. Entra em um dia e nesse mesmo dia já está desempenhando as funções." "É importante desde que haja registros escritos de normatização dos procedimentos operacionais padrão. Aqui onde estou não havia nenhum manual de nada, nenhuma orientação de procedimento, nem interna, nem externa, eu que fui coletando as informações aprendendo e fui sistematizando alguns tutoriais.". Essas respostas apresentadas na pesquisa durante a fase de aplicação do questionário mostram a importância que esse tipo de material apresenta aos PPGs.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Burocracia, apesar das críticas recorrentes e da emergência de modelos organizacionais alternativos, permanece como um elemento estruturante nas instituições contemporâneas. Sua persistência não indica estagnação, mas sim uma capacidade de adaptação e ressignificação diante das transformações sociais, políticas e tecnológicas. Longe de estar superada, a Burocracia se apresenta hoje sob formas mais flexíveis, dinâmicas e, por vezes, híbridas, articulando-se com discursos de eficiência, inovação e participação (Adler, Monteiro, 2022).

Nesse cenário, reconhecer a Burocracia como um instrumento de racionalização administrativa, mas também como um mecanismo de dominação, permite compreender sua centralidade na gestão de processos, controle e regulação institucional. Além disso, sua presença garante previsibilidade, impessoalidade e estabilidade, aspectos fundamentais para a continuidade e legitimidade das ações públicas e privadas. Porém, autores como Motta (2010) destacam que a burocracia deve ser compreendida para além de seu caráter técnico-racional, evidenciando suas implicações ideológicas e seus efeitos sobre os sujeitos. A Burocracia é, muitas vezes, um instrumento de reprodução do controle e da hierarquia, ainda que se apresente como neutra ou impessoal. Tragtenberg (2006), por sua vez, enfatiza o papel da burocracia como mecanismo de poder, especialmente nas instituições públicas, revelando seu potencial para a perpetuação de estruturas autoritárias e para o bloqueio de processos emancipatórios.

Diante disso, o trabalho buscou descrever a percepção dos responsáveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da burocracia e a padronização de processos. Para isso, através do envio de um questionário estruturado, via correio eletrônico, aos PPGs do Brasil, foi possível analisar a visão dos participantes, como coordenadores, vice coordenadores e secretarias e o impacto da Burocracia e gestão de processos.

A análise descritiva do trabalho permitiu, em termos percentuais, analisar o perfil dos entrevistados. Em relação ao sexo dos participantes, o sexo feminino representou 51,8% dos respondentes, enquanto o masculino, 48,2%, mostrando uma maior representação de mulheres nos PPGs. Em relação à idade dos participantes, destaca-se a faixa entre 35 a 54 anos, que representou 70% do total de entrevistados. Já em relação à raça/cor/etnia, percebeu-se a predominância nos PPGs de pessoas brancas, representando 70% da amostra. O estado civil dos participantes mostrou que quase 50% das pessoas são casadas e 15,2% estão em união

estável, caracterizando um público que busca uma maior estabilidade pessoal. O nível de escolaridade dos respondentes mostrou que 27,97% possuem pós-doutorado e 27,35% doutorado, o que representa mais da metade da amostra. Este número elevado de doutores e pós-doutores provavelmente foi composta pelos coordenadores e vice coordenadores, que são cargos ocupados essencialmente por docentes. Outros 35% possuem pelo menos algum título de pós-graduação em nível de especialização (17,75%) ou de mestrado (17,75%). Outro dado apresentado foi em relação à função dos participantes em seus PPGs, mostrando que houve uma participação bem parecida entre coordenadores e vice coordenadores (51,4%) e secretários acadêmicos com 47%, mostrando que os resultados, no geral, tiveram participação importante entre os dois grupos principais que compõe um programa de pós-graduação *stricto sensu*.

Já em relação ao Perfil dos Programas de Pós-Graduação dos entrevistados, destaca-se a grande participação das instituições de ensino públicas, representando quase 90% da amostra (federais com 71,6%, estaduais com 18,8%), mostrando que essas instituições representam quase a totalidade de oferta de pós-graduação *stricto sensu* do país. O trabalho também mostrou que o perfil de cursos de pós-graduação *stricto sensu* ainda é predominantemente do tipo acadêmico, com 81% do total e 19% do tipo profissional. Outro ponto relevante abordado na pesquisa sobre o perfil dos PPGs que quase metade, 42,2% dos programas possuem conceito Capes quatro, seguido de 25,9% com conceito Capes cinco e 20,9% com conceito três, apontando ainda que há um número baixo de programas com conceito Capes entre seis (6,3%) e sete (4,2%).

A análise descritiva do trabalho realizada no questionário eletrônico aplicado aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, por meio do Índice de Importância Relativo (IRR) permitiu mensurar a força que os itens assinalados contribuem para percepção dos respondentes dos constructos Burocracia e Procedimento. As perguntas de número 21, 16 e 20 apresentaram os maiores IRR para o constructo Burocracia. Essas questões destacaram que a discricionariedade do agente em tomar decisões para a organização do trabalho é o principal motor do constructo Burocracia, a qual é fortemente influenciada pela maneira como os líderes lidam com as demandas do trabalho e que a melhora nos procedimentos pode vir através da associação entre as relações formais e informais. Já no constructo Procedimento apresentou os maiores IRR nas perguntas 33, 29 e 27. O destaque para esse constructo foi que os manuais de procedimentos acadêmicos e administrativos para execução dos trabalhos nos PPGs são válidos; os responsáveis pelos PPGs já enfrentaram na execução das demandas, em

algum momento, dificuldades que poderiam ser sanadas através de um treinamento ou manual de procedimentos e que a Burocracia na estrutura administrativa das instituições de ensino superior continua de forma predominante.

Um dos principais pontos em que se destacam na pesquisa é que muitos respondentes ainda não compreenderam que a padronização dos processos é um produto da Burocracia. Ao mesmo tempo que fazem críticas à Burocracia, elogiam a gestão de processos. Isso foi observado principalmente na questão aberta de número 34, como a seguinte resposta: "A burocracia muitas vezes dificulta a otimização, compromete a qualidade e atrasa a resolução dos processos, resultando em entraves e lentidão nas entregas. Por outro lado, a padronização pode ser benéfica ao reduzir a variabilidade em processos semelhantes, garantindo maior previsibilidade e eficiência". Isso também pode ser relacionado às perspectivas de Adler e Monteiro (2022), especialmente a "Burocracia como Paradigma Disfuncional" (parte crítica à Burocracia) versus "Burocracia como Paradigma Flexível" (busca por equilíbrio e resultados positivos através da formalização).

Através das respostas das questões 33 e 34 do questionário aplicado mostrou-se a importância de um Manual de Procedimentos disponível aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, como foi abordado no Produto Técnico Tecnológico da pesquisa, em que 94,36% das respostas apresentaram concordância em terem disponibilidade de um manual deste tipo. Observou-se também na resposta aberta que a ausência deste tipo de manual pode afetar os trabalhos desenvolvidos pelos PPGs, como observado na seguinte resposta aberta: "A falta de um manual dificulta o desempenho dos servidores. Entra em um dia e nesse mesmo dia já está desempenhando as funções."

O trabalho encontrou limitações durante a aplicação do questionário, pois os PPGs, público-alvo da pesquisa, encontravam-se com a demanda de trabalho elevada devido ao período de preenchimento de informações do Coleta Capes 2025, dificultando sua participação. Além disso, o período de aplicação dos questionários, também coincidiu com o período de férias e recesso de vários programas de pós-graduação. Desta forma, sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação de questionários evitando tais períodos. Além disso, recomenda-se pesquisas qualitativas mais aprofundadas para entender as razões por trás das percepções contraditórias da Burocracia e da padronização de procedimentos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK – Guide to the business process management common body of knowledge**. Versão 3. 1. ed. 2013.
- ADLER, P. S., GOLDOFTAS, B., e LEVINE, D. I. 1999. **Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system**. *Organization Science*, 10: 43–68. Google Scholar.
- ADLER, P. S. 2015. **Book review essay: The environmental crisis and its capitalist roots: Reading Naomi Klein with Karl Polanyi**—Naomi Klein: This changes everything: Capitalism vs. The climate. *Administrative Science Quarterly*, 60: 13–25. Google Scholar.
- ALVES FILHO, B. de F. **Processos organizacionais: simplificação e organização**. São Paulo: Altas, 2011.
- AMORIM, A.L.M. do e BRÜNING, C. 2015. **A influência de Maurício Tragtenberg na obra da primeira geração de pesquisadores nos Estudos Organizacionais críticos brasileiros**. *Cadernos EBAPE.BR*. 13, 3 (jun. 2015), 478 a 492.
- BLOOM, N., e VAN Reenen, J. 2007. **Measuring and explaining management practices across firms and countries**. *Quarterly Journal of Economics*, 122: 1351–1408. Google Scholar.
- BOLTANSKI, L., e THÉVENOT, L. 2006. **On justification: Economies of worth**. vol. 27. Princeton, NJ: Princeton University Press. Google Scholar
- BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. A., e Macedo, M. (2011). **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte, v.5, n. 11, p. 121-136, maio-ago. 2011. ISSN 1980-5756. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906>>. Acesso em: 10 de maio 2024.
- BRASIL. **Lei nº 9.394/96**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- BRASIL. **Lei n.º 5.540/1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, 1968.
- BRASIL. **Decreto n.º 464, de 11 de fevereiro de 1969**. Estabelece normas complementares à Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, e dá outras providências.. Brasília, 1969.
- CARVALHO, C. H. A.; CAMPOS, I. M. B. M.; FERREIRA, S. M. L. **Instituições de Educação Superior Municipais (IMES): mapeamento, vinculação de recursos e disponibilidade orçamentária**. *FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação*, v. 13, n. 15, 2023.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. **Gestão por processos: novo modelo de gestão para Instituições Públicas de Ensino Superior**. Revista Administração em Diálogo - RAD, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

Comentto, Pesquisa de Mercado. **Calculadora Amostral**. 2018. Disponível em: <<https://comentto.com/calculadora-amostal>>. Acesso em: 02, set, 2024.

CLEGG, S., HARRIS, M., e HÖPFL, H. 2011. **Managing modernity: Beyond bureaucracy?** Oxford, U.K.: Oxford University Press. Google Scholar.

COURPASSON, D., e REED, M. 2004. **Introduction: Bureaucracy in the age of enterprise**. Organization, 11: 5–12. Google Scholar.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Penso, 2021.

HECKSCHER, C., e DONNELLON, A. 1994. **The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Google Scholar.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. **Burocracia como organização, poder e controle**. Revista de Administração de Empresas, v. 51, p. 424-439, 2011.

FERRARO, F., ETZION, D., & GEHMAN, J. 2015. **Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited**. Organization Studies, 36: 363–390. Google Scholar.

FREITAS, A. L. P; RODRIGUES, S. G. **A estrutura do processo de autoavaliação de IES: uma contribuição para a gestão educacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto: Anais. Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

FIA, B. S. **Universidades Públicas: O que são, Importância e Lista de Instituições**., 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/universidades-publicas>. Acesso em: 15 jun. 2024.

GAJARDO, M. **Pesquisa participante na América Latina**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GANONG, L. H. **Integrative reviews of nursing research**. Research in Nursing & Health, Hoboken, v. 10, n. 1, p. 1-11, Mar. 1987.

GIANINI, V. C.; GERADIN JUNIOR, U. **Gestão Educacional: A atuação do profissional Secretário nas organizações Educacionais**. Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo, V.1, nº 2, 2010. p.45, jul/dez. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32/81>. Acesso em 13 de julho de 2018.

GITTELL, J. H. 2001. **Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory**. Organization Science, 12: 468–483. Google Scholar.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. A. S. Sant'Anna & A. C. Neto (Trad.). Porto Alegre: Bookman. 2005.

HECKSCHER, C. 2015. **From bureaucracy to networks**. In The SAGE handbook of the sociology of work and employment: 245.Google Scholar.

HERNÁNDEZ-NARIÑO, A. et al. **Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud**. Rev. Gerencia y Políticas de Salud, Bogotá, v. 15, n. 31, p. 66-87, dez. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/SWK7MJ>. Acesso em: 10 ago. 2024.

HOSS, M., CATEN, C. S. **Processo de Validação Interna de um Questionário em uma Survey Research Sobre ISO 9001:2000**. Produto&Produção, vol. 11, n. 2, p. 104 - 119, jun. 2010.

KATTEL, R., DRECHSLER, W., e Karo, E. 2019. **Innovation bureaucracies: How agile stability creates the entrepreneurial state**. Working Paper, UCL Institute for Innovation and Public Purpose, No. IIPP WP 2019-12.Google Scholar.

Kirch, J.L.; Hongyu, K; Silva, F. de L; Dias, C. T.; **Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal**. E&S – Engineering and Science, (2017), 6:1.

KLOPPER, R., LUBBE, S., e RUGBEER, H. (2007). **The matrix method of literature review**. Alternation, 14(1), 262-276.

LEE, M. Y., e EDMONDSON, A. C. 2017. **Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing**. Research in Organizational Behavior, 37: 35–58.Google Scholar.

MARSDEN, P. V., COOK, C. R., e KALLEBERG, A. L. 1994. **Organizational structures: Coordination and control**. American Behavioral Scientist, 37: 911–929.Google Scholar.

McHUGH, P., PENDLEBLURY, A., & WHEELER III, W. A.. **Reengenharia de processos de negócios**. (No. HD37. R44 1996). Limusa, 1995.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MONTEIRO, Pedro. ADLER, Paul, S. **Bureaucracy for the 21st Century: Clarifying and Expanding Our View of Bureaucratic Organization**. Academy of Management AnnalsVol. 16, No. 2. Link: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2019.0059?journalCode=annals>>. Acesso em: 13 ago. 2024.

MOTTA, F. C. e PEREIRA, L. C. B. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F. C. P.,TRAGTENBERG, M. **Desvendando ideologias**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 64–68, 2001.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo Brasiliense, 2000.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos – da teoria à prática: aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, L. E. M.. **FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p.276. 2017.

SILVA, M. O. S. **Refletindo a pesquisa participante**. 2 ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 1991.

SOARES, L. Q.; FERREIRA, M. C. **Pesquisa participante como opção metodológica para investigação de práticas de assédio moral no trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 85-109, dez. 2006. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572006000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 abr. 2024.

SOUZA, M. T., Silva, M. D., e Carvalho, R. (2010). **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein, 8(1), 102-106.

SOUZA, J. G. **Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares**. Revista de Educação, Campinas, nº 1, p. 42-58, 2012.

SOUZA, D. G.; MIRANDA, J. C.; SOUZA, F. S.. **Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil**. Revista Educação Pública, v. 19, nº 5, 12 de março de 2019. Disponível em <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. (Coleção temas básicos de pesquisa ação). 2 ed. São Paulo: Cortez, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO. **Estatuto**. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Estatuto_da_UFCAT.pdf. Acesso em: 02 de maio de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO. **Regimento Interno**. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Regimento_UFCAT_-_Resolu%C3%A7%C3%A3o_Conjunta_001-2022.pdf. Acesso em: 02 de maio de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CEPEC n.º 1109/2012**. Goiânia: 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CEPEC n.º 1403/2016**. Goiânia: 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CEPEC n.º 1441/2016**. Goiânia: 2016.

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa de literatura**. 2005. 130 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

VERBI Software. (2021). **MAXQDA 2022** [computer software]. Berlin, Germany: VERBI Software. Available from maxqda.com.

WEBER, M.; GERTH, H. H.; MILLS, C. W. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, [2002]. 530 p.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniela Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre, RS: Penso, 2016.

APÊNDICES

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada "AS SECRETARIAS ACADÊMICAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* NO BRASIL: UMA VISÃO DA BUROCRACIA". Meu nome é João Paulo Lopes Machado, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Administração Pública. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra ficará comigo. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail (joaopaulom1234@gmail.com) e, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 9 9999-1108, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215, que a instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos/das participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

A presente pesquisa tem como objetivo geral investigar a visão dos secretários acadêmicos dos programas de pós-graduação *strictu sensu* do Brasil em relação à burocracia. Você será convidado a responder um questionário e para isso deverá reservar um período de dez minutos. Você tem direito ao ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, inclusive transporte e alimentação, se for o caso.

Em caso de danos, você tem o direito de pleitear indenização, conforme previsto em Lei.

Se você não quiser que seu nome seja divulgado, está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato. As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. Será dada toda assistência em relação a qualquer possível desconforto emocional e/ou riscos físicos e psicossociais. Os possíveis riscos a que os participantes podem ser submetidos são associados à dimensão física por cansaço pelo tempo de duração da entrevista, ao desconforto em abordar algum assunto, ao mal-estar quanto à incerteza sobre a privacidade, confidencialidade e segurança das informações, ao constrangimento pelo não domínio da ferramenta virtual para realização da entrevista e ao incômodo por problemas técnicos de áudio e vídeo, de falhas na conexão de internet e de falta de energia elétrica. Já os benefícios que a pesquisa pode trazer são a padronização, normatização de processos e procedimentos aos programas de pós-graduação *strictu sensu* que facilitem a rotina e o atendimento às demandas da comunidade universitária.

Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma

Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás - FCT/UFG
Estrada Municipal - Quadra e Área Lote 04 - Bairro Fazenda Santo Antônio
CEP: 74971-451 - Aparecida de Goiânia - Goiás - Brasil
Secretaria de Pós-Graduação: (62) 3209-6554

Apêndice B - Questionário estruturado enviado aos responsáveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu*

Apêndice B - Questionário estruturado aos representantes dos programas de pós-graduação *stricto sensu*

Questionário estruturado aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, com o objetivo de pesquisa de investigar a percepção dos responsáveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da burocracia em relação à padronização de processos. Cada PPG deve enviar um formulário, podendo este ser respondido ou pelo coordenador, ou vice-coordenador, ou secretário ou outro responsável. O tempo médio de conclusão do formulário varia entre 3 a 5 minutos.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada "AS SECRETARIAS ACADÊMICAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL: UMA VISÃO DA BUROCRACIA". Meu nome é João Paulo Lopes Machado, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Administração Pública. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra ficará comigo. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail (joaopaulom@discente.ufg.br) e, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 9 9999-1108, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215, que a instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos/das participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

A presente pesquisa tem como objetivo geral investigar a percepção dos responsáveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da burocracia em relação à padronização de processos. Você será convidado a responder um questionário e para isso deverá reservar um período de dez minutos. Você tem direito ao ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, inclusive transporte e alimentação, se for o caso.

Em caso de danos, você tem o direito de pleitear indenização, conforme previsto em Lei.

Apêndice C - Termo de Compromisso - matérias e dados coletados

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA –
PROFIAP**

TERMO DE COMPROMISSO

Declaro que cumprirei os requisitos da *Resolução CNS n.º 466/12* e/ou da *Resolução CNS n.º 510/16*, bem com suas complementares, como pesquisador(a) responsável e/ou pesquisador participante do projeto intitulado “AS SECRETARIAS ACADÊMICAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* NO BRASIL: UMA VISÃO DA BUROCRACIA”. Comprometo-me a utilizar os materiais e os dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo da pesquisa acima referido e, ainda, a publicar os resultados, sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto, considerando a relevância social da pesquisa, o que garante a igual consideração de todos os interesses envolvidos.

Data: 17/09/2024

Nome do(a) Pesquisador(a)	Assinatura Manuscrita ou Digital
1. João Paulo Lopes Machado	
2. Gustavo Henrique Petean (orientador)	
3.	
4.	

Apêndice D - Parecer Consubstanciado CEP/UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS - UFG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AS SECRETARIAS ACADÊMICAS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU NO BRASIL: UMA VISÃO DA BUROCRACIA

Pesquisador: JOAO PAULO LOPES MACHADO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 84349924.0.0000.5083

Instituição Proponente: Universidade Federal de Goiás - UFG

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.317.184

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos *Apresentação do projeto*, *objetivo da pesquisa*, e *avaliação de riscos e benefícios* foram retiradas do documento *Informações básicas do projeto* datado em 24/10/2024.

A pesquisa pretende conhecer como a burocracia está presente nas secretarias acadêmicas de pós-graduação strictu sensu do Brasil e a visão dos secretários acadêmicos em relação ao tema. O estudo tem como objetivo perquirir como os secretários acadêmicos dos programas de pós-graduação strictu sensu percebem a burocracia em relação à padronização de processos dentro da sua instituição de trabalho.

O instrumento de coleta de dados a ser utilizado será um formulário estruturado, enviado por correio eletrônico aos programas de pós-graduação strictu sensu em funcionamento no Brasil. Os dados de contato foram obtidos na Plataforma Sucupira, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Espera-se que os resultados permitam apresentar a visão dos secretários dos programas de pós-graduação strictu sensu do país em relação à burocracia em seu ambiente de trabalho. Além disso, almeja-se a elaboração de um Manual de Procedimentos e Processos Operacionais Padrão, como Produto Técnico e Tecnológico da pesquisa, para utilização na secretaria acadêmica do Programa de Pós-

Endereço: Rodovia R2, n. 3.061, Parque Tecnológico Samambala, Edifício K2, sala 110, piso 1
Bairro: Campus Samambala **CEP:** 74.690-970
UF: GO **Município:** GOIÂNIA
Telefone: (62)3521-1215 **Fax:** (62)3521-2045 **E-mail:** cep.prpl@ufg.br

Apêndice E - Produto Técnico Tecnológico



Apêndice F - Dados orientadores (IRR, KMO, Esfericidade, Cargas Fatorais e Escores Médios)

Constructo	Escala Likert (1-5)	Número	Questão (Item)
Sociodemografia	Não	1	Qual é o seu sexo?
	Não	2	Quantos anos você tem?
	Não	3	Qual cor ou raça/etnia você se identifica?
	Não	4	Qual é o seu estado civil?
	Não	5	Qual é o seu nível de escolaridade?
	Não	6	Qual o nome da sua instituição e do seu programa de pós-graduação stricto sensu?
	Não	7	Qual o conceito CAPES do seu programa de pós-graduação?
	Não	8	O seu programa de pós-graduação é em rede/associação?
	Não	9	Em relação ao seu programa de pós-graduação, marque a opção a seguir:
	Não	10	Qual das áreas de avaliação CAPES seu programa de pós-graduação pertence?
	Não	11	Dentro da sua instituição de ensino superior, além do programa de pós graduação no qual trabalha, você já teve alguma outra experiência profissional na área administrativa?
	Não	12	Qual a sua função no programa de pós-graduação stricto sensu? (Coordenador, vice-coordenador, secretário acadêmico, estagiário, bolsista ou outra função)
	Não	13	Em relação ao seu emprego na instituição de ensino e a secretaria acadêmica de pós-graduação, respectivamente, marque (pode-se marcar mais de uma opção):
	Não	14	Quanto tempo você trabalha na secretaria acadêmica do programa de pós-graduação?
	Não	15	A sua organização de trabalho é:
Burocracia	Sim	16	A organização carismática é aquela em que o líder inspira, motiva e transmite a sua visão. A organização tradicional é aquela em que o líder é legitimado por costumes sagrados, de forma autoritária. Mas no mundo real, o que se vê nas organizações é uma mistura de vários tipos de organizações (carismática, tradicional), interagindo entre si. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	17	Para ocupar um cargo burocrático de gestão, as responsabilidades de um gestor devem se sobrepor aos compromissos sociais e pessoais. O gestor deve ser imparcial em suas próprias inclinações e opiniões e executar, de forma consciente, o que é exigido dele por definição geral de seu dever ou de alguma instrução particular. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	18	A burocratização das organizações contribui para a perda de autonomia dos empregados e transfere o controle para os gestores. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	19	A centralização da tomada de decisões e a padronização das práticas de trabalho na organização burocrática são frequentemente consideradas causas que levam à alienação do trabalhador. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	20	A estrutura formal da burocracia pode ser associada às relações informais para gerar resultados mais positivos na organização. Haveria uma espécie de “burocracia relacional”, que seria uma forma “híbrida” da estrutura formal da organização em meio às relações sociais na organização. De acordo com a afirmativa anterior:

	Sim	21	É possível encontrar um equilíbrio produtivo entre padronização e flexibilidade. Assim, mesmo com regras formais, o agente teria discricionariedade para tomar certas decisões em sua organização. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	22	A introdução da inovação nas organizações é mais provável de acontecer onde papéis e estruturas são mais especializados e definidos. A formalização e a centralização não têm efeitos estatisticamente significativos quando se fala em inovação nas organizações. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	23	Mesmo em equipes menores e autogerenciadas, a estruturação burocrática — em termos de estruturação de atividades (ou seja, altos níveis de especialização, formalização e hierarquia) — pode ajudar a criar um ambiente que suporte o aprendizado e a melhoria contínua. De acordo com a afirmativa anterior:
	Sim	24	Devido à crescente pressão externa por fluidez, dinamismo e inovação nas organizações, principalmente por conta da teoria da contingência (que defende a visão de que não existe uma única estrutura organizacional), a burocracia está obsoleta. De acordo com a afirmativa anterior:
Procedimento	Sim	25	A minha organização possui um conjunto de regras instruindo sobre a padronização de processos.
	Sim	26	Os setores da instituição de ensino superior na qual trabalho tendem a ter um manual de como executar os serviços oferecidos.
	Sim	27	A instituição de ensino superior na qual trabalho se organiza burocraticamente.
	Sim	28	Recebi da minha instituição de ensino superior algum treinamento ou material orientador de como realizar as rotinas e procedimentos de trabalhos na secretaria acadêmica do programa de pós-graduação.
	Sim	29	Já enfrentei algum tipo de dificuldade ou fiquei em dúvida ao realizar alguma demanda solicitada à minha secretaria acadêmica.
	Sim	30	O acesso às informações de como realizar as rotinas e procedimentos em minha secretaria acadêmica acontece de maneira satisfatória.
	Sim	31	O meu programa de pós-graduação utiliza a padronização de processos nos serviços executados pela secretaria acadêmica.
Questão aberta	Sim	33	Na minha percepção, um material escrito contendo o passo a passo das rotinas e procedimentos acadêmicos e administrativos das secretarias acadêmicas seria uma ferramenta útil para esses setores.
	Não	32	O programa de pós-graduação em que atua possui materiais escritos contendo o passo a passo das rotinas e procedimentos acadêmicos e administrativos relativos à secretaria acadêmica?

Apêndice G- Gráfico de Comparação entre de documentos (respostas abertas)

