



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

**REORGANIZAÇÃO DO FLUXO ADMINISTRATIVO DA ATIVIDADE “AULA DE  
CAMPO” NO INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Cynthia Márcia Augusto Silva

Belo Horizonte  
2018

CYNTHIA MÁRCIA AUGUSTO SILVA

**REORGANIZAÇÃO DO FLUXO ADMINISTRATIVO DA ATIVIDADE “AULA DE  
CAMPO” NO INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Cynthia Márcia Augusto Silva

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho  
Tema: Organização e Processos do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Wellington Marçal de Carvalho  
Coorientadora: Anália das Graças Gandini Pontelo

Belo Horizonte  
2018

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: REORGANIZAÇÃO DO FLUXO ADMINISTRATIVO DA ATIVIDADE  
“AULA DE CAMPO” NO INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE MINAS GERAIS

Nome da Aluna: Cynthia Márcia Augusto Silva

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao  
Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - Faculdade de  
Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca  
examinadora, constituída pelos professores:

---

Orientador: Prof. Dr. Wellington Marçal de Carvalho  
Coorientadora: Anália das Graças Gandini Pontelo

---

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade que me foi dada e por me guiar para conclusão deste trabalho.

Agradeço ao meu marido, meu filho e minha mãe que sempre me incentivaram.

Agradeço ao Prof. Wellington Marçal de Carvalho que me orientou, transmitindo conhecimento e força para conclusão desta caminhada.

## RESUMO

Este projeto tem como objetivo propor melhorias para a organização e execução da aula de campo, oferecida aos alunos do Instituto de Geociências da UFMG. A implantação de mudanças no fluxo da atividade se justifica para que se minimizem os problemas que surgem no cumprimento deste trabalho. Através da observação da preparação desta atividade, foram obtidos dados que justificam a necessidade da introdução de mudanças. Se embasando por informações encontradas em livros, teses e dissertações que tratam de assuntos como administração, organização e processos de trabalho, comunicação, gestão e eficiência no serviço público, foi possível demonstrar quais as lacunas presentes na atividade e a forma mais adequada para solucionar, e ou corrigir tais inconsistências. Portanto, visando o aumento da eficiência da atividade “aula de campo”.

**Palavras-chave:** Organização e processos de trabalho; eficiência; eficácia; serviço público; administração pública.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma do Instituto de Geociências.....	08
Figura 02 - Fluxograma da atividade Aula de Campo.....	10

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1 APRESENTAÇÃO .....	07
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	07
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO .....	09
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	13
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	15
2.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	18
2.3 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO TEMPO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	22
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	27
<b>4. CRONOGRAMA</b> .....	28
<b>5. ORÇAMENTO</b> .....	29
5.1 MATERIAIS DE CONSUMO.....	29
5.2 RECURSOS HUMANOS.....	29
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31
<b>ANEXOS</b> .....	35
ANEXO I.....	35
ANEXO II.....	36

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

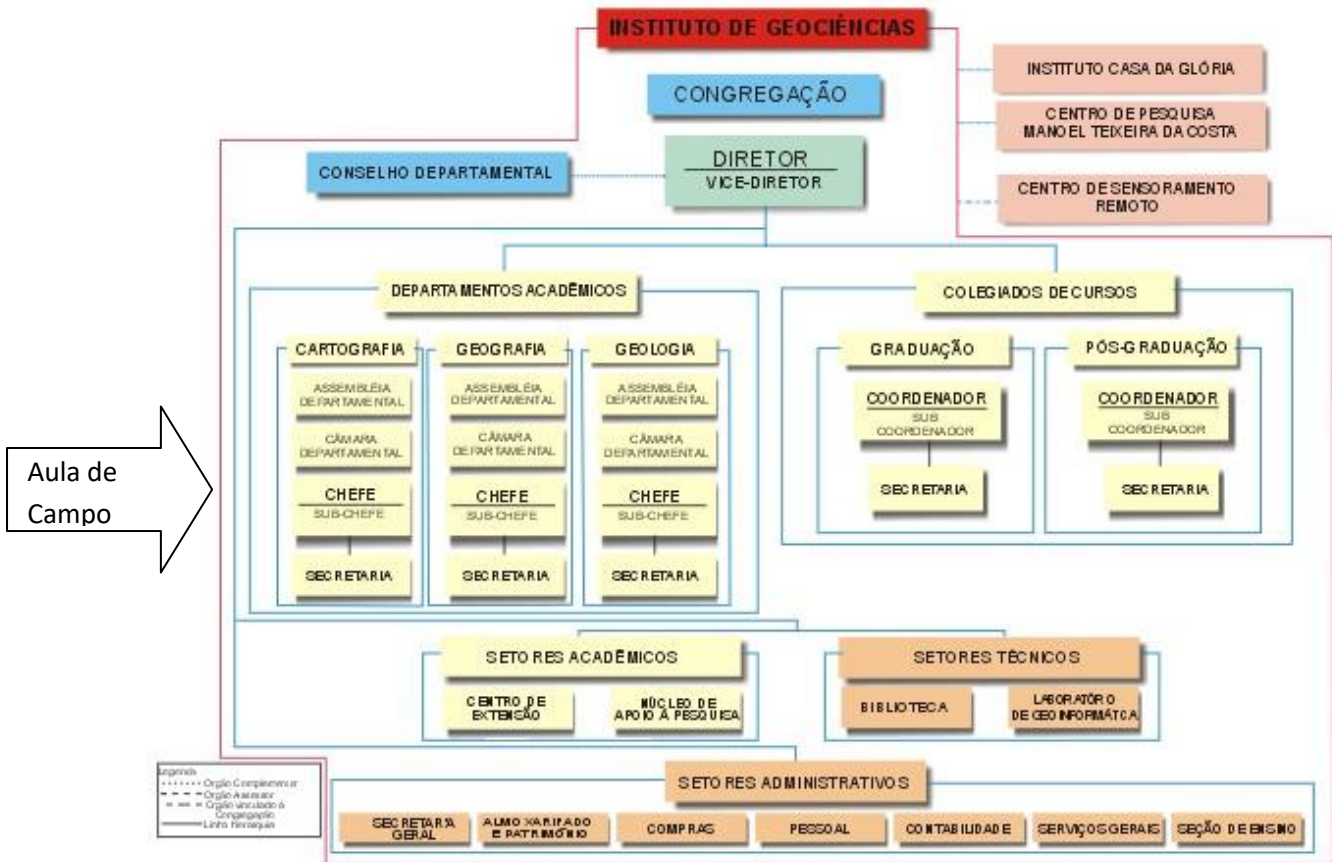
É notório que vivemos uma época onde o tempo é considerado uma riqueza. E quem possui esse bem deve saber administrá-lo com muita eficiência. Para executarmos tudo o que planejamos fazer diariamente é preciso ser organizado. Nas empresas isso não é diferente, é preciso buscar alternativas para um maior aproveitamento do tempo, gerando aumento da produtividade e melhora no clima organizacional. A gestão do tempo é bem definida por ELIAS (1989): "a palavra tempo é o símbolo de uma relação que um grupo humano (isto é, um grupo de seres vivos com a faculdade biológica de conciliar e sintetizar) estabelece entre dois ou mais processos, dentre os quais toma um, como quadro de referência ou medida para os demais".

Uma regra importante para o bom funcionamento de qualquer organização é saber usar bem o tempo e empregar a mão de obra de forma a potencializar as habilidades de cada um. Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), de acordo com dados apurados, em maio de 2017, pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos eram 4366 técnico-administrativos em educação, atuando em todas as unidades. Possibilitando o desenvolver das atividades necessárias para correto andamento da universidade.

### 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Compondo o campus Pampulha está o Instituto de Geociências (IGC) que foi fundado em 28 de fevereiro de 1968, a partir do desmembramento da antiga Faculdade de Filosofia. Nesta escola são oferecidos os cursos de graduação em Geografia, Geologia e Turismo e três programas de Pós-graduação em Geografia. Dentro das seções acadêmicas estão os departamentos de Cartografia, Geologia e de Geografia. Sendo que somente na Geografia, onde estou lotada, é que há duas funcionárias na secretaria do departamento. Na figura abaixo podemos conhecer a estrutura hierárquica do IGC.

FIGURA 01: Organograma do Instituto de Geociências



Fonte: Arquivos IGC/UFMG- 2017

No Instituto de Geociências há funcionários técnico-administrativos nos setores administrativos e acadêmicos. Na secretaria do Departamento de Geografia são atendidas as demandas de 48 professores, entre elas as solicitações do trabalho de campo, que é o motivo desta intervenção.

A aula de campo é uma atividade que faz parte do cronograma das disciplinas oferecidas no IGC. Também chamado trabalho de campo é onde o professor acompanha os alunos para uma atividade externa ao campus, com o propósito de conhecer, experimentar e aplicar os conhecimentos obtidos em sala de aula. A atividade acontece de acordo com um cronograma pré-estabelecido pela vice-diretora do IGC. Os professores apresentam suas demandas ao departamento ao qual pertencem, contendo data, local, distância a ser percorrida e número pretendido de alunos. A secretaria do departamento recebe e encaminha as solicitações para a vice-diretora. A mesma analisa as solicitações levando em consideração a verba

disponível para gasto nesta atividade e também verifica junto ao setor de Infraestrutura e Logística a disponibilidade dos veículos oficiais e motoristas para as datas pretendidas. Então, são lançadas essas informações numa planilha on-line que é compartilhada pela vice-diretora com os três departamentos, o colegiado de pós-graduação e o setor de infraestrutura e logística. Assim que esse cadastro é feito, essa planilha é acessada pelos departamentos e o colegiado para que seja feito o cadastro para pagamento de diárias do motorista, do professor e dos alunos, se for o caso. Esse pedido é feito com no máximo cinco dias antes da viagem para que ocorra o pagamento.

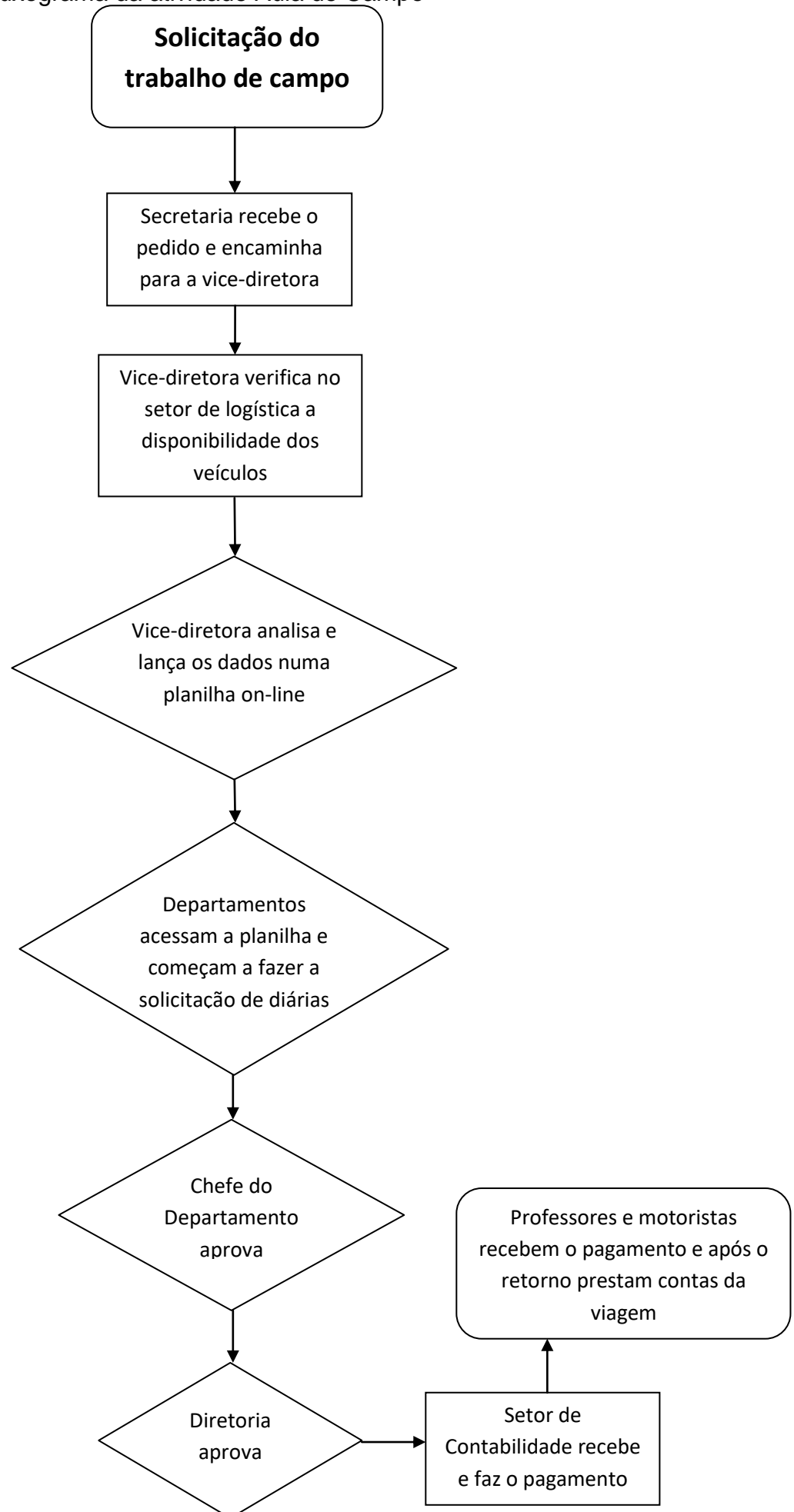
A solicitação é executada pelos departamentos e colegiado no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. Esse sistema é do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e é de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para solicitação de diárias e passagens, conforme disposto no decreto nº 5992/06. Após esse cadastro inicial ser aprovado pelo chefe do departamento, o mesmo vai através do sistema para a diretoria, onde também é aprovado e em seguida para o setor de contabilidade fazer efetivamente o pagamento. Após retornarem motoristas e professores prestam contas da viagem, preenchendo um relatório de viagem para ser anexado ao SCDP.

### 1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

O trabalho de campo é feito por cada setor individualmente e não há comunicação entre eles. A ideia de intervenção é unir em um só setor todas estas etapas, visando minimizar os problemas que acontecem com frequência.

Segue na figura abaixo o fluxo atual do trabalho de campo.

FIGURA 02: Fluxograma da atividade Aula de Campo



Durante a execução deste processo surgem muitas divergências. Nos itens abaixo estão descritos esses problemas.

- Professor não confirma com o SIEL- Setor de Infraestrutura e Logística (antigo Serviços Gerais) os dados da viagem e na data agendada não aparece junto com os alunos para a viagem. Há a perda de tempo do motorista e pagamento indevido de diárias.
- A listagem inicial de alunos informa que serão necessários dois veículos, mas nem todos da turma irão, o SIEL disponibiliza dois carros e dois motoristas sem necessidade. Novamente, há pagamento indevido de diárias. Que gera um transtorno para quem recebe indevidamente, pois será necessário devolver o pagamento via GRU (guia de recolhimento da união), pois só poderá ser gerado novo pagamento, quando não estiver pendente no sistema.
- A planilha com os dados da viagem está disponível on-line para consulta dos departamentos, Siel e colegiados. Mas, funcionário altera os dados de acordo com a necessidade do seu setor, gerando confusão e erros dos outros departamentos por não saberem o que está acontecendo.
- Veículo oficial apresenta defeito, o Siel informa ao professor que não haverá a próxima viagem, mas não avisa ao departamento. Gerando pagamento indevido.
- Os alunos preenchem um formulário que é disponibilizado no site do IGC para pagamento de diárias. Alguns preenchem, recebem o pagamento e não comparecem na viagem. Neste caso, recebeu indevidamente e deverá devolver via GRU, para que no próximo campo possa receber. O setor de Contabilidade que gera esse pagamento e envia aos departamentos para cobrar dos alunos.
- Professor altera a data da viagem, comunica à vice-diretora e não avisa o departamento.
- Professor muda a quantidade de dias, com autorização da vice-diretora e não comunica ao departamento. Gerando despesa indevida ou insatisfação por pagamento feito a menor do que deveria ser feito.

A identificação do problema é de fundamental importância para sabermos qual a melhor solução para o mesmo. Segundo Barbosa (2008) “O método mais eficaz para resolver um problema é primeiro identificá-lo e depois tomar medidas práticas para eliminá-lo”.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 OBJETIVO GERAL

Empregar um modelo para preparação da aula de campo, que vai otimizar o trabalho, onde todas as etapas sejam desenvolvidas por um mesmo setor no Instituto de Geociências, minimizando a possibilidade de falhas no processo.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Modificar o fluxo das atividades envolvidas no trabalho de campo.
- Mapear o processo possibilitando a todos os envolvidos solicitar ou cobrar ações de quem é o verdadeiro responsável.
- Minimizar e ou extinguir os problemas atuais causados pela falta de comunicação.
- Promover um maior desempenho e satisfação dos envolvidos que se sentirão parte de uma atividade executada com sucesso.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A realização da aula de campo durante o semestre letivo faz parte das atividades previstas nos planos de trabalho dos professores. Hoje, no Departamento de Geografia são 48 professores e duas secretárias para atendê-los. Portanto, considerando que a maioria destes se programa para oferecer essas aulas práticas aos alunos, é uma demanda grande de trabalho.

Inicialmente, a ideia deste projeto de intervenção é garantir que a aula de campo programada pelo professor aconteça com sucesso. Para isso, o planejamento feito pelo professor precisa passar por várias etapas que vão desde a sua solicitação até a prestação de contas da viagem.

Foi observado no IGC, no período de março a dezembro de 2017, que essas etapas estavam em desacordo com o que é necessário para o bom desenvolvimento do trabalho. Verificou-se que a funcionária que executava o serviço no Departamento de Geografia, estava, muitas vezes, desorientada por não ter sido informada a tempo de algo que poderia ser corrigido no fluxo, antes que o problema acontecesse. Ou, em alguns casos, tendo que literalmente “dar um jeitinho” para resolver problemas que não deveriam ser resolvidos pelos departamentos. Conversando com pessoas de outros setores que também executam esta tarefa, ficou evidente que as falhas se repetiam. Gerando insatisfação no professor, nos alunos e estresse na funcionária que desempenhava a tarefa.

Outro motivo que também corrobora para esta intervenção é a perda de recursos. Já que vivemos um período em que os recursos advindos para educação são escassos e a gestão da universidade precisa renegociar para que o básico e de qualidade continue a ser oferecido aos alunos.

Por isso, se justifica alterar o desenho deste processo de trabalho para transferir a responsabilidade desta atividade para um mesmo setor, que conhecendo o fluxo e estando responsável pela gestão logística da atividade, poderá administrar todo o mecanismo de maneira eficiente, reduzindo as falhas que atualmente surgem durante a execução.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Toda empresa precisa de organização para o funcionamento pleno de suas atividades. Independente do tamanho da unidade e da quantidade de funcionários é necessário organizar para que as metas sejam alcançadas. Frederick Winslow Taylor, considerado o Pai da Administração Científica, propunha métodos para aumentar a produtividade do trabalho sem que houvesse aumento dos custos procurando fazê-lo através da padronização das tarefas. Os funcionários, segundo Taylor, deveriam ser selecionados para a execução das tarefas de acordo com as suas características ou aptidões próprias. Fazendo o que gosta o funcionário fazia com maior rapidez, aumentando o lucro sem aumentar os custos de produção. Essa proposta de trabalho continua presente no mercado de trabalho atual. As empresas durante a seleção dos candidatos observam as peculiaridades de cada indivíduo, ainda que dois ou mais tenham o mesmo currículo, são pessoas únicas e precisam ser analisadas separadamente de acordo com as habilidades que cada um possui. Na UFMG durante o processo de distribuição dos candidatos para as vagas que os mesmos tomaram posse, é feita uma seleção pelo setor de recursos humanos, que direciona o servidor para onde ele vai trabalhar de acordo com as suas características e experiências pessoais. Desta forma, a vaga é ocupada na tentativa de minimizar problemas futuros.

Outro princípio também instituído por Taylor é o princípio do controle, que consiste em fiscalizar o trabalho para confirmar se o mesmo está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro do prazo proposto. Nas universidades federais, assim como também na UFMG são usados métodos de controle, instituídos por cada setor de acordo com a necessidade do trabalho. Os prazos e metas para lançamentos de dados acadêmicos no sistema podem ser considerados um exemplo claro desse princípio. Há também de ser considerado o princípio da execução, que faz a definição de quem vai executar qual tarefa e qual a responsabilidade sobre aquilo. Para Chiavenato (2003) “tarefa é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização.” A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. De acordo com Maximiano (2000) “responsabilidade são as

obrigações, funções, papéis, deveres ou tarefas das pessoas ou grupos de trabalho”. É o que podemos ver dentro de grandes instituições, onde as tarefas são distribuídas uniformemente dentro do grupo e as responsabilidades são atribuídas ao funcionário de acordo com a complexidade e ou abrangência da função exercida. Na UFMG, essa forma de organização do trabalho é praticada nos setores da universidade onde os funcionários administrativos têm definidas suas tarefas e responsabilidades de acordo com a vaga que ocupam.

Com a evolução da administração científica surgiram as ideias de Henry Ford para produção em massa. Ford resolveu produzir automóveis que fossem financeiramente acessíveis. Para isso se apoiou em três princípios básicos conforme Chiavenato (2003):

- 1 - Princípio de intensificação. Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2. Princípio de economicidade. Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida.
3. Princípio de produtividade. Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

A administração científica continuou a se desenvolver com outros pensadores. Harrington Emerson, engenheiro, um dos auxiliares de Taylor e responsável pela popularização da Teoria da Administração Científica. De acordo com Chiavenato (2003), Emerson definiu os princípios do rendimento que aumentariam a eficiência do trabalhador. São eles:

1. Traçar um plano bem definido, de acordo com os objetivos.
2. Estabelecer o predomínio do bom senso.
3. Oferecer orientação e supervisão competentes.
4. Manter disciplina.
5. Impor honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho.
6. Manter registros precisos, imediatos e adequados.
7. Oferecer remuneração proporcional ao trabalho.

O planejamento para a execução e desenvolvimento adequado das tarefas é primordial para o sucesso de uma empresa. Emerson estabeleceu esta como primeira regra para nortear as demais premissas que propiciavam o alcance e conclusão das metas estabelecidas.

A forma como fazemos ou definimos qual a maneira ideal para se fazer algo na execução do trabalho pode ser chamado de processo de trabalho. De acordo com Marx, em sua obra intitulada *O Capital*, o trabalho pode ser definido como:

O trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele se confronta com a matéria natural como com uma potência natural. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete o jogo de suas forças a seu próprio domínio. (MARX, 2013, Cap.V, Seção III)

O processo de trabalho é feito para atingir alguma meta preestabelecida conforme descrito no texto “O processo de trabalho e seus componentes”, portanto para atender uma finalidade. Segundo o texto citado anteriormente o objetivo do processo de trabalho é a produção de um dado objeto ou condição que determina o produto específico de cada processo de trabalho. De acordo com o professor José Carlos Vaz os processos são elementos centrais da operação das políticas públicas.

Os processos estão expostos à influência da cultura organizacional, dos objetivos e estratégias organizacionais, às normas e políticas organizacionais. Da mesma forma, estão submetidos a um ambiente, incluindo a regulação interna e externa das organizações, a tecnologia disponível, os condicionantes econômicos, culturais, sociais etc. Não é possível analisar um processo sem identificar claramente suas relações com o ambiente interno e externo das organizações a que pertence. (VAZ, 2008)

Nas grandes empresas a definição dos objetivos estão restritos a um número pequeno de pessoas, que conduzem a organização, mas que não efetivamente executam as tarefas para o alcance do mesmo. Ou seja, estes objetivos são definidos por pessoas que estão hierarquicamente em posição superior. Na UFMG, esta forma de administrar também pode ser identificada, as metas são discutidas no Conselho Universitário, que sendo órgão máximo de deliberação, é responsável por formular a política geral da Universidade nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar, conforme descrito no art. 12 do Estatuto da UFMG.

Conforme Biazzini (2007) na estrutura organizacional das instituições estão presentes os departamentos que tem suas tarefas separadas por funções específicas, mas que mantêm o objetivo principal da organização como meta universal entre todos os setores. Às vezes, na estrutura, essa fatia da organização

também pode ser chamada de seção. A autora ainda afirma que no setor público brasileiro podemos observar que a maioria dos órgãos optou pela departamentalização no modo de organização do trabalho. Essa forma de organização no setor público, que têm como característica histórica a burocracia, conduz a uma comunicação insuficiente entre os departamentos, gerando muitos erros que poderiam ser evitados. De acordo com Rizzati e Junior (2004) as universidades possuem muitas características da burocracia, pois se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. Segundo Carbone (1999) o apego às regras e rotinas, o apego ao passado, usando o tradicionalismo como defesa frente a mudanças e o excessivo controle de procedimentos gera uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país.

## 2.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Quando pensamos no funcionamento de uma empresa já fazemos uma relação com a palavra organização, pois sabemos que é preciso pôr em ordem para que tudo flua de maneira a concluir as metas e objetivos propostos para o alcance do sucesso. Independente dos fins lucrativos, o importante é que o serviço seja concluído de maneira eficiente e eficaz. Peter Drucker, o pai da Administração moderna, define os termos da seguinte forma “a eficiência consiste em fazer certo as coisas: geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc...”. “Já a eficácia consiste em fazer as coisas certas: geralmente está relacionada ao nível gerencial”. Chiavenato (2003) afirma que toda empresa deve ser examinada pela eficácia e eficiência que estão presentes no seu modo de conduzir a organização. Segundo o autor “eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo.” Para explicar melhor Chiavenato analisa os termos de acordo com os pensamentos de Emerson:

Para Emerson eficiência “é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido.” Daí a expressão “percentagem de eficiência.” utilizada para melhor representar aquela razão. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia. Na medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele estará se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza esses instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele estará se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis). (CHIAVENATO, 2003, p.155)

Para Fulgêncio (2007) no âmbito da Administração pública, a eficiência é a análise do uso dos recursos na realização da meta para um projeto, uma atividade ou um programa segundo padrões estabelecidos.

Mede a capacidade da organização em utilizar, com rendimento máximo, todos os insumos necessários ao cumprimento de seus objetivos e metas. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos planejados e organizados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. Conceito distinto do de eficácia por se referir à forma de realizar uma tarefa. (FULGENCIO, 2007, p. 240).

Como forma de ilustrar as diferenças entre eficiência e eficácia Chiavenato descreveu no quadro abaixo algumas características para melhor entendimento.

QUADRO 2.2.1 Diferenças entre eficiência e eficácia

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
<p>Ênfase nos meios.</p> <p>Fazer corretamente as coisas.</p> <p>Resolver problemas.</p> <p>Salvaguardar os recursos.</p> <p>Cumprir tarefas e obrigações.</p> <p>Treinar os subordinados.</p> <p>Manter as máquinas.</p> <p>Presença nos templos.</p> <p>Rezar.</p> <p>Jogar futebol com arte.</p>	<p>Pôr ênfase nos resultados.</p> <p>Fazer as coisas certas.</p> <p>Atingir objetivos.</p> <p>Otimizar a utilização dos recursos.</p> <p>Obter resultados.</p> <p>Dar eficácia aos subordinados.</p> <p>Máquinas em bom funcionamento.</p> <p>Praticar valores religiosos.</p> <p>Ganhar o céu.</p> <p>Ganhar a partida.</p>

A administração pública é regida por regras e princípios. Os princípios são os valores que norteiam a Administração Pública, orientando os atos praticados pelos agentes públicos. Gemelli e Filippim (2011) explicam que “na administração Pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.” Os princípios que a administração pública deve seguir foram definidos no artigo 37 da Constituição Federal/88, são eles a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. O princípio da eficiência foi incluído na Constituição Federal pela emenda constitucional nº19/1998. Para Di Pietro (2005) o princípio constitucional em questão é dirigido a toda Administração Pública, possuindo duas interpretações. A primeira interpretação, de acordo com a autora, está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados. Já a segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.

Conforme França (2015) “do princípio constitucional da eficiência da Administração Pública não se espera uma atuação perfeita, mas, sim, uma contínua busca de excelência em suas atividades”. Sendo assim, segundo o autor “a eficiência é o bem agir para bem atender o cidadão, sem pretensões de perfeição, mas com objetivos claros de desenvolvimento e metas sólidas, responsáveis, sindicáveis e que oportunizem a participação de todos nesse bem comum.” (FRANÇA, 2015).

Meirelles (1990) afirma que todo agente público tem o dever da eficiência, que pode ser compreendido como a obrigação de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional.

Segundo o autor “A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o que se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através de seleção e treinamento. Assim, a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração.” (MEIRELLES, 1990, p. 93).

Por isso, não é suficiente que as instituições públicas, como as universidades, tenham somente que trabalhar de acordo com as leis vigentes, mas há o dever de se alcançar as metas para propiciar a excelência nos serviços oferecidos a sociedade.

Em 07 de agosto de 2008, foi instituído na UFMG, através da Resolução Complementar nº03, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos, sendo revogada em 2012, pela Resolução Complementar nº 05/2012, que é a resolução vigente. Esta resolução traz como objetivos diretrizes que corroboram com a ideia de eficiência proposta por Meirelles, conforme descrito no artigo 5º.

- I - diagnosticar as dificuldades e necessidades de mudanças para garantir a efetividade da atuação dos avaliados, para o alcance dos fins institucionais;
- II - controlar a qualidade do desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação;
- III - verificar se o setor está oportunizando o alcance dos resultados pretendidos;
- IV - fornecer subsídios e indicadores para:
  - a) o planejamento das ações da Equipe de Trabalho e o aprimoramento de suas práticas,
  - b) as políticas de desenvolvimento do pessoal Técnico-Administrativo em Educação;
  - c) o dimensionamento das necessidades de pessoal;
  - d) a melhoria dos processos e condições de trabalho;
  - e) a elaboração de programa permanente de capacitação e aperfeiçoamento do pessoal Técnico-Administrativo em Educação;
  - f) a aferição do mérito dos servidores com vistas à Progressão por Mérito Profissional na carreira do PCCTAE;
  - g) a identificação das necessidades de pessoal nos diversos órgãos da Universidade, fornecendo parâmetros para o remanejamento, a readaptação e a redistribuição da força de trabalho;
  - h) a criação de condições institucionais para a capacitação e avaliação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, visando à melhoria dos serviços prestados pela Universidade, ao cumprimento dos objetivos institucionais, ao desenvolvimento das potencialidades dos integrantes da carreira e à sua realização profissional como cidadãos. (Resolução Complementar nº05/2008, art. 5º).

De acordo com Chiavenato (2003), a eficiência e a eficácia nem sempre acontecem ao mesmo tempo. “Uma empresa pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia seja bem melhor quando acompanhada da eficiência.” E o autor conclui dizendo que “o ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, a qual se poderia dar o nome de excelência”.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO TEMPO NO SERVIÇO PÚBLICO

Para analisar uma organização e seus objetivos é necessário que se faça uma análise ampla e criteriosa dos membros que a compõe. Pois, são as pessoas que fazem a estrutura funcionar. São os funcionários que dão movimento aos projetos no intuito de propiciar o alcance dos planos da instituição e a cooperação entre os integrantes da empresa é de grande importância para o sucesso. Conforme Knapik (2008) “as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa”. (KNAPIK, 2008, p. 15).

Chiavenato (2003) explica que a teoria administrativa passou por uma mudança conceitual, que é a denominada por ele, abordagem humanística. Onde acontece a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações.

A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2003, p. 98).

Há tempos o servidor público carrega uma imagem negativa dentro da sociedade, para Mattos e Schlindwein (2015 *apud* Veneu, 1990) criou-se uma identidade dos servidores públicos como trabalhadores descomprometidos, acomodados, despreocupados, acumuladores de funções e gratificações. Desta forma, a administração pública tem evoluído para mudar essa imagem pejorativa através de novas formas para propiciar o crescimento do servidor, e conseqüentemente, a qualidade dos serviços oferecidos.

Ao se referir ao termo gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007) define como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18)”. A gestão de pessoas não pode ser tratada de forma isolada dentro da administração pública, pois conforme Gemelli e Filippin (2001) além da burocracia que permeia o serviço público é preciso

pensar em formas para o desenvolvimento e capacitação do servidor trazendo melhorias na execução do trabalho e no atendimento ao público. Conforme as autoras “o objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”.

De acordo com Carvalho, Torres, Borba et al (2015 *apud* CHIAVENATO, 2009) gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa. Considerando que o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas. Temos que evidenciar que o termo gestão de pessoas difere nas áreas privadas e públicas. No sistema privado o interesse das organizações é o lucro e o aumento ou expansão do mercado de abrangência da empresa. No público essa gestão deve estar voltada para o bem do cidadão. O importante é que os serviços estejam sendo oferecidos de maneira a atender as necessidades da sociedade. Carvalho, Torres, Borba et al (2015) ainda afirmam que “a esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.” A gestão de pessoas no serviço público vem passando por muitas transformações e essas mudanças nem sempre encontram o aval de todos os envolvidos, de acordo como artigo de Bertone, Ciorlin e Silva (2016):

O gestor pode encontrar diversas dificuldades para aplicar mudanças de uma vez só na cultura organizacional já enraizada do serviço público brasileiro, percebendo bastante resistência já que os servidores são estáveis e alguns trabalham da mesma forma há vários anos. Porém ao introduzir pequenas mudanças o sucesso pode ser percebido aos poucos e motivar para as demais. Além disso, a reestruturação profunda na gestão pública é extremamente necessária, visando justamente a melhoria dos serviços públicos, uma população melhor assistida pelo Estado. (BERTONE, CIORLIN E SILVA, 2016).

A capacitação do servidor precisa ser um ideal permanente no plano de desenvolvimento da instituição. Essa premissa tem que ser incorporada a todas as atividades que serão executadas com maior qualidade. É necessário que se desenvolvam estratégias para o constante aperfeiçoamento do servidor.

Para a busca do aperfeiçoamento do servidor é preciso que se preocupe com o uso do tempo na execução das tarefas diárias, objetivando a conclusão eficaz e

eficiente do que foi proposto. E assim, permitindo ao funcionário que o mesmo use o tempo para desenvolver outras potencialidades. Conforme Vidal, Bertacini, Almeida et al (2012) administrar o tempo é “adquirir controle sobre a vida, sendo necessário haver alguma flexibilidade na programação e organização do tempo, sabendo diferenciar o que é importante, prioritário e urgente.” De acordo com Alvarães (2015), o tempo é o mesmo se você estiver trabalhando ou se divertindo em um momento de lazer, portanto nós administramos o tempo da nossa vida e não do trabalho. O trabalho é apenas umas das atividades que fazemos nas 24 horas diárias que temos a nossa disposição. E afirma que “raramente encontraremos uma pessoa que administra bem o tempo em seu trabalho, mas não consegue fazê-lo em sua vida pessoal ou vice-versa. Ou você administra o seu tempo ou não administra”. (ALVARÃES, 2015). Krausz (1986) reflete que a administração do tempo é uma forma racional e sistemática de mudança, baseada no bom senso, mas que também aborda crenças, preconceitos, emoções e valores que interferem no nosso comportamento. Sua aplicação pressupõe abertura para mudança, autocrítica construtiva e capacidade de optar por novos comportamentos e procurar novas opções.

Bernhoeft (2009) afirma que o tempo é irreversível, no sentido objetivo da sua dimensão. Mas, subjetivamente, nós podemos revê-lo através de recordações e com as experiências obtidas com ele. Não podemos ter o tempo de volta. Ele sempre será diferente. Há também que se pensar, que o tempo é inelástico, ou seja, não se pode guardar ou esticar o tempo. “A experiência do tempo pode ser maior ou menor em relação à sensação que nos permeia, mas a hora continua, segundo a sua convenção, tendo 60 minutos e o dia 24 horas.” (BERNHOEFT, 2009, p. 16). De acordo com Krauz (1986) não existem regras rígidas para alcançar a compatibilização entre a vida profissional e vida familiar. Cada indivíduo precisa avaliar como está utilizando o tempo e mudar o que não o satisfaz. Para a autora “situações novas tendem a criar incerteza, insegurança e algum grau de ansiedade. Os que têm dificuldade em mudar procuram justificativas para não fazê-lo”. (KRAUZ, 1986, p.9).

Buscar usar o tempo de maneira eficaz é o que propõe Adair (1988):

Usar o tempo eficazmente deve construir o seu ideal, mas nunca se deve transformar numa obsessão. Se tiver os valores certos, tal nunca acontecerá. Lembre-se sempre do fim para que está a gerir o tempo. Se aparecer um fim superior, seja flexível. Um dos objetivos da gestão diária do tempo é precisamente libertá-lo, por forma a ter tempo para o inesperado. Isso implica fazer o que tem de ser feito de modo mais económico. Quando não estiver a pescar, remende as redes. (ADAIR, 1988, p. 94).

O aproveitamento ideal do tempo está diretamente ligado à produtividade. Ou seja, quanto mais o servidor usar adequadamente o tempo na execução do seu trabalho, mais produtivo ele será. Para Chaves (1992) tempo é um recurso que não pode ser desperdiçado, “ser produtivo é fazer certo as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível. E tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é frequentemente escasso e caro”. Entender o tempo como um bem, um benefício, é o que deve acontecer para que as pessoas possam desenvolver suas atividades tanto na vida profissional como na vida pessoal de forma plena.

Segundo Misoczky e Guedes (2012) é preciso saber a importância de se planejar e para evidenciar esse motivo os autores citam algumas razões para se valorizar o planejamento através da pergunta “*Quando é preciso se planejar?*”:

- Quando tenho um objetivo e quero alcançá-lo.
- Quando diferentes pessoas ou organizações participam da ação, todos interessados ou, pelo menos, comprometidos na realização de um objetivo comum.
- Quando há necessidade de compatibilizar um conjunto diversificado de ações, de maneira que os resultados se combinem para levar à realização do objetivo comum.
- Quando os objetivos são difíceis de alcançar.
- Quando os recursos necessários são escassos.
- Quando é preciso escolher prioridades e diferentes cursos de ação. (MISOCZKY E GUEDES, 2012, p.13)

O autor do livro “*A Tríade do Tempo*” Christian Barbosa afirma que para se administrar bem o tempo é preciso projetar, criar um plano para agir, “o planejamento ajuda a dar uma visão daquilo que deve ser feito e de como será feito. Ajuda a reduzir os riscos e prever resultados.” (BARBOSA, 2008, p. 67). O planejamento propicia que os objetivos que foram propostos dentro das metas que precisam e devem ser alcançadas, sejam obtidos com sucesso e determinação, mas sem sofrimento. De acordo com Mattos e Schlindwein (*apud* Dejours, 1992), o sofrimento é como “um estado de luta do sujeito contra forças que o estão

empurrando em direção à doença mental”. As autoras afirmam que as forças a que Dejours se refere estão relacionadas a fatores presentes na organização do trabalho, compreendidas como a divisão das tarefas, a hierarquia, os ritmos, os sistemas de controle e a repartição das responsabilidades e atividades realizadas isoladamente.

### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa serão utilizadas informações disponíveis em artigos, livros e teses que tratam do assunto administração nas organizações, gestão do trabalho e eficiência no serviço público. Esse referencial teórico será importante para o embasamento da pesquisa e visa auxiliar na comprovação da necessidade de reorganização das atividades que envolvem a preparação para a aula de campo.

Será feita a análise da situação vivida nos setores envolvidos através de uma pesquisa de campo. De acordo com Gil (2008) o estudo de campo focaliza tipicamente uma comunidade, não necessariamente geográfica, mas que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo ou voltada para qualquer atividade humana. A pesquisa é realizada através de técnicas de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade. E como o pesquisador apresenta nível maior de participação, torna-se maior a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis.

O público-alvo desta pesquisa são os servidores administrativos dos departamentos, do setor de infraestrutura e logística, contabilidade e a direção do IGC. Esta pesquisa será feita através de um questionário aberto, junto aos servidores integrantes do processo de preparação e execução da aula de campo. As perguntas servirão para esclarecer quais as atividades dentro desse processo são executadas e por qual participante. Isso propiciará o levantamento dos problemas vivenciados por cada setor.

As questões levantadas pelos participantes também serão alvo de observação da pesquisadora, que é servidora em um dos departamentos e que convive diretamente com a tarefa. Desta forma, buscando esclarecer quais as falhas mais recorrentes no processo, identificando onde, como e quando acontecem os erros na preparação, e ou na execução da atividade.



## 5. ORÇAMENTO

### 5.1 MATERIAIS DE CONSUMO

1 – Papel A4 - 100 Folhas.....	4,50
2 - Caneta esferográfica azul - 10 unidades .....	7,00
3 – Envelope pardo – 10 unidades .....	2,00

### 5.2 RECURSOS HUMANOS

1 – Servidores envolvidos na atividade.....	(sem custo)
---	-------------

Observação: Não haverá custo com pessoal, pois todos os envolvidos são servidores do Instituto de Geociências.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de aprimorar as atividades relacionadas à aula de campo que ocorrem nas disciplinas ofertadas no Instituto de Geociências.

Durante o trabalho de observação foi possível identificar outras falhas que, inicialmente, não apareciam no processo de elaboração, preparação e execução das aulas. Surgiram situações que desencadeavam dificuldades para a servidora responsável pelo serviço e conseqüentemente, para o professor responsável pela disciplina. Isso foi de grande importância, pois essas ocorrências negativas permitiram comprovar que faz-se necessária uma mudança no fluxo da atividade.

É possível avaliar que o grande desafio deste projeto está em trazer para os envolvidos, a necessidade evidente de mudar o percurso da atividade. Provar através das questões levantadas no questionário, que uma mudança é importante para a melhoria geral do trabalho de todos. Mostrar que as lacunas abertas decorrentes às inúmeras falhas de comunicação precisam ser resolvidas. Portanto, elucidando esses problemas, fazê-los perceber que o trabalho é composto de várias peças, que precisam se encaixar perfeitamente, para que a conclusão seja satisfatória para todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **A gestão eficiente do tempo**. Lisboa - Ed. Europa-América, Mem Martins, 1991.

ALVARÃES, Alberto. **Considerações sobre administração do tempo**. Disponível <http://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/consideracoes-sobre-administracao-do-tempo>. Acesso em 11 de janeiro de 2018.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo: o método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e a execução da sua equipe**. Rio de Janeiro – Elsevier Editora, 2008

BERNHOEFT, Renato. **Administração do Tempo: Um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo - NOBEL, 2009.

BIAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições Públicas de Ensino Superior: Estudo de Caso de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos**, São Paulo, 2007. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo – Engenharia de Produção. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/pt-br.php>

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2ª ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: EducS, 2007.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.2, n. 34, março/abril 2000. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864> Acesso em 27 abril de 2017.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luiz. **Análise Da Gestão De Pessoas Na Administração Pública: Um Estudo De Caso – XII Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia**, Resende - RJ, 2015. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf> Acesso em 09 de janeiro de 2018.

CHAVES, Eduardo O C. **Administração do Tempo**. 1992. Disponível em <http://www.cursoseducar.com.br/salavirtual/pedagogia/Administracao%20do%20Tempo.pdf> Acesso em 19 de janeiro de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro - Elsevier, 2003.

CIORLIN, Maira Miranda; SILVA, Taís Bringhenti Amaro; BERTONE, Elisa Oliveira Macedo. **Aumento da produtividade e qualidade no serviço público brasileiro**, 2016. Disponível em <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40684.pdf> Acesso em 12 de janeiro de 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30ª edição. Rev. atual. e ampl. – Rio de Janeiro, Editora Forense - 2017.

DRUCKER, Peter F. **O Gestor Eficaz**. Título original *The effective executive*. Traduzido por Jorge Fortes. 1ª edição. Rio de Janeiro, Editora LTC, 1990.

ELIAS, Norbert. **Sobre el tiempo**. México, Fondo de Cultura Econômica, 1989.

FRANÇA, Phillip Gil. **Concretização dos princípios constitucionais da administração pública no exercício do serviço público**. 2015, disponível em <http://seer.upf.br/index.php/rhdt/article/viewFile/5280/3429>. Acesso em 10 de janeiro de 2018.

FULGENCIO, Paulo Cesar. **Glossário Vade Mecum: Administração pública, Ciências Contábeis, Direito, Economia e Meio Ambiente – 14.000 termos e definições**. RJ - Editora Mauad X, 2007.

GEMELLI, Inês Maria Picoli e FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 2011 – Editora Unoesc. Disponível em <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>. Acesso em 10 de janeiro de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 4ª edição – SP- Editora Atlas, 2002. Disponível em [https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf) Acesso em 25/01/18

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2ª ed. – Curitiba/PR - Editora IBPEX, 2008.

KRAUSZ, Rosa R. **Administre bem o seu tempo**. São Paulo – Nobel, 1986.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de, SCHLINDWEIN Vanderléia de Lurdes Dal Castel. **“Excelência e Produtividade”: Novos Imperativos de Gestão no Serviço Público**. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho/RO, 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v27n2/1807-0310-psoc-27-02-00322.pdf> . Acesso em 19/01/18

MARX, Karl. **O Capital - Crítica da Economia Política - Livro I - O Processo De Produção Do Capital**. Tradução de Rubens Enderle. 1ª ed. - São Paulo - Boitempo Editorial, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª edição rev. e ampl. São Paulo – Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23.ª edição atualizada por AZEVEDO, Eurico De Andrade; ALEIXO, Délcio Balestero e FILHO, José Emmanuel Burle. São Paulo - Malheiros Editores, 1998.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo e GUEDES, Paulo. **Planejamento e Programação na Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina; CAPES; UAB, 2012. Disponível em [http://www.ceaduab.ufla.br/sisgap/cadSelecao/editais/conteudo\\_programatico/Planejamento\\_e\\_Programacao\\_de\\_Administracao\\_Publica\\_Edital042014.pdf](http://www.ceaduab.ufla.br/sisgap/cadSelecao/editais/conteudo_programatico/Planejamento_e_Programacao_de_Administracao_Publica_Edital042014.pdf) . Acesso em 04/12/2017

RIZZATTI, Gerson e JUNIOR, Gerson Rizzatti. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis – SC,

2004. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>  
Acesso em 15/01/18.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**.  
Universidade de São Paulo – Escola de Artes, Ciência e Humanidades, 2008.

Disponível em

<http://josecarlosvaz.pbworks.com/w/page/8532009/Redesenho%20de%20Processos>

VIDAL, Eliana Aparecida Barion; BERTACINI, Maria Cláudia Amato; ALMEIDA, Cláudia Nascimento de; MANHOLER, Rosana e VALIN, Sirlene Aparecida de Almeida. **Gestão de produtividade e organização do tempo: técnicas e ferramentas para o profissional de secretariado**. Linguagem Acadêmica - Revista Científica do Centro Universitário Claretiano, Batatais, Editora Claretiano, v.2, n. 1, p 187-200, jan/jun 2012. Disponível em:  
<http://bdpi.usp.br/single.php?id=002283781>

## ANEXO I

### Questionário aos servidores

- 1 - Quais as atividades que você exerce relacionadas à aula de campo?
- 2 - Quem participa destas atividades no seu local de trabalho? E qual a responsabilidade de cada um?
- 3 - Quais as dificuldades que você encontra ou já percebeu na execução do seu trabalho?
- 4 - Quais os problemas mais recorrentes na sua atividade?
- 5 - Ao identificar o problema você encontra soluções sozinho ou solicita ajuda de alguém? Por quê?
- 6 - Você toma atitude para que os problemas encontrados não se repitam?
- 7 - Ao encontrar adversidades na execução do seu trabalho, você leva ao seu superior? Se sim, conte quais as providências ele toma?

## ANEXO II

## Novo Fluxo Aula de Campo

