

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**REPENSANDO PROCESSOS: O PAPEL DAS SECRETARIAS DE  
DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**

Fernanda Luiza de Souza Freitas

Belo Horizonte  
2016

FERNANDA LUIZA DE SOUZA FREITAS

**REPENSANDO PROCESSOS: O PAPEL DAS SECRETARIAS DE  
DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**

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

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Profa. Antônia Vitória Soares  
Aranha

Belo Horizonte  
2016

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título do TCC:** Repensando processos: o papel das Secretarias de Departamentos Acadêmicos na estrutura organizacional da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

**Nome do(a) Aluno(a):** Fernanda Luiza de Souza Freitas

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

---

Nome do(a) Orientador(a)

---

Nome do(a) Professor(a) indicado(a) para a avaliação

---

Nome do(a) Professor(a) indicado(a) para a avaliação

## RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade propor uma reflexão sobre os processos de trabalho desenvolvidos pelas Secretarias de Departamentos Acadêmicos da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Tendo em vista que estas secretarias configuram-se como setores estratégicos na gestão administrativa da universidade, buscamos demonstrar, através do estudo das experiências e percepções dos servidores técnicos administrativos nelas lotados, a necessidade de se delimitar formalmente suas atribuições no âmbito universitário. Para alcançar os objetivos propostos, recorreremos a uma metodologia que abrangeu aplicação de questionários e coleta de depoimentos junto a funcionários pertencentes a uma parte dos setores em análise. Utilizamos, para fins de embasamento teórico, um referencial que versa sobre o contexto do serviço público e sobre a organização dos processos de trabalho na esfera pública brasileira. Apontamos que a falta de clareza no que diz respeito às responsabilidades e atribuições das secretarias configura-se como um fator dificultador do trabalho de seus servidores. Sendo assim, recomendamos que a instituição abra espaço para a discussão dos problemas existentes nos processos de trabalho destas secretarias e sugerimos que seja confeccionado um manual de orientação dos procedimentos destes setores. Acreditamos que a criação de um manual terá como consequência uma melhoria da visão sistêmica do setor, facilitando a comunicação entre seus profissionais, o público em geral, os demais órgãos envolvidos nos procedimentos administrativos da universidade e a administração central. Ressaltamos que, a despeito das particularidades de cada Unidade Acadêmica, suas secretarias departamentais devem compartilhar de procedimentos em comum. Ratificar suas atividades por meio de um documento oficial possibilitaria aos servidores pertencentes a estes setores uma maior autonomia frente ao público exigente ou a chefias inexperientes, além de propiciar o compartilhamento e a divulgação de boas e inovadoras ideias de gestão.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>07</b>
2.1 O SERVIÇO PÚBLICO NO CONTEXTO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO.....	08
2.2 O SERVIDOR PÚBLICO E A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.....	12
2.3 OS PROCESSOS DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	16
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALTERNATIVAS DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tornou-se notável, na atualidade, a emergência de diversas discussões cujo foco central direciona-se para as questões relacionadas à organização política e administrativa do Brasil. O debate acerca do cenário de crise política, que tem gerado diversas consequências nas esferas social e econômica, acalora tanto o meio acadêmico quanto as vias de comunicação utilizadas pelo senso comum. Neste contexto, as reflexões sobre como as autoridades e agentes públicos devem agir para minimizar os impactos negativos da atual conjuntura sobre a sociedade configuram-se como de suma importância.

O presente trabalho faz parte desta corrente de reflexões, uma vez que, integrando o Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior - GIFES, tem como finalidade analisar e repensar os processos de trabalho de um determinado setor de prestação de serviços públicos dentro da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, com vistas a propor alternativas para aperfeiçoá-los e melhorá-los. Ao considerarmos que as universidades brasileiras possuem, como fundamento básico, o tripé ensino, pesquisa e extensão, torna-se necessário pensar também na forma como este fundamento se concretiza na sociedade. Sendo assim, cabe ressaltar a importância do apoio técnico-administrativo no âmbito universitário, pois o mesmo proporciona a concretização das atividades dentro e fora da universidade, em conjunto com o corpo docente e discente<sup>1</sup>.

Este trabalho apresenta como foco a análise dos processos desenvolvidos pelas Secretarias de Departamentos Acadêmicos no âmbito da UFMG. Estas Secretarias configuram-se como setores estratégicos na gestão administrativa da universidade, pois prestam suporte tanto à Câmara e à Assembleia departamentais quanto ao

---

<sup>1</sup> O Estatuto da UFMG (1999), em seu artigo 5º, informa-nos que esta instituição se constitui enquanto uma “comunidade de professores, alunos e pessoal técnico e administrativo, que tem por objetivos precípuos a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada entre si e integrados na educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica”.

corpo docente, técnico e discente pertencente aos departamentos. Podemos perceber que boa parte dos técnicos administrativos lotados nestes setores reclama de uma falta de clareza em relação aos procedimentos que estão sob sua responsabilidade. Servidores lotados nas secretarias reuniram-se no final do ano de 2013 para discutir sobre pontos relacionados às suas atribuições, demonstrando a necessidade de se refletir acerca de seu papel no âmbito da universidade.

A despeito das peculiaridades relativas ao funcionamento de cada departamento acadêmico, estabelecer quais são as atribuições de suas secretarias administrativas torna-se importante para a orientação da realização dos trabalhos das mesmas, seja no que tange as tarefas relacionadas à gestão de pessoas e documentos, seja no que se refere ao suporte das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim sendo, objetivamos, com este trabalho, propor ações que possibilitem um melhor direcionamento das atividades do corpo técnico lotado nestes setores e também dos usuários que a eles recorrem para sanar suas demandas.

Para além da proposta de uma delimitação formal das atividades das Secretarias de Departamentos Acadêmicos, pretendemos aferir um pouco da subjetividade dos profissionais lotados nestes setores, demonstrando suas visões acerca das vivências e experiências profissionais no cotidiano de trabalho<sup>2</sup>. Ressaltamos, neste estudo, a importância de se repensar processos de trabalho com vistas a simplificá-los e, conseqüentemente, melhorá-los, considerando-se sempre a opinião dos trabalhadores neles envolvidos. Além disso, destacamos, também, que a análise do contexto específico do trabalho em um setor pertencente à esfera pública deve ser realizada considerando as características do serviço público e da forma de administração a que este está sujeito.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

---

<sup>2</sup> A proposta de uma delimitação formal das atribuições das Secretarias de Departamentos Acadêmicos no âmbito universitário configura-se como o objetivo geral deste trabalho. Já a verificação das visões e experiências profissionais dos servidores lotados nestes setores apresenta-se como objetivo específico, que visa a subsidiar de maneira mais concreta a importância de se discutir o objetivo geral.

## 2.1 O SERVIÇO PÚBLICO NO CONTEXTO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO

De maneira geral, denomina-se serviço público toda a atividade que o Estado julga ser de sua responsabilidade prestar à sociedade, uma vez que, devido à importância de se sanar as necessidades coletivas de forma célere e eficiente, seria inadequado deixar a cargo da iniciativa privada a sua execução. Ao analisar a literatura sobre o conceito, percebemos que há convergências e complementações entre as definições de serviço público propostas pelos diversos estudiosos do assunto. Mello (2001) apresenta uma concepção bastante completa. Para ele, os serviços públicos podem ser definidos como

toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público - portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo (p.620).

Constatamos, assim, que toda ação do Estado deve se pautar pelo bem comum ou pela satisfação das necessidades dos cidadãos. Segundo Meirelles (1985, p. 179), "os fins da administração se consubstanciam na defesa do interesse público". Esta premissa caracteriza o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse particular. Para Aragão (2007),

Serviços públicos são as atividades de prestação de utilidades econômicas a indivíduos determinados, colocados pela Constituição ou pela Lei a cargo do Estado, com ou sem reserva de titularidade, e por ele desempenhadas diretamente ou por seus delegatários, gratuita ou remuneradamente, com vistas ao bem-estar da coletividade (p. 128).

Conforme indicação dos autores citados acima, podemos constatar que a prestação de serviços à sociedade deve beneficiar os indivíduos diretamente e de maneira

adequada e contínua, uma vez que o atendimento das necessidades coletivas deve vir sempre em primeiro plano nas atividades governamentais.

O conceito de serviço público é parte de uma concepção maior, qual seja, a de Administração Pública, que se configura como uma área do Direito que aborda o quadro de órgãos - com seus serviços e agentes - criado pelo Estado com a finalidade de gerir determinadas áreas da sociedade, como saúde, cultura, educação, segurança, entre outras.

Ao analisarmos o histórico brasileiro, percebemos mudanças na forma de atuação do Estado no que diz respeito a sua gestão e à prestação de serviços à coletividade. Inicialmente, o modelo de Administração Patrimonialista (1500-1930) conjugava os interesses pessoais do governante com os instrumentos de gestão pública disponíveis em sua jurisdição. Desta forma, confundia-se o patrimônio do detentor do poder com o patrimônio público, gerando ambiguidades e injustiças sociais. A estruturação política e administrativa herdada da colonização portuguesa favoreceu a efetivação deste modelo no Brasil durante muito tempo.

Com o advento do Estado Liberal, buscou-se implementar a chamada Administração Burocrática (1930-1995), cujo objetivo foi romper com o modelo anterior, defendendo a sociedade contra as arbitrariedades do governante e tornando a administração pública impessoal. Este modelo, idealizado inicialmente pelo sociólogo alemão Max Weber (1864), tem como bojo alguns aspectos formais, tais como o controle dos processos de decisão e controle hierárquico, a implantação de uma hierarquia funcional rígida, os princípios de profissionalização com trabalhadores especializados e com competências fixas. Neste modelo, os funcionários devem necessariamente passar por uma seleção rígida onde há a comprovação de sua competência para exercer uma determinada função. Com isso, tende-se ao afastamento do nepotismo e das relações de apadrinhamento. É no contexto da burocracia, mais especificamente nos anos de 1930, que foram realizados os primeiros concursos públicos e criadas as primeiras carreiras para servidores no âmbito estatal no Brasil.

Ao longo do tempo, críticas foram apresentadas ao modelo burocrático, colocando-se a possibilidade de se desenvolver um novo modelo de administração pública que sanasse os pontos negativos da burocracia. A partir da reforma administrativa do Estado nos anos de 1990 buscou-se instituir, no Brasil, o modelo de Administração Gerencial, pautado principalmente no princípio da eficiência e da percepção do cidadão como cliente. Este modelo transfere o foco nos processos – consagrado pela Administração Burocrática – para os resultados, importando elementos de gestão do setor privado para o setor público.

As discussões sobre a reorganização do Estado brasileiro e de seu sistema político cresceram ao longo do século XX e permanecem neste início do século XXI. De acordo com Bresser-Pereira, ministro da Reforma do Estado entre os anos de 1995 e 1999, o contexto dos anos de 1990 era propício para uma reforma administrativa que buscasse aperfeiçoar a administração pública brasileira, uma vez que se tornara imperativo apresentar soluções à crise do Estado da década de 1980 e respostas ao movimento de globalização. Para este autor,

A administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tábula rasa desta, mas aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo em que se vai eliminando o que já não serve (1996, p.23).

Diante do exposto, podemos inferir que para os idealizadores da Administração Pública Gerencial, esta deveria ser implantada de forma a englobar e a flexibilizar os princípios burocráticos modernos anteriormente implantados no Brasil.

As formas de gerir o Estado são influenciadas pelo contexto sócio-histórico no qual estão inseridas. Segundo Brito (2013),

é válida a ressalva que o modelo de administração pública vigente em um determinado contexto social condiz com os interesses de classes sociais específicas, as quais buscam a todo o momento legitimar suas ideologias através de atos administrativos. Entretanto, o modelo de

administração pública que vale para uma sociedade também é aquele que combina com os interesses coletivos (p. 04).

Os diferentes paradigmas abordados acima, relacionados à maneira como o Brasil foi gerido ao longo do tempo, influenciaram o modo como o trabalho é desenvolvido na esfera pública. Sobre a implantação da Administração Gerencial, existem estudos que destacam tanto as consequências positivas quanto as negativas para o serviço público, seja ele federal, estadual ou municipal.

A Administração Pública Burocrática, apesar de ter fornecido alternativas ao patrimonialismo, é considerada morosa e cara. Assim sendo, o modelo gerencial surgiu com o objetivo de diminuir gastos e de acelerar processos. O conceito de eficiência na prestação dos serviços públicos e na gestão geral do Estado emergiu de forma a embasar novas formas de pensar e agir nos setores públicos que imprimissem maior agilidade aos seus trabalhos.

De acordo com Bresser-Pereira (1996), a Administração Pública Burocrática possui como característica fundamental a rigidez e a centralização, por isso sempre privilegiou a administração direta em detrimento da indireta. Para este autor, o excesso de formalismo e de centralização afasta os cidadãos dos setores públicos. Brito (2013), afirma que as características da burocracia “conformam um obstáculo para que a população busque satisfazer os seus interesses, fortalecendo as relações de domínio social em favor das classes dominantes” (p. 03).

Neste contexto, o modelo gerencial de administração apresenta, em seu cerne, a satisfação dos interesses públicos na medida em que solapa os princípios de racionalidade e legalidade excessivas presentes na Administração Burocrática, princípios estes que não contemplam as necessidades dos cidadãos de maneira clara, simples e objetiva.

A reforma administrativa de 1995 propôs uma forma de gestão embasada nos princípios da Nova Gestão Pública (*New Public Management*<sup>3</sup>). De acordo com Brito (2013), além dos contratos de gestão, que visam a conceder autonomia para as instituições e a medir sua capacidade de desempenho, e da adoção da ideia de gestão pela qualidade total, que recorre a quesitos de empresas privadas para fundamentar ações nos setores públicos,

a reforma envolveu a delimitação mais precisa da área de atuação do Estado; a distinção entre as atividades do núcleo estratégico; a separação entre a formulação de políticas e sua execução; maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado que adotarão a forma de 'agências executivas'; maior autonomia para os serviços sociais e científicos que o Estado presta; a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios etc (p.04).

De maneira geral, podemos concluir que a implantação da Administração Gerencial apresentou avanços no que diz respeito à criação de novas instituições com a implantação de novas práticas gerenciais, o que proporciona uma mudança cultural no âmbito da administração pública brasileira. O princípio da eficiência, previsto no artigo 5º da Constituição da República de 1988, embasou a mudança do modelo burocrático para o modelo gerencial, pois apresentou orientações aos atos públicos no sentido de se obter resultados efetivos pautados na celeridade e na qualidade.

## 2.2 O SERVIDOR PÚBLICO E A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Sem dúvidas, repensar a organização administrativa de um país configura-se como importante ação no sentido de aprimorar a gestão de seus recursos e da prestação dos serviços a sua população. No que diz respeito aos setores pertencentes à esfera pública, cabe refletir sobre como as alterações realizadas no âmbito administrativo governamental reverberaram no mundo do trabalho. Tornou-se relevante, então, pensar nas especificidades do cotidiano profissional dos servidores públicos,

---

<sup>3</sup> Podemos resumir este conceito como sendo um movimento a nível mundial que pregou, nos anos de 1990, uma nova forma de administrar o setor público baseando-se em uma combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública.

situando-as no contexto de inovações trazidas pela reforma administrativa iniciada nos anos de 1990.

Ribeiro e Mancebo (2013) afirmam que as mudanças ocorridas na administração pública nas últimas décadas influenciaram, e ainda influenciam, as ações dos seus profissionais no mundo do trabalho no qual estão inseridos. As pesquisadoras indicam que as citadas transformações afetam a subjetividade dos servidores públicos, haja vista que os mesmos se deparam com novas demandas e com novos indicadores de formas de agir. Sua subjetividade é afetada porque, muitas vezes, estes trabalhadores não recebem o respaldo necessário para seguir e concretizar as propostas de mudanças, gerando insegurança no que diz respeito ao seu papel numa estrutura administrativa em transformação.

Antunes (2009), analisando o mundo do trabalho de maneira geral, aponta que, nos últimos tempos,

vemos a erosão do trabalho relativamente contratado e regulamentado, herdeiro da era taylorista e fordista, que está sendo substituído pelas diversas formas de 'empreendedorismo', 'cooperativismo', 'trabalho voluntário', 'trabalho atípico', formas que oscilam entre a superexploração e a própria auto-exploração do trabalho, sempre caminhando em direção a uma precarização estrutural da força de trabalho em escala global (p.13).

As questões relativas ao trabalho seguem as tendências da atualidade, que é marcada por mudanças rápidas e intensas em todas as esferas, sejam elas tecnológicas, políticas, culturais, sociais, econômicas etc. Ao considerarmos os trabalhadores como uma classe, podemos traçar para estes uma ideologia comum sustentada por um imaginário que é influenciado pelas transformações que ocorrem no mundo ao seu redor.

No cenário de mudanças, é preciso buscar soluções para os pontos negativos que naturalmente emergem das mesmas. Uma vez que os problemas são sanados, os aspectos positivos do processo podem ser consolidados, trazendo benefícios para

todo o grupo social. Ribeiro e Mancebo (2013) afirmam que, no contexto específico do mundo do trabalho, a conjuntura de crises dos últimos anos desembocou em

novas formas de organização industrial e de relacionamento entre o capital e o trabalho. Exige-se um novo perfil de trabalhador: diferente, mais qualificado, participativo e polivalente. As organizações precisam analisar os seus processos, adaptar e reformular todo o seu planejamento e o modo de conduzir os trabalhos, objetivando reduzir custos e aumentar a competitividade. É nesse contexto que se consolida o modelo de produção japonês, também conhecido como *toyotismo*, que possibilita uma produção vinculada à demanda, mais individualizada, diversificada, suficientemente flexível para atender às novas necessidades mercadológicas (p. 194).

Dentro da classe trabalhadora, podemos situar o segmento dos servidores públicos, que compartilham da identidade coletiva da “classe-que-vive-do-trabalho” - termo citado por Antunes (2009) – mas que possui especificidades no que se refere a seus vínculos e as suas funções sociais.

No processo de substituição do modelo de administração burocrática para o gerencial, pesquisadores apontam que há indícios de incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público. Segundo Chanlat (2002), é necessário analisar criticamente o sistema de gestão que importa práticas do setor privado. Isso porque este se baseia em lógicas negociais fundamentadas no mercado, não passíveis de serem aplicadas nas prestações de serviço à sociedade. A administração pública possui uma cultura organizacional própria, com características diferentes daquelas da esfera privada. Desta forma, torna-se imperativo problematizar até que ponto os princípios gerenciais culminam em melhoras efetivas no âmbito público ou, no mínimo, pensar em adequações que viabilizem a compatibilização do modelo gerencial com o setor público. Siqueira e Mendes (2009) indicam a relevância de se “conhecer um pouco mais do que há escamoteado nos modelos importados do setor privado, principalmente as dimensões do controle, especialmente do nível ideológico” (p. 245).

Ribeiro e Mancebo (2013) bem resumem a situação dos administradores públicos frente à administração gerencial:

A aplicabilidade do gerencialismo em organizações privadas é bem distinta da sua aplicabilidade em organizações públicas estatais. Enquanto o gestor de uma empresa privada pode redefinir metas, intervir na estrutura e alterar o seu quadro de pessoal, o gestor público precisa desenvolver habilidades para atuar frente a estruturas organizacionais limitadas por toda uma legislação que rege os órgãos públicos, mantidas com recursos incertos e engessados em rubricas, compostas por um quadro de funcionários controlado pelo Governo, além da constante pressão política. Ele só pode fazer o que a lei prescreve, além de não poder intervir diretamente na missão, na vocação e nos valores da sua organização (p. 198).

Por fim, os autores que analisam a questão nos levam a pensar na afirmação de um modelo híbrido de gestão pública que contrabalanceie princípios tradicionais da administração burocrática com valores inovadores da administração gerencial. Este contraponto apresenta, como consequência, a possibilidade de se oferecer aos agentes públicos caminhos mais claros para sua atuação. Isso porque o discurso de apologia das inovações trazidas pelo gerencialismo não deve desconsiderar a conjuntura de limitações na qual a administração pública está inserida.

O contexto de transformações nas formas de gerir o Estado e de administrar os serviços públicos nos remete a uma reflexão mais acurada sobre o papel do servidor público na engrenagem da máquina estatal. É perceptível, nos meios sociais, a existência de uma representação negativa acerca da imagem desses trabalhadores. De maneira geral, podemos perceber, na sociedade, a veiculação de ideias depreciativas relacionadas a tudo que é público, ao contrário daquilo que é privado que, normalmente, é associado a características positivas.

A despeito do sucateamento a que muitos órgãos pertencentes a sistemas públicos estão submetidos, deve-se discutir as consequências da depreciação de seus serviços para os agentes a eles vinculados. Conforme já mencionado, a reforma administrativa dos anos 1990 apregoou, seguindo os princípios gerencialistas, a necessidade de se desenvolver um novo perfil de trabalhador do setor público que

acompanhasse a tendência geral do mundo do trabalho. O servidor público deveria, portanto, passar a ser polivalente, absorvendo variadas demandas através da assimilação de novas aptidões e habilidades. Para Ribeiro e Mancebo (2013),

Nesse novo (velho) mundo do trabalho no qual o servidor público está inserido, procura-se trabalhadores generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas (...), preparados para abandonar as próprias inclinações e abraçar novas prioridades (p.200).

As colocações destas autoras nos levam a questionar até que ponto é possível cobrar dos servidores públicos uma postura flexível e aberta, uma vez que os mesmos se deparam, cotidianamente, com obstáculos difíceis de serem transpostos. Podemos citar, como exemplos comuns de dificuldades, a falta de recursos e de instrumentos de trabalho ou a rigidez excessiva trazida pelo ordenamento hierárquico. Ademais, é patente que a representação negativa atribuída aos serviços públicos e a seus trabalhadores culmina em efeitos negativos para estes, favorecendo, muitas vezes, ao desenvolvimento de situações de sofrimento e até mesmo a alienação em relação ao trabalho.

### 2.3 OS PROCESSOS DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

O estudo do contexto histórico da gestão pública brasileira nos fornece subsídios para entender várias questões relativas aos processos de organização do trabalho nos órgãos públicos. As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, apesar de possuírem peculiaridades em relação a sua gestão, sofreram, e ainda sofrem, os impactos das mudanças administrativas ocorridas no Brasil nos últimos tempos. Sendo assim, os conceitos e discussões apresentados anteriormente são de extrema relevância para o desenvolvimento de um trabalho que envolva questões relacionadas à sua organização ou ao desenvolvimento pessoal ou profissional de seus servidores.

As teorias administrativas apontam que, no âmbito das organizações, é cada vez mais crescente a aplicação de técnicas que objetivam melhorar os diversos processos de trabalho. Temas como a gestão de recursos humanos, a aplicação de tecnologias no trabalho, a definição de metas e objetivos de uma instituição, sua missão e valores, entre outros, são muito debatidos pelos pesquisadores da área e também por aqueles que aplicam na prática os conceitos advindos da teoria.

Ao direcionarmos o foco de análise para o âmbito universitário, observamos que no interior das universidades são reproduzidos os comportamentos e as ideias vigentes na sociedade. Em outras palavras, afirmamos que, a despeito de se constituir enquanto campo de produção científica e divulgação do conhecimento, as universidades influenciam e são influenciadas pelo seu entorno sociocultural. Para Chauí (2003), podemos perceber,

no interior da instituição universitária, a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições (p.05).

Considerando o universo de mudanças referentes à organização do trabalho nas instituições públicas, podemos perceber que as IFES também buscam a reestruturação de sua rede de atividades com vistas a alcançar a eficiência e a eficácia em suas ações. Ao observarmos a estrutura organizacional da UFMG, por exemplo, notamos a complexidade de sua cadeia de comando e de processos, tornando-se imperativo que seus gestores tenham um profundo conhecimento tanto da operacionalização do trabalho quanto do contexto político-administrativo no qual a universidade está inserida.

Segundo Chiavenato (2003), a estrutura organizacional constitui-se como “uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem” (p.85). Assim sendo, esta concepção nos remete à definição de uma distribuição formal das tarefas em uma

determinada instituição, que as agrupa e coordena da forma como melhor lhe convir. Com vistas a assegurar o funcionamento ideal da organização, os gestores estudam a estrutura da qual fazem parte. Desta análise resultam modelos de estruturas ideais que serão implementados a fim de se combinar eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento de seus trabalhos.

De acordo com Oliveira (2006), para se alcançar um modelo de estrutura adequado, a instituição deve realizar uma profunda reflexão sobre suas atividades e recursos, estabelecendo, assim, os níveis de atuação de cada setor interno e também o trâmite dos processos decisórios.

Para Perrotti (2004), estabelecer adequadamente a estrutura organizacional é essencial para que a organização alcance alguns benefícios, tais como: “a identificação das tarefas necessárias, a organização das funções e das responsabilidades, informações, recursos e feedbacks aos empregados, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras” (p. 16).

Em relação à estruturação da UFMG, o Estatuto desta instituição nos informa que a mesma é composta por Unidades Acadêmicas ou Unidades Especiais, que podem ser organizadas seguindo o modelo departamental. Chiavenato esclarece as principais características da estruturação de uma organização por meio da departamentalização. Para ele, a departamentalização, também denominada especialização horizontal,

ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si. Corresponde a uma especialização de atividade e de conhecimentos. A especialização horizontal se faz à custa de um maior número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico, cada qual em sua tarefa. A especialização horizontal é também denominada processo funcional e caracteriza-se sempre pelo crescimento horizontal do organograma (p. 208).

Em suma, a departamentalização é uma forma de divisão do trabalho que diferencia os diversos tipos de tarefas realizadas pelos diferentes órgãos que compõem uma organização.

Os conceitos expostos nos levam a concluir que é necessário delimitar as atribuições dos diversos setores envolvidos na estrutura organizacional, com vistas a se maximizar as competências e melhorar qualitativamente o desempenho dos profissionais envolvidos nos processos de trabalho. As secretarias de departamentos acadêmicos da UFMG, objetos deste projeto, carecem de ações neste sentido, uma vez que nenhum documento da instituição aponta ou sintetiza os procedimentos que são desenvolvidos pelas mesmas.

Para concretizar a proposta deste trabalho, recorreremos a todo o aporte teórico anteriormente mencionado, uma vez que o mesmo dialoga com questões fundamentais relacionadas à organização do trabalho e à necessidade da definição de papéis dentro das instituições. Além disso, este referencial teórico nos chama a atenção para a importância de se refletir sobre a conjuntura específica do serviço público, a fim de que a análise não se pautar apenas na fria aplicação de conceitos abstratos, mas, acima de tudo, que esta análise favoreça o desenvolvimento de melhorias dentro dos setores em estudo de acordo com a sua realidade.

### **3 METODOLOGIA**

Recorreremos, nesta pesquisa, a uma metodologia que envolveu técnicas tanto quantitativas quanto qualitativas. A utilização do método qualitativo-quantitativo se justifica porque o estudo fundamenta-se em uma questão bastante específica, qual seja: a necessidade de se delimitar as atribuições de um determinado setor pertencente a uma instituição pública com o objetivo de otimizar seus processos de trabalho, seguindo a opinião dos trabalhadores lotados nos setores em estudo. Segundo Ramos e Busnello (2005), nas pesquisas, os enfoques qualitativo e

quantitativo tendem a se complementar, uma vez que o primeiro “pretende verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador” (p. 06). Já a técnica quantitativa busca mensurar dados em números com vistas a classificá-los e analisá-los recorrendo a técnicas estatísticas.

Sendo assim, podemos concluir que, ao quantificar os dados, o método quantitativo favorece uma alta margem de segurança nas informações passadas pela pesquisa, pois conduz a resultados de análise com pouca possibilidade de distorções por parte do pesquisador. A técnica qualitativa, por sua vez, recorre ao emprego de informações não expressas em números, ou seja, não quantificadas de maneira estatística, mas que conjugada com a literatura existente sobre o assunto pesquisado em muito contribui para elucidar as hipóteses do estudo.

Com vistas a se atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi aplicado questionário fechado<sup>4</sup> em uma amostra do corpo técnico-administrativo lotado nas secretarias de departamentos acadêmicos da UFMG. O conteúdo deste questionário versava sobre questões específicas do contexto de trabalho dos setores em voga e sobre a visão dos trabalhadores sobre suas atividades. Concomitantemente, foram coletados depoimentos com a finalidade de ilustrar as principais questões levantadas pela pesquisa. Duarte (2002) destaca a importância da coleta de depoimentos para embasar estudos realizados com pessoas, uma vez que, à medida que os relatos são colhidos, “vão sendo levantadas e organizadas as informações relativas ao objeto da investigação e, dependendo do volume e da qualidade delas, o material de análise torna-se cada vez mais consistente e denso” (p. 49).

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

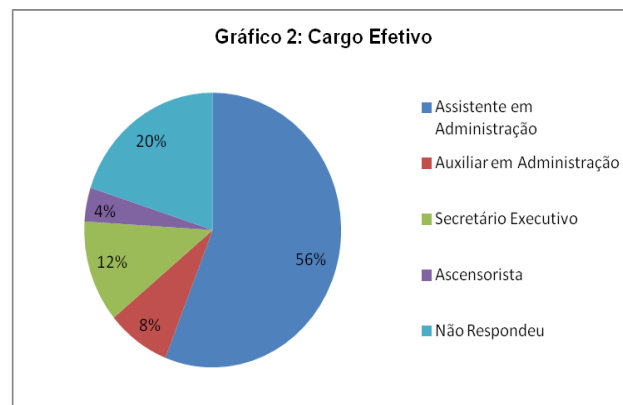
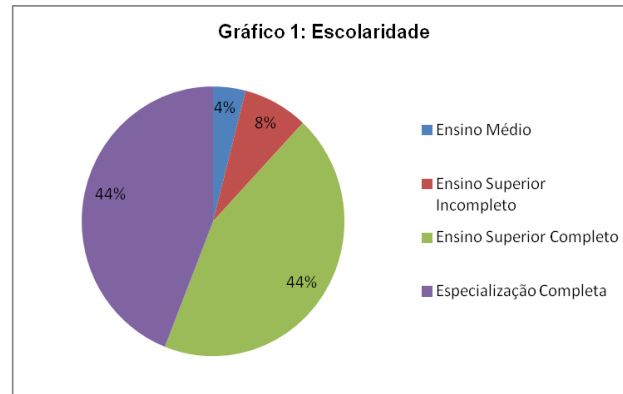
---

<sup>4</sup> De acordo com Nogueira (2002), os questionários fechados “permitem a aplicação direta de tratamentos estatísticos com auxílio de computadores e elimina a necessidade de se classificar respostas à posteriori, possivelmente induzindo tendências indesejáveis.” (p. 02)

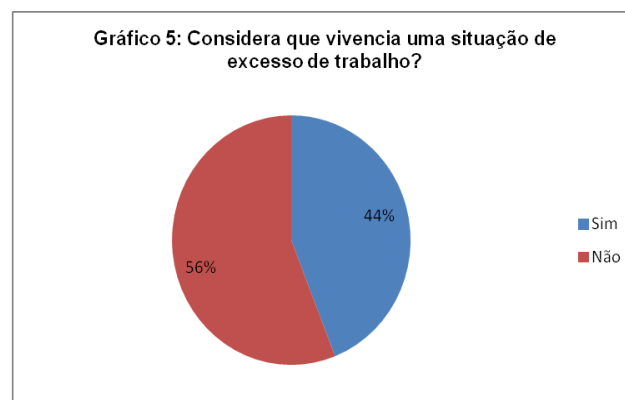
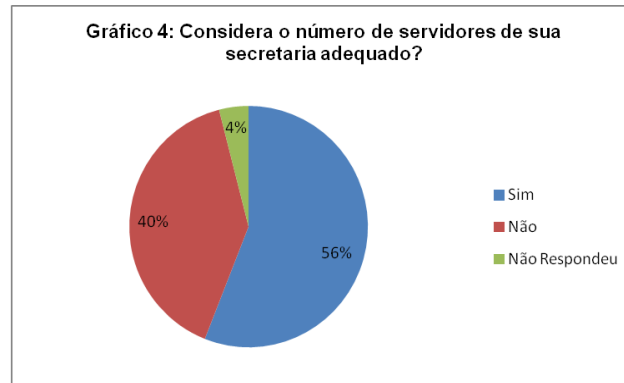
De acordo com informações constantes no site institucional da UFMG, esta universidade possui 93 departamentos distribuídos entre vinte unidades acadêmicas. Com exceção da Faculdade de Letras e do Instituto de Ciências Agrárias, que são organizados por câmaras temáticas, as unidades possuem estruturação departamental, nos moldes do Estatuto universitário. O artigo 37 deste Estatuto, em seu parágrafo 1º, conceitua unidade acadêmica como sendo “o estabelecimento de ensino que possui sede e estrutura administrativas próprias, realiza atividades de pesquisa e extensão e oferece curso superior que resulta na concessão de diploma de Graduação”. O artigo 38 aponta que uma das possíveis formas de organização destas unidades é a estrutura departamental, definindo departamento como “o órgão de lotação de professores para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, sendo de sua responsabilidade a oferta de atividades acadêmicas curriculares”.

Conforme mencionado, os departamentos, definidos como órgãos internos das unidades acadêmicas, apresentam administração própria e, para operacionalizar suas atividades administrativas, contam com servidores do corpo técnico lotados em suas secretarias. Com vistas a embasar o presente estudo, 25 servidores do quadro efetivo lotados em secretarias de departamentos de unidades diversas responderam ao questionário de coleta de dados e quatro nos forneceram depoimentos relatando os principais aspectos de seu cotidiano de trabalho.

Dos 25 participantes da pesquisa, apenas um é do sexo masculino. O tempo de serviço dos mesmos na universidade varia de dois a 35 anos, ou seja, contamos com servidores recém-admitidos e também com funcionários com uma ampla experiência de trabalho no ambiente universitário. Alguns deles passaram por outros setores antes de serem alocados na secretaria onde trabalham atualmente. A formação acadêmica destes servidores é diversificada. Os gráficos 1, 2 e 3 abordam as variáveis escolaridade, cargo efetivo e recebimento de gratificação de função, respectivamente. As informações contidas nestes gráficos nos permitem ter uma ideia do perfil dos trabalhadores que atuam nos setores em estudo.



O gráfico 4 demonstra a opinião dos servidores sobre a adequação ou não do número de funcionários para o atendimento da demanda de serviços recebida pelo setor. Neste ponto, procuramos aferir se, com a divisão das tarefas entre os membros da equipe, o serviço se mantém em dia e com a devida ordem. Em complementação a esta questão, o gráfico 5 buscou abordar se, na opinião dos servidores, os mesmos consideram vivenciar uma situação de excesso de trabalho.



As informações destas duas questões se complementam, uma vez que podemos perceber que a porcentagem dos respondentes que afirma que o número de servidores é adequado para atender ao serviço é a mesma que diz que não vivencia uma situação de excesso de trabalho.

Entretanto, chama-nos a atenção o fato de que 40% dos participantes diz que o número de servidores não é adequado para atender de maneira satisfatória as demandas do setor e que 44% relata vivenciar um cotidiano de excesso de trabalho. O relato abaixo bem ilustra a questão:

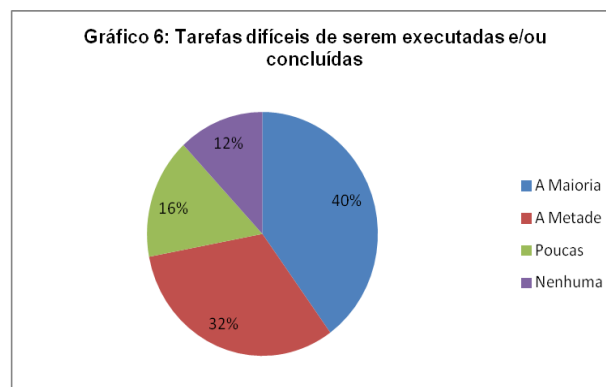
Um dos maiores problemas é trabalhar sozinha na secretaria. Busco atender o público da melhor maneira possível, tanto alunos quanto professores, mas aqui atendimento não é considerado serviço. Daí, infelizmente, tenho sempre que sair correndo com o trabalho interno e se acontece algo comigo, se eu atraso, adoço ou estou em férias, parece

que o mundo vai acabar. Isso me gera muita preocupação (C. Assistente em Administração).<sup>5</sup>

Sobre este aspecto, concluímos que é necessário atentar para a alocação da mão de obra nos setores em análise, haja vista que os dados acima apresentam indícios de falta de servidores nestes locais. Esta situação, além de comprometer a qualidade do trabalho, pode gerar desgaste e estresse nos trabalhadores. Alguns autores associam o estresse no trabalho com o desenvolvimento da depressão. Para Moreira, Maciel e Araújo (2013),

O ambiente de trabalho vem influenciando consideravelmente a vida dos indivíduos, especialmente porque é no trabalho que o indivíduo passa a maior parte de seu tempo e onde estabelece grande parte de seus vínculos sociais. Se o ambiente e os vínculos estabelecidos forem pobres e hostis, pode-se pensar em um adoecimento. O ambiente de trabalho se torna um local propício para o aparecimento de patologias de toda ordem, em especial das psicopatologias, sendo a mais comum delas a depressão (p. 24).

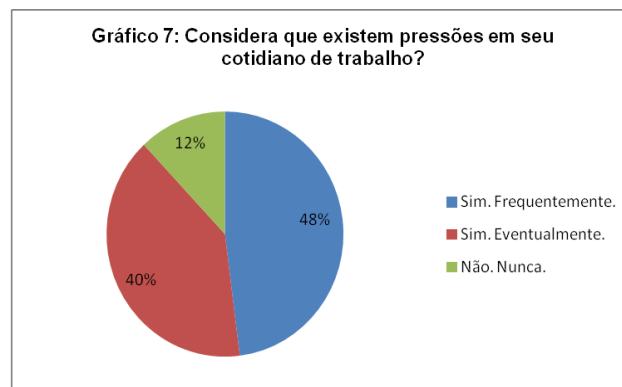
Ao serem questionados sobre a existência de tarefas que são difíceis de serem executadas e/ou concluídas, pedindo-lhes para refletir sobre os procedimentos que demoram a ser finalizados, ou que são muito morosos – seja porque sua execução depende de terceiros ou de informações externas - dez servidores responderam que a maioria das tarefas têm essa característica e oito responderam que a metade a tem. Ou seja, 72% dos respondentes encontram obstáculos para executar ou concluir tais tarefas.



<sup>5</sup> Os nomes dos entrevistados foram omitidos.

Maximiano (1986) aponta que, para atingir suas finalidades, é preciso que a instituição desenvolva uma rede de colaboração mútua entre os seus componentes, de modo que as diversas tarefas sejam realizadas de forma integrada e coerente com o objetivo final.

Sobre a existência de pressões em seu cotidiano profissional, solicitamos que considerassem as cobranças no atendimento das demandas (por parte de usuários, chefia ou colegas de trabalho). O questionário buscou mensurar se os participantes se sentem com uma responsabilização excessiva ou se estão submetidos a exigências que não condizem com a realidade de seu trabalho. As repostas estão quantificadas no gráfico 7, demonstrando que 48% dos respondentes afirma que se sente pressionado com frequência no ambiente de trabalho.



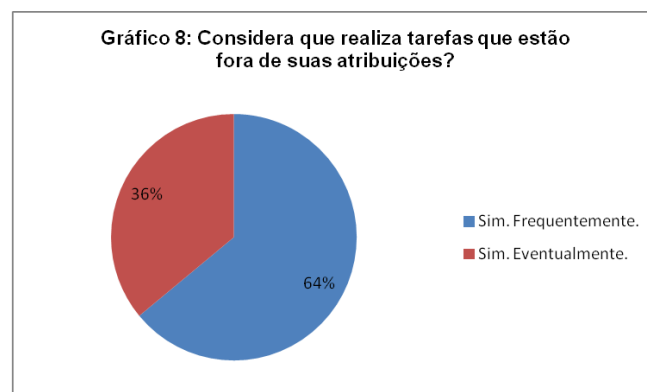
A existência de pressões no ambiente de trabalho não configura por si um problema profissional. O fator pressão deve ser analisado levando em consideração outras variáveis, como a frequência, a necessidade e a coerência do mesmo. No setor em estudo, há fortes indícios de que o sofrimento de pressões por parte dos participantes da pesquisa está relacionado à falta de diretrizes em seus processos de trabalho.

Tem pessoas que chegam na secretaria pedindo que façamos coisas nitidamente particulares ou procedimentos em cima da hora, com prazo vencendo. Tentamos argumentar, mas eles não aceitam, nos pressionam para que sua demanda seja atendida na hora. É desanimador ter que ficar explicando o tempo todo o que é ou não de nossa responsabilidade fazer ou que precisamos de um tempo para

fazer as coisas (C. Assistente em Administração).

Carvalho e Moraes (2011) destacam que “os fatores organizacionais caracterizados por pressão estão, ainda que indiretamente, envolvidos no processo de adoecimento” (p. 17). Sendo assim, torna-se fundamental pensar em estratégias para se eliminar as pressões desnecessárias existentes no cotidiano organizacional, com vistas a se possibilitar um ambiente de trabalho mais positivo ao trabalhador.

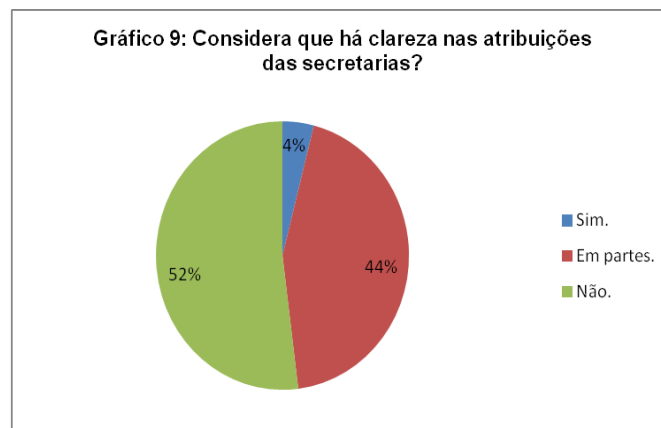
Em complementação às informações acima, o gráfico 8 busca ilustrar a visão dos participantes sobre a frequência com que realizam favores ou “quebra-galhos” para usuários, professores, chefia, colegas ou servidores de outros setores. Pretendeu-se analisar se os funcionários consideram que executam tarefas que acreditam que não deveriam ser realizadas por eles na secretaria.



Evidencia-se que, na percepção destes servidores, em algum momento os mesmos são desviados de suas funções, uma vez que dezesseis respondentes afirmaram que frequentemente realizam tarefas fora de suas atribuições e 9 responderam que isso acontece eventualmente.

O gráfico 9 ratifica as ideias acima, pois nos informa que, quando perguntados se consideram que há clareza no que se refere às atribuições das secretarias de departamentos acadêmicos na universidade, apenas um participante respondeu que

sim, enquanto onze responderam “em partes” e treze responderam que não. Ao serem questionados se consideram que o trabalho das secretarias seria facilitado se houvesse uma definição oficial das atribuições das secretarias de departamento no âmbito da UFMG, todos os servidores responderam que sim<sup>6</sup>. Todas estas informações corroboram a ideia da necessidade de se definir formalmente as atribuições dos setores em questão, uma vez que a falta desta delimitação tem gerado ambiguidades e confusão em relação ao trabalho desenvolvidos nos mesmos.

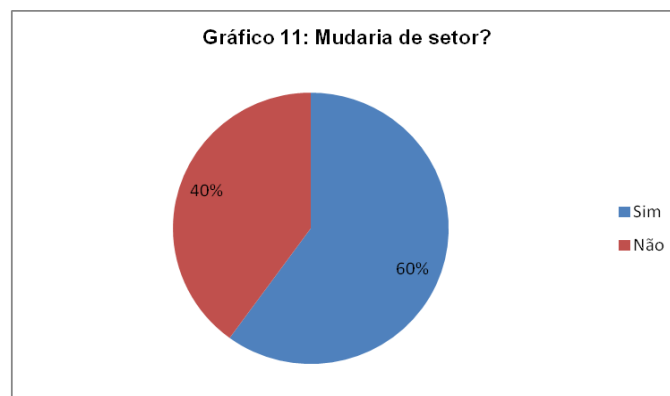
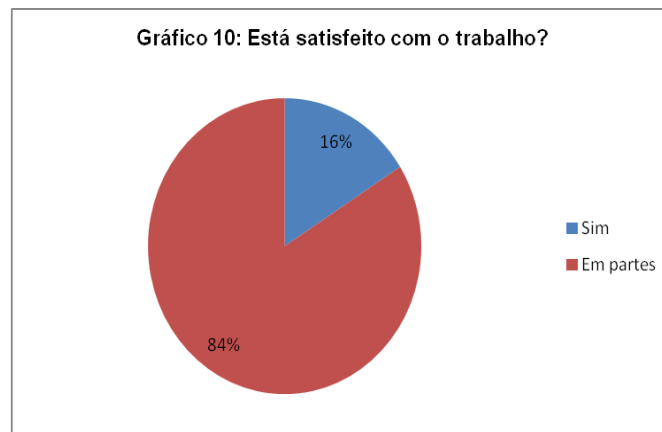


Uma questão que considero importante é a definição das tarefas que técnicos administrativos nas categorias assistente e auxiliar devem executar. Os auxiliares ganham menos e fazem as mesmas tarefas designadas aos assistentes. Outra questão é a padronização dos serviços das secretarias dos departamentos. Cada um executa de uma forma e muitas vezes temos procedimentos resultados de ideias brilhantes, mas que não são compartilhadas (F. Auxiliar em Administração).

Creio que alguns pontos que mais dificultam o trabalho são: a falta de diretrizes do que é atribuição da secretaria de departamento atrelada à falta de preparo dos gestores que, muitas vezes, acham que ser chefe é ser chefe apenas da secretaria, além de desconhecem muitas legislações, e a dificuldade de compartilhamento e disponibilidade das informações, que muitos setores apresentam (J. Secretário Executivo).

<sup>6</sup> Foi pedido que os participantes considerassem definição oficial como a elaboração de um documento pela universidade listando os procedimentos que cabem às secretarias como um todo, um documento que objetivasse padronizar o trabalho das mesmas, levando em conta a opinião dos seus servidores.

Os gráficos 10 e 11 dizem respeito à satisfação do participante com o local de trabalho e à disponibilidade dos mesmos em mudar de setor. A opção “em partes”, colocada na questão ilustrada pelo gráfico 10, possui a complementação “há pontos que precisam ser melhorados”. Sobre este ponto, há demonstrações de que o servidor pretende continuar no atual setor de lotação, mas que deseja que os pontos negativos sejam sanados para que os mesmos alcancem uma maior satisfação em relação ao trabalho. O gráfico 11 ilustra a disposição destes servidores em mudar de setor, o que pode ser sintomático da situação de insatisfação a que os mesmos estão vivenciando.



Apesar dos pontos negativos, gosto de trabalhar na secretaria. É um lugar que temos muito contato com muitos assuntos e pessoas. Seria muito bom se pudéssemos organizar melhor o nosso trabalho (A. Assistente em Administração).

O final do questionário foi elaborado na forma de perguntas abertas que buscaram apreender aspectos mais gerais do desenvolvimento do trabalho nas secretarias de departamento acadêmico. Nestas questões, foi pedido aos respondentes que citassem os serviços que mais lhe trazem problemas em sua execução e os principais aspectos que consideram negativos e positivos em seu trabalho na secretaria. As tabelas 1, 2 e 3 quantificam os itens mais citados em cada questão.

<b>Tabela 1: Procedimentos que mais lhe trazem problemas em sua execução</b>		
	<b>Vezes Citadas</b>	<b>Porcentagem em relação ao número total de questionários</b>
<b>Confecção Relatório INA</b>	21	84%
<b>Preparação e Acompanhamento de Concursos Públicos</b>	17	68%

<b>Tabela 2: Principais aspectos que considera negativos em seu trabalho</b>		
	<b>Vezes Citadas</b>	<b>Porcentagem em relação ao número total de questionários</b>
<b>Falta de clareza do que é atribuição do setor</b>	23	92%
<b>Sobreposição frequente de demandas</b>	22	88%
<b>Comportamento não colaborativo do público</b>	19	76%
<b>Falta de clareza na comunicação institucional</b>	16	64%

<b>Tabela 3: Principais aspectos que considera positivos em seu trabalho</b>		
	<b>Vezes Citadas</b>	<b>Porcentagem em relação ao número total de questionários</b>
<b>Bom relacionamento interpessoal entre os membros do departamento</b>	18	72%
<b>Experiência de trabalho adquirida no setor</b>	17	68%
<b>Satisfação em trabalhar na UFMG</b>	12	48%

Os dados apresentados na tabela 1 nos apontam alguns procedimentos que, de acordo com a visão dos servidores lotados nos setores em estudo, trazem problemas em sua execução. Sobre a confecção do Relatório de Informações Acadêmicas – INA<sup>7</sup>, o relato abaixo bem ilustra a opinião dos servidores.

Temos exigências de atividades desnecessárias, que apenas repetem informações que já existem, como, por exemplo, o INA, que é um compilado do currículo Lattes, do SIGA e do SIEX. Documento desnecessário que toma um tempo imenso de trabalho (M. Secretário Executivo).

A execução e acompanhamento de processos de concursos para a contratação de professores também apareceram como procedimentos problemáticos para estes servidores.

Sobre a preparação e acompanhamento de concursos públicos para a admissão de professores, a resolução diz que cabe à banca desenvolver os trâmites, inclusive escolhendo um secretário dentre seus membros. No entanto, minha experiência com isso mostra que a comissão

<sup>7</sup> Segundo site da PRORH/UFMG, “o Sistema de Informações Acadêmicas INA tem o objetivo de coletar dados e organizar informações relacionadas à atividade docente na Universidade, bem como registrar a atuação dos professores em atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração”.

examinadora é muitas vezes displicente, sempre tenho que ficar por conta deles porque senão o processo não sai em conformidade (C. Assistente em Administração).

Sobre os aspectos negativos do trabalho elencados na tabela 2, podemos inferir que o primeiro item, ou seja, a falta de clareza sobre o que é de fato atribuição do setor em estudo, é o que mais incomoda os funcionários pesquisados. Podemos dizer que os demais pontos são consequência do primeiro, uma vez que a falta de definição de suas tarefas deixa os servidores sem argumentos para negar as demandas que acreditem que não devam ser executadas por eles, o que pode gerar excesso de trabalho, decorrente da sobreposição de procedimentos, e até mesmo abusos por parte dos usuários.

Por outro lado, estes funcionários reconhecem os aspectos positivos em se trabalhar no setor, conforme citado na tabela 3. As experiências dos mesmos podem possibilitar um melhor embasamento para as soluções dos problemas encontrados em suas secretarias.

O aspecto mais positivo se baseia no prazer que sinto em trabalhar na UFMG e a satisfação em lidar com pessoas, mesmo sabendo o quão difícil é lidar com o ser humano, mas ao mesmo tempo costuma ser uma agradável surpresa (K. Assistente em Administração).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALTERNATIVAS DE INTERVENÇÃO**

Os dados apresentados procuram demonstrar a necessidade de se delimitar as atribuições de um importante setor no âmbito da estrutura organizacional da UFMG. Conforme mencionado, as Secretarias de Departamentos Acadêmicos, distribuídas por toda a universidade, exercem funções que viabilizam as atividades de ensino, pesquisa e extensão, prestando suporte a todos os agentes envolvidos nos processos inerentes a este tripé.

Tanto alunos como professores recorrem a estes setores para sanar suas demandas, sejam elas as mais complexas ou as mais simples. A comunidade universitária como um todo tem na secretaria uma opção de apoio e, por isso, estes órgãos devem ser valorizados e reconhecidos enquanto peça chave da estrutura dos processos da universidade.

Abrir espaço para que os servidores lotados nestas secretarias possam se expressar de maneira clara e direta sobre seu trabalho configura-se como uma ação inicial que visa a diminuir os fatores dificultadores dos processos nos quais estão envolvidos. A opinião da servidora Z, Assistente em Administração, ilustra a visão que vários dos seus colegas apresentam sobre seu cotidiano de trabalho: “ter definida as atribuições da secretaria é algo fundamental, mas não o fazem porque as secretarias funcionam como um curinga, podendo assumir qualquer função”. Este trabalho deixa evidente que é necessário que a administração universitária problematize a questão citada pela funcionária, pois “assumir qualquer função” pode ser uma tarefa difícil para os trabalhadores que estão na linha de frente de setores que comumente vivenciam uma situação de excesso de trabalho ou de falta de mão de obra.

Sugerimos uma intervenção nos processos de trabalho das Secretarias de Departamento primordialmente com a delimitação formal de suas atribuições. Esta delimitação poderá ocorrer através da confecção de um manual de orientação do trabalho das secretarias no âmbito universitário. Acreditamos que esta intervenção terá como consequência uma melhoria da visão sistêmica do setor, inclusive facilitando a comunicação entre os usuários, os demais setores envolvidos nos procedimentos administrativos da universidade e a administração central. Apesar das particularidades de cada Unidade Acadêmica, suas secretarias departamentais devem compartilhar de procedimentos em comum. Ratificar suas atividades por meio de um documento oficial possibilitaria aos servidores pertencentes a estes setores uma maior autonomia frente ao público exigente ou a chefias inexperientes, além de propiciar o compartilhamento de boas e inovadoras ideias de gestão que podem estar sendo desenvolvidas e não são divulgadas.

O manual de orientação dos processos desenvolvidos pelas secretarias poderia, além de listar as atribuições das mesmas, identificar e definir procedimentos através do mapeamento das fases dos processos e da realização de fluxogramas, considerando os marcos legais de cada assunto. Desta forma, os pontos críticos destes setores poderiam ser sanados, favorecendo uma melhor fluência das tarefas e, conseqüentemente, a emergência das habilidades positivas dos agentes envolvidos.

É patente que chegar a um grau de organização processual elevado não é uma missão fácil, principalmente nos setores da administração pública. Entretanto, sugerimos, através dos dados e da análise apresentados neste estudo, que os gestores da universidade encarem este desafio como um obstáculo que precisa ser transposto com vistas a implementar melhoras nos processos de trabalho do setor pesquisado.

## 6 REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Introdução. Em: MÉSZÁROS, I. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. Em: **Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Lisboa, Portugal, 2002.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, 115, São Paulo, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Revista

dos Tribunais, 1985.

ARAGÃO, Alexandre Santos. **Direito dos Serviços Públicos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários**: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais**. Resolução nº 4/99, de 04 de março de 1999. Diário Oficial da União, 04/03/1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, 2013.

CARVALHO, Gersa. MORAES, Rosângela. Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, 2011.

BRITO, Alexandre José Trovão. O modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil: a mudança de paradigma na administração pública brasileira e a concretização dos princípios do Direito Administrativo. **Revista Âmbito Jurídico**, 2013.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. ANPED, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1), 1996.

SIQUEIRA, M. V. MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, 2009.

DALFOVO, Michael Samir. LANA, Rogério Adilson. SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, 2008.

MOREIRA, Virgínia. MACIEL, Regina. QUEIROZ, Thalita. Depressão: os sentidos do trabalho. **Revista NUFEN**, São Paulo, 2013.