

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior

**Proposta de Manual de rotinas administrativas para a Secretaria Geral da
Faculdade de Direito da UFMG**

Guilherme Phillip Guimarães Oliveira

Belo Horizonte - MG
2018

GUILHERME PHILLIP GUIMARÃES OLIVEIRA

**Proposta de Manual de rotinas administrativas para a Secretaria Geral da
Faculdade de Direito da UFMG**

Guilherme Phillip Guimarães Oliveira

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 das
Instituições Federais de Ensino Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientador: Professor Wellington Marçal de
Carvalho

Coorientadora: Anália das Graças Gandini
Pontelo

Belo Horizonte - MG
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: Proposta de Manual de rotinas administrativas para a Secretaria Geral da Faculdade de Direito da UFMG

Nome do Aluno: Guilherme Phillip Guimarães Oliveira

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 - aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Orientador: Professor Wellington Marçal de Carvalho

Coorientadora: Anália das Graças Gandini Pontelo

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

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

Belo Horizonte - MG
05/04/2018

Dedico o presente trabalho à minha querida mãe, Soraia, que no meio desse curso se foi, deixou corações apertados, saudades e ensinamentos. Com muita garra lutou pela vida, não quis se entregar facilmente, mesmo sabendo que a guerra estava perdida, nos ensinou a batalhar e com honestidade buscar a constante melhoria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade concedida, ao competente e sempre paciente orientador Wellington Marçal de Carvalho, à atenciosa colega de trabalho e amiga Valéria Maciel, ao meu pai e irmãos e, finalmente, a fiel companheira Beth, que esteve presente em todas as etapas.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso surgiu a partir de experiências do autor durante seu ingresso no setor de trabalho, período em que pôde observar a ausência de material que pudesse proporcionar orientação na realização de tarefas. Destarte, o projeto tem como alvo propor a criação de manual de procedimentos administrativos da Secretaria Geral da Faculdade, a fim de que o conhecimento sobre execução das atividades daquele setor, adquirido pelos servidores que lá estão lotados, possa ser passado adiante para os futuros funcionários, facilitando assim o processo de aprendizagem. Para a criação deste trabalho foram examinados os princípios da Organização dos Processo de Trabalho, bem como a transmissão do conhecimento e conceitos sobre a relevância dos manuais nas instituições, que serão exibidos de forma sucinta. Durante a elaboração do material, pretende-se buscar a padronização diante das diversas Secretarias Gerais da UFMG, o que tornará o processo de trabalho semelhante ao realizado pelas outras Unidades. Espera-se que este projeto possa contribuir para a melhoria de adaptação ao trabalho dos servidores que futuramente serão admitidos, assim como influenciar para que outros setores e Unidades possam adotar a mesma iniciativa.

Palavras chave: Faculdade de Direito, Manual de Procedimentos, Organização.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Organograma da Faculdade de Direito da UFMG	12
FIGURA 02: Processo SECI	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRH - Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

FD - Faculdade de Direito

IES - Instituições de Ensino Superior

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

O&M - Organização e Métodos

PRORH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos

UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFFS - Universidade Federal da Fronteira do Sul

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

UNB - Universidade de Brasília

UNEMAT - Universidade do Estado de Mato Grosso

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Apresentação	9
1.2. Contextualização	11
1.3. Problema	14
1.4. Justificativa	17
1.5. Objetivo	18
1.5.1. Objetivo Geral	18
1.5.2. Objetivos Específicos	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Organização dos Processos de Trabalho	19
2.2. Conhecimento tácito e explícito	23
2.3. Manuais de Procedimentos Administrativos	26
3. METODOLOGIA	28
4. CRONOGRAMA	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

O presente projeto de conclusão de curso trata de proposta de intervenção para Secretaria Geral da Faculdade de Direito da UFMG, por meio da criação de manual de rotinas administrativas. O trabalho está dividido em cinco capítulos, a saber: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Cronograma e Considerações Finais.

A começar pela introdução, nessa etapa o leitor poderá nortear-se sobre o setor abordado, através do trecho de contextualização. Logo em seguida são identificados os problemas que de fato incentivaram a criação do projeto de intervenção, assim como a justificativa de elaborá-lo. Ainda neste primeiro capítulo serão apontados os objetivos geral e específicos.

Na segunda parte, o Referencial Teórico, são apresentados os resultados da pesquisa do autor, por intermédio da exposição de opiniões de notáveis estudiosos em suas respectivas áreas, com a finalidade de legitimar o trabalho. Essa etapa foi dividida em três conceitos principais que serão abordados resumidamente: Por se tratar de estruturação dos procedimentos do trabalho, o primeiro conceito presente é a “Organização dos Processo de Trabalho”; o segundo ponto aborda a transmissão do conhecimento registrado nos manuais o “Conhecimento tácito e explícito”; Por fim, o terceiro conceito integrante no referencial teórico traz o pensamento dos autores sobre os “Manuais de Procedimentos Administrativos”.

No terceiro capítulo, Metodologia, o autor apresenta as estratégias de ação a serem adotadas para realização do projeto, assim como as formas de coleta de dados, metas a serem alcançadas e as técnicas para acompanhamento da efetividade do plano de intervenção.

No capítulo quatro, Cronograma, são relacionadas em uma tabela as etapas necessárias, bem como a previsão de cumprimento para sua execução, que terão como produto final o manual.

E, finalmente, no último capítulo de elementos textuais, Considerações Finais, em que serão expostas a conclusão das análises, assim como o demonstrativo da previsão de recursos financeiros necessários.

1.2. Contextualização

Através da permissão para fundação de Faculdades Livres na Reforma do Ensino de 1891, logo após a Proclamação da República, um grupo de juristas, em reunião na então capital mineira de Ouro Preto, no ano de 1892, encetaram a Faculdade Livre de Direito de Minas Gerais¹.

Devido o crescimento populacional e a impossibilidade de desenvolvimento físico, a vetusta Ouro Preto deixa de ser a capital, sendo a nova sede mineira transferida para a recém fundada Belo Horizonte², mudança também realizada pela Faculdade Livre de Direito.

Em sete de setembro de 1927, com a publicação da lei 956, um dos objetivos constantes no projeto político dos Inconfidentes começou a se tornar realidade: reunindo a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina, a Escola de Engenharia e a Escola de Odontologia e Farmácia, inaugurou-se a Universidade de Minas Gerais, que em 1949 tornara-se um estabelecimento de ensino federal, que mais tarde, em 1965, adotou o nome Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)³.

A UFMG, conforme seu Estatuto, tem como principais finalidades:

a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compreendidos de forma indissociada e integrados na educação e na formação científica e técnico-profissional de cidadãos imbuídos de responsabilidades sociais, bem como na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica. (UFMG. Estatuto, 1999, art.5)

Desde sua fundação a UFMG tem sido referência no país e no exterior, recebendo diversos prêmios. Da mesma forma, suas Unidades têm destaque em suas respectivas áreas de atuação, sendo, por exemplo, a Faculdade de Direito consecutivas vezes eleita a melhor Faculdade de Direito do país, segundo o ranking universitário publicado anualmente pela Folha de São Paulo⁴.

Para obter o atual sucesso foi preciso desempenhar esforços de toda comunidade acadêmica, sendo docentes, discentes e corpo técnico administrativo, cujas atividades será o objeto abordado neste trabalho, que busca melhoria nos

¹ Registrado na Revista da Faculdade de Direito (1959).

² Conforme Prefeitura de Belo Horizonte disponível em <http://portalpbh.pbh.gov.br>.

³ a história da fundação da UFMG está disponível em seu site <https://www.ufmg.br>.

⁴ <http://ruf.folha.uol.com.br>

procedimentos administrativos realizados na Secretaria Geral da Faculdade de Direito, especificamente.

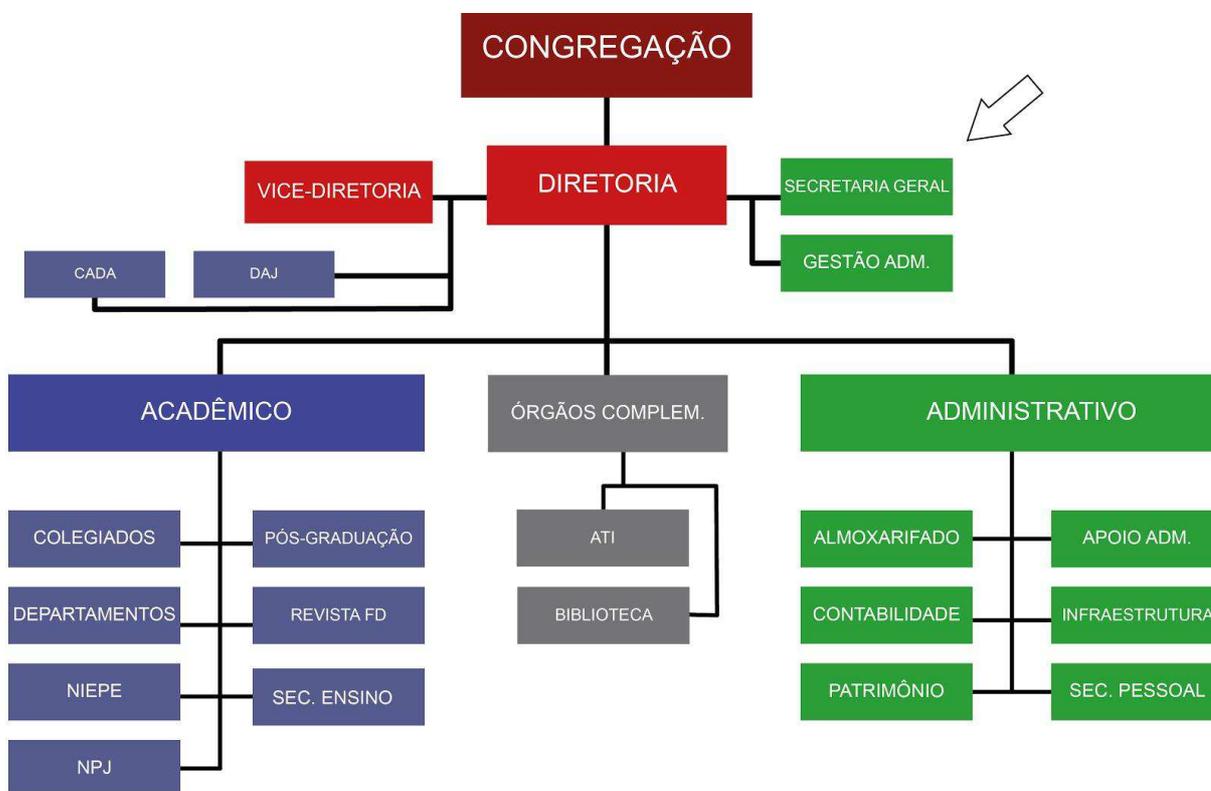


FIGURA 1 - Organograma da Faculdade de Direito da UFMG adaptado pelo autor⁵ em dezembro de 2017.

Fonte: site da Faculdade de Direito da UFMG.

Destacada com uma seta no organograma acima, a Secretaria Geral, conforme estudo⁶ da Pró-Reitoria de Recursos Humanos⁷ da UFMG, tem como função secretariar a Diretoria, atendendo às demandas do Diretor e do Vice-Diretor. Dentre as diversas atividades atribuídas ao setor se destacam: elaborar pauta e ata das reuniões da Congregação; controlar os mandatos dos membros da Congregação e de representantes da Unidade em órgãos superiores e comissões externas; acompanhar as etapas dos concursos públicos para docente do quadro permanente; coordenar o processo de colação de grau, bem como organizar a sessão solene e as colações excepcionais requeridas fora do prazo; redigir e

⁵ Organograma em versão completa disponível no site da Faculdade de Direito.

⁶ Estudo realizado em oficinas que reuniram servidores das Secretarias Gerais de diversas Unidades da UFMG. O resultado foi apresentado para a comunidade acadêmica como uma das atividades da Semana do Servidor de 2016.

⁷ Órgão responsável pela gestão de pessoas e pelos processos referentes à administração de pessoal da UFMG.

proceder o encaminhamento de Portarias, Editais e Ofícios, de acordo com a solicitação da Diretoria; agendar a utilização do carro oficial da unidade, entre outros.

Atualmente a Secretaria Geral da Faculdade de Direito é composta pela Secretária Geral, dois servidores técnico-administrativos em educação do quadro permanente, uma recepcionista terceirizada e uma adolescente do convênio Cruz Vermelha Brasileira.

1.3. Problema

O conhecimento sobre as atribuições referentes ao setor é essencial para que o serviço seja prestado de forma satisfatória. O registro desse conteúdo, com o fim específico de ser transmitido a outras pessoas, também é algo de extrema importância, afinal “a documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento [...] Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p.78). Em geral o serviço público, em especial a UFMG, não dispõe de treinamento introdutório voltado à prática profissional, de modo que o indivíduo possa sanar suas dúvidas e ter a devida segurança para atuar. Atualmente o servidor recém-empossado na UFMG é convidado para uma palestra de aproximadamente duas horas, onde a Divisão de Concurso e Admissão e a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos apresentam noções de direitos, deveres e benefícios do servidor, assim como esclarecimentos sobre a carreira⁸.

Após a palestra de recepção ao novo servidor, a administração central o encaminha para a Unidade, que internamente decide onde ele exercerá suas atividades laborais, sendo atribuição da Unidade e do setor a realização de treinamento específico⁹. A autonomia para adoção de métodos próprios de transmissão desse saber torna a instituição carente de uniformidade na realização de tarefas entre setores semelhantes.

Visando consonância nos serviços prestados, alguns órgãos da administração pública direta elaboraram manuais com instruções de execução de uma tarefa específica, a saber: O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão disponibiliza variados manuais, entre eles o de Procedimentos de Aposentadoria no Portal do Servidor do Governo Federal, conforme informação disponível no site da instituição, o material tem como objetivo a padronização das atividades relativas ao tema, através da descrição das etapas dos processos relacionados a aposentadoria,

⁸ Lei 11.091/2005

⁹ Informação disponibilizada por email pela Divisão de Concursos e Admissão da UFMG

bem como da legislação relacionada, proporcionando a realização das tarefas de maneira mais célere e com maior produtividade em menor custo.

Da mesma forma o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), através da Coordenação Geral de Laboratórios Agropecuários, disponibiliza na área do Portal do Governo a ele destinado o Manual de Procedimentos para Laboratórios que contém instruções específicas sobre os procedimentos adotados, com amostras provenientes do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal, vinculado a Secretaria de Defesa Agropecuária do MAPA. Além dos exemplos citados existem outros diversos, contudo o presente trabalho tem foco nas Universidades, em especial a UFMG.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), existem exemplos de Universidades que notaram a necessidade e, portanto elaboraram documento para alinhar determinado procedimento em específico, caso da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), que por meio da Divisão de Materiais e Patrimônio disponibiliza em seu site o Manual de Procedimentos de Bens Patrimoniais, que é capaz de dirimir questões a respeito do assunto. A mesma Divisão da UFSJ também disponibiliza o Manual de Requisição de Compra para Novo Registro de Preços, onde o leitor poderá aprender o funcionamento e etapas do sistema.

Mais ao sul do país, a Universidade Federal da Fronteira do Sul (UFFS) apresenta em sua página virtual o Manual de Normas e Procedimentos Referentes à Formação de Processos e Disciplinando a utilização do SGPD/UFFS - Sistema de Gestão de Processos e Documentos da UFFS. O documento capacita o leitor para operação do sistema. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) apresenta em sua página o Manual de Padronização dos Processos Administrativos, que propõe a padronização das rotinas de autuação de processos, visando maior fluidez e diminuição dos erros.

Há também manuais mais abrangentes que apresentam instruções e fundamentação legal para as diversas atividades de responsabilidade do setor. A UFSJ, por meio de sua Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, assim como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), através do Centro Tecnológico, disponibilizam manuais de apoio às Secretarias dos Programas de Pós-Graduação. A UFSM, anteriormente citada, dispõe de Manual de normas e procedimentos gerais

para o desenvolvimento das atividades de protocolo, para uniformização dos procedimentos realizados com documentos não digitais do setor de protocolo das Unidades. A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) dispõe do manual de Procedimentos Operacionais, específico para atividades da Pró-Reitoria de Ensino e órgãos vinculados a Administração Acadêmica, tais como Colegiados de cursos. Ainda na UFCG existe o Manual de Atribuições e de Rotinas Administrativas elaborado pela Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira. Nele é apresentada de forma detalhada a estrutura da citada Pró-Reitoria, contendo as atribuições a ela e de suas Coordenações e Divisões.

Um número considerável de IES, como UFFS, UNB, Unicamp, USP, UFVJM e também a UFMG disponibilizam em suas respectivas páginas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos ou órgão equivalente pela gestão de pessoas, manuais contendo informações sobre os serviços realizados no Setor de Pessoal, para que o servidor solicitante possa, previamente, ter ciência sobre o requerimento que pretende fazer e providenciar a documentação necessária evitando, assim, diligência no processo.

Por fim, existem IES que produziram manuais para todos os setores da instituição. A Pró-Reitoria de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) disponibiliza em sua página, para utilização dos servidores, o Manual de Rotinas e Procedimentos Administrativos, que apresenta as etapas dos mais diversos procedimentos administrativos realizados naquela instituição, bem como os dispositivos legais da tarefa. A Universidade Federal da Bahia (UFBA), dispõe de uma página exclusiva para manuais de procedimentos administrativos. Abas organizadas por Pró-Reitorias disponibilizam pequenos manuais específicos para realização de determinada tarefa dos diversos setores.

Espera-se que, ao aplicar parte do seu conhecimento para proporcionar um treinamento introdutório e material didático, a UFMG obtenha a qualidade desejada na prestação dos serviços que lhe compete.

1.4. Justificativa

O autor deste trabalho, quando entrou em exercício, encontrou dificuldades para realizar as tarefas que lhe eram destinadas. Sua chegada na Unidade, em dezembro de 2014, ocorreu no período de mudança da Diretoria e toda a equipe da Secretaria-Geral. O Diretor cumpria agenda externa por alguns dias, o Vice-Diretor ainda não estava oficialmente designado para o cargo e a servidora escolhida para a função de Secretária-Geral ainda estava lotada em outro setor, onde se preparava para findar o seu vínculo. Este servidor ficou por alguns dias sem as devidas informações para desempenho de seus afazeres, visto que suas únicas fontes de consulta eram a recepcionista terceirizada, que acabara de ser contratada para substituição da funcionária em licença maternidade e a Secretária-Geral anterior, que naquele momento estava envolvida com novos projetos.

Terminado o citado período a Secretária-Geral iniciou sua função propriamente dita e, assim, juntos desenvolveram gradativamente métodos para execução de cada tarefa. Contudo, apesar de todo empenho e da vasta experiência da Secretária-Geral, que atuou por muitos anos em outros setores da Faculdade, a equipe teve dúvidas em atividades que não são rotineiras, resultando na falta de padrão em procedimentos decorrentes das atividades administrativas.

O trabalhador executa diversas tarefas que exigem mais conhecimento sobre elas, se comparada com décadas atrás, quando as funções não demandavam tantas habilidades do empregado. Tal situação requer maior qualificação e frequente reciclagem dos conhecimentos (ROTTA, 2001). Um servidor recém admitido ou quando altera o setor onde atua, precisa de treinamento para compreender e, assim, executar de forma satisfatória suas tarefas. Para esse ponto, é proposta a elaboração de um manual de execução de tarefas do setor, em que se descreverá de maneira didática os procedimentos a serem executados pelo setor. O referido material será de grande utilidade para orientação de novos servidores e nortear os servidores antigos na confecção de tarefas que possam apresentar dúvida no momento da execução. Tal formalização das tarefas possibilitará a otimização do trabalho, que poderá ser realizado com menor esforço, mais qualidade e, conseqüentemente, menor custo de operação.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo Geral

Proporcionar a transmissão do conhecimento necessário para que os novos servidores possam utilizá-lo no desenvolvimento dos trabalhos da Secretaria-Geral da Faculdade de Direito da UFMG.

1.5.2. Objetivos Específicos

a) Elaborar material didático, no formato de manual, contendo os procedimentos e rotinas administrativas do setor, para consulta dos servidores do setor, quando necessário;

b) Modificar as etapas de tarefas que existem o “retrabalho”, proporcionando maior eficiência para executá-las;

c) Padronizar as rotinas e tarefas do setor, observando como são realizadas em outras Secretarias Gerais da UFMG.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Organização dos Processos de Trabalho

Ambos os conceitos “organização” e “processo de trabalho” são objeto de estudo em Organização e Métodos (O&M). Trata-se de uma das áreas da administração, tendo como objetivo proporcionar a renovação na estrutura da empresa para, através de modificações e aperfeiçoamento nos processos e métodos de trabalho, corrigir, padronizar e melhorar o funcionamento da instituição. (CURY, 2000; OLIVEIRA, 2005)

A função de O&M, assim, tem como objetivo final a renovação organizacional, por meio da manipulação da empresa como um sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno (CURY, 2000, p. 122)

O termo organização é elucidado por Oliveira (2005, p.82) e Cury (2000) como a “ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e recursos estabelecidos”. Chinelato Filho (1993) corrobora, acrescentando que trata-se também da ordenação consonante dos mais diversos recursos de uma empresa com o menor gasto financeiro e a utilização do mínimo de energia (força de trabalho empenhada).

Dando continuidade ao esclarecimentos, Marx (1968, p. 202) define o trabalho como “um processo” que envolve o ser humano e a natureza, sendo que o homem efetua modificações no meio, a fim de “apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida”, através da imposição de força física, realiza modificações no meio. Para Marx (1968, p. 202) o processo de trabalho é composto pelo trabalho, que é a atividade com determinada finalidade; em segundo o objeto, que são os elementos naturais utilizados; e finalmente os meios, que trata-se de um conjunto de elementos “mecânicas, físicas e químicas” que servem como intermédio para que o ser humano realize o trabalho no objeto.

O trabalho, segundo Pereira (2010) tem sua primeira aparição nas antigas comunidades tribais, ele era uma atividade para consumo próprio e individual, relacionado a agricultura e criação de animais para alimentação, teve significativa

evolução quando, através das relações sociais e troca, possibilitou a diversidade da produção e o início da divisão do trabalho.

De acordo com Pereira (2010, p.5 e 6) durante as “formações feudais” houve aumento da troca de produtos e “intensificação do caráter social do trabalho”. Nesse período devido a “exploração da força de trabalho, torna-se necessário a regulação” da produção, o Estado surge como aliado do detentor do poder. O mesmo autor afirma que a classe capitalista surgiu quando os senhores feudais identificaram que gerava-se mais lucro o “arrendamento da terra para pastagem do que a lavoura”, também necessitava-se de menos trabalhadores. Estes trabalhadores foram dispensados e tornaram-se “consumidores de meios de subsistência ou capital no mercado interno capitalista”

A sujeição do trabalhador ao capitalista e à condição de assalariamento está presente desde o século XIV com uma diversidade de manifestações, mas formação clássica se deu na Inglaterra, no século XVI com a expropriação dos produtores rurais (camponeses), dando origem ao proletariado.
(PEREIRA, 2010, p.7)

Com o trabalhador sujeito ao capitalismo, a força de trabalho se torna mercadoria e é vendida em troca de salário (PEREIRA, 2010; TEIXEIRA e SOUZA, 1985). Artesãos, detentores de conhecimento específico fabricavam mercadorias, a manufatura. Segundo Marx esta é dividida em dois caminhos: no primeiro são artesãos que executavam sozinhos todas as etapas para produção de uma mercadoria. No segundo os artesãos independentes se reuniam em uma oficina para, em conjunto, cada um com sua especialidade, chegarem a um produto final. Esta metodologia adotada na produção tornava o processo mais ágil e colaborou para a divisão de trabalho, tornando mais difícil a carreira do artesão que optou pelo primeiro modo. Ainda segundo Marx, o trabalhador era proprietário da força de trabalho e, por esta razão conseguia negociar.

a manufatura exige um trabalhador especializado. Isso requer tempo para a formação e a especialização, e, por isso, há uma limitação do número disponível desses trabalhadores. Isso lhes dá certo poder de barganha.
(TEIXEIRA e SOUZA, 1985, p.4)

Contudo, com a Revolução Industrial significativas alterações ocorreram prejudicando esse poderio do artesão. A forma de produção é reconfigurada, as

máquinas são capazes de realizar, de forma mais célere, o mesmo trabalho que antes era manual. O trabalhador qualificado, com habilidades manuais, já não é tão requisitado como anteriormente, indivíduos sem a mesma qualificação são capazes de monitorar o funcionamento do maquinário. (TEIXEIRA e SOUZA, 1985)

Na manufatura e no artesanato, o trabalhador se serve de ferramenta; na fábrica, ele serve à máquina. Lá é dele que parte o movimento do meio de trabalho; aqui ele precisa acompanhar o movimento. Na manufatura, os trabalhadores constituem membros de um mecanismo vivo. Na fábrica, há um mecanismo morto, independente deles, ao qual são incorporados como um apêndice vivo (TEIXEIRA e SOUZA, 1985, p.6)

Nesse contexto iniciou a organização científica com modelo de gerenciamento chamado Taylorismo, a proposta do engenheiro mecânico Frederick Taylor, tratava-se do aumento da produção com diminuição dos custos. Taylor propôs a redução do tempo de produção de mercadorias através do austero controle das etapas do processo de trabalho realizado pelo empresário. Essa ação visava eliminar a ociosidade da classe operária. Além disso, o modelo Taylorista impôs a divisão do trabalho, o operário realizaria a mesma tarefa, exaustivamente, por toda jornada de trabalho. Agora o trabalhador não precisa mais saber as etapas da produção, apenas a específica tarefa a ele incumbida. As decisões sobre realização das tarefas não cabe mais ao operário, esta é função do capitalista. (PEREIRA, 2010; TEIXEIRA e SOUZA, 1985)

Baseado nos princípios do Taylorismo, Henry Ford propôs o Fordismo, modelo que busca ainda mais lucro que o anterior. Em atendimento ao crescente consumo, Ford instituiu a produção em massa em sua fábrica de automóveis: esteiras transportavam as peças até o funcionário, que permanece no seu posto fixo de trabalho, fazendo com esse operário tenha que acompanhar o ritmo da máquina. O modelo fordista também introduziu a remuneração diária, que gerou grande rotatividade de trabalhadores. (PEREIRA, 2010; TEIXEIRA e SOUZA, 1985)

Em busca de melhorias no processo de produção, surgiu o Toyotismo, oriundo das indústrias de automóveis do Japão. Este modelo tinha como plano o crescimento simultâneo da qualidade e da produção. Segundo Pereira (2010, p.11) o modelo japonês propunha, diferente do fordismo, a “redução de estoques ao mínimo necessário para atender a demanda consumidora”. O toyotismo implantou

programas de controle, para identificar e eliminar desperdícios e erros no processo de produção. Neste modelo o trabalhador é qualificado, efetua múltiplas tarefas, situação esta, adversa ao modelo anterior. Um processo que demandava bastante tempo e mão de obra de vários funcionários, pode ser realizado mais rapidamente por apenas um colaborador mais qualificado. (ROTTA, 2001)

As implementações das técnicas japonesas implicam fatores objetivos e subjetivos para os trabalhadores: por um lado, tem-se a complexificação e intensificação do trabalho, acúmulo de funções, aumento da jornada de trabalho; e por um lado, a redução da autonomia com o controle e vigilância imposta pela racionalização da produção, vulnerabilidade e medo diante das pressões e avaliações pessoais e coletivas, medo do desemprego, desregulamentação das antigas proteções sociais das políticas de pleno emprego. (PEREIRA, 2010, p.12)

De acordo com Drucker a forma de realização de tarefas sofreu grande alteração com a inserção da tecnologia nas organizações “o trabalho [...] continua o mesmo, embora as ferramentas e as habilidades necessárias tenham mudado drasticamente”. (DRUCKER, 1975, p.217).

Em todo o período citado e, principalmente na situação atual, conclui-se, conforme afirmado por diversos autores que “as relações sociais também constituem parte importante das condições materiais de produção” (PEREIRA, 2010, p.4). Peter Drucker sustenta que as empresas são administradas “por pessoas e não por forças” (1975, p.63). Cury ratifica, para ele, a eficácia de uma empresa está diretamente relacionada com o trabalho das pessoas, afinal “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar”, ele salienta que a relação interpessoal em uma instituição é mais relevante para a produtividade do que as condições de “pagamento e trabalho”. (CURY, 2000, p.25 e 116)

2.2. Conhecimento tácito e explícito

O conhecimento é “o recurso mais produtivo do homem, se corretamente utilizado [...] e totalmente improdutivo se mal empregado”. (DRUCKER, 1975, p.75)

Os japoneses Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conceito de conhecimento explícito como aquele que pode ser verbalizado, escrito, representado por números e/ou códigos. O conhecimento explícito pode ser transmitido em formatos digitais e arquivado seja físico ou digitalmente. Eles afirmam que o saber possível de se registrar de forma expressa, é apenas uma pequena parte do conhecimento. E certificam que “as práticas administrativas ocidentais enfatizam o conhecimento explícito, criado através de habilidades analíticas e de formas concretas de apresentação.” (NONAKA, TAKEUCHI, 2008, p. 29)

Em contrapartida, no Japão o conhecimento tácito, adquirido através de experiências práticas e da repetição é o mais valorizado. O verbete “tácito” tem origem do latim *tacitus* significa “mudo” ou “sem palavras”. Os mesmos autores supracitados esclarecem que o conhecimento tácito tem conotação pessoal e é consolidado na experiência empírica do indivíduo, que agrega valores e sentimentos nas ações, por esta razão sua transmissão de maneira formal é mais complexa. Para a cultura japonesa o aprendizado não está restrito exclusivamente ao raciocínio mental “a criança aprende a comer, andar e falar através de tentativa e erro; aprende com o corpo, não apenas com a mente.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.9)

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que mediante a comunicação entre os conhecimentos tácito e explícito o conhecimento é gerado, havendo quatro maneiras de transformação do conhecimento. Sendo: a primeira de tácito em tácito, a Socialização; a segunda de tácito em explícito, a Externalização; a terceira de explícito em explícito, a Combinação; e a quarta de explícito para tácito, a Internalização.

A Socialização, de tácito em tácito, é caracterizada pela construção do entendimento por meio da troca de experiências, reprodução de atividades realizadas por outrem e do convívio entre indivíduos, sem que haja a necessidade da verbalização. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997)

A Externalização, de tácito em explícito, é, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.73) considerada “o processo de criação do conhecimento perfeito”, a “chave para a criação do conhecimento”, ela se resume à transmissão, por intermédio de comparações, suposições e pelo diálogo. Em uma empresa o conhecimento tácito, quando transformado em documento torna a compreensão dos colaboradores possível.

A Combinação, de explícito em explícito, muito usada para atividades da educação formal, acontece quando variados tipos de conhecimento explícito são unidos e compartilhados entre pessoas através dos diversos meios de comunicação, seja pela fala, escrita ou outra forma de linguagem. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997)

A Internalização, de explícito para tácito, é a absorção do conhecimento disponibilizado de forma oral ou em documentos, manuais, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997). Esta forma de compartilhar conhecimento é o objetivo central do presente trabalho. A UFMG utiliza desta transmissão do conhecimento para orientar o servidor novato, no entanto, na maior parte da Universidade, esse compartilhamento ocorre de forma verbal, sem o auxílio de documentos com instruções que possam dar suporte em momento de dúvida e ajudar “a vivenciar indiretamente as experiências dos outros” (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p.78). Situação que pode apresentar falhas, como falta de sensibilidade por parte do mais experiente, que por ter incorporado a rotina, não consegue notar o repasse de alguma informação de forma superficial.

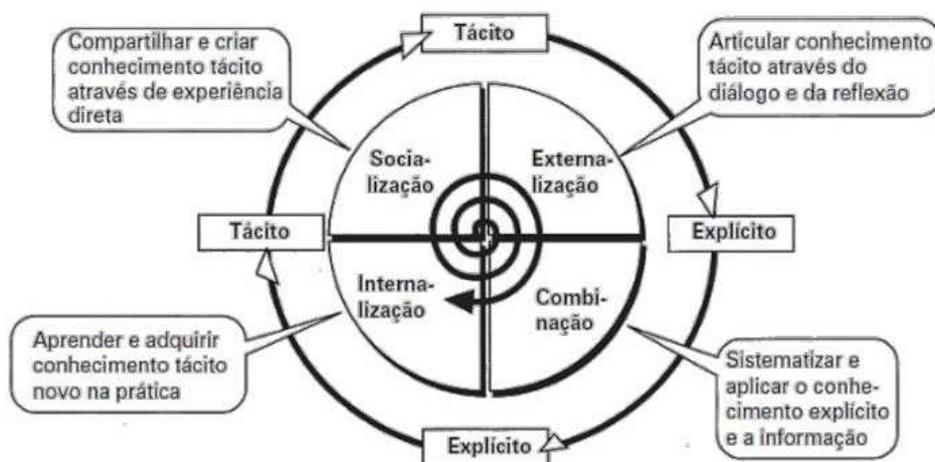


FIGURA 2 - Processo SECI
 Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 2008.

Novamente, Nonaka e Takeuchi (1997), acreditam que a formulação do conhecimento na empresa é um processo em espiral, conhecido como Processo SECI (figura 2), que inicia no indivíduo e se propaga entre os demais e por toda parte da organização.

Através de observação e relatos de colegas em diversos setores e Unidades da UFMG, foi possível verificar que muitos dos servidores recém-admitidos, assim como os remanejados, aprendem as novas funções na prática, sob orientação de um servidor mais experiente. O servidor que está há mais tempo naquele local relata situações, fruto de sua vivência diária, de modo que o novato irá aprender sem qualquer material didático para uma posterior consulta. Quando esse servidor mais experiente precisa se afastar do trabalho por algum motivo, fatalmente o novato, no caso de alguma insegurança para atuar, encontrará dificuldades para dirimir dúvidas. A servidora TAE Luana Medeiros Ribeiro Araújo, em seu trabalho de conclusão de curso, relata os momentos vividos quando foi admitida e iniciou suas atividades na Secretaria Geral do Instituto de Geociências da UFMG:

Naquela época, vivenciei certa dificuldade de compartilhamento das rotinas de trabalho; fato que poderia decorrer de uma possível sobrecarga de tarefas ou, ainda, de possível resistência inicial da referida servidora. Sem acesso ao conhecimento necessário para desempenhar as funções do setor, frequentemente a autora encontrava-se ociosa enquanto a Secretária estava muito atarefada.

Com o passar dos anos, criou-se uma relação de confiança entre ambas, facilitando o compartilhamento das informações. No entanto, ainda era visível a centralização de tarefas nas mãos da funcionária mais experiente. Em que pese a excelente convivência e ensinamentos, sabe-se que sua aposentadoria está próxima e que será necessária a designação de novos servidores para o Setor os quais, certamente, precisarão conhecer as rotinas e processos administrativos da Secretaria.” (ARAÚJO, 2016, p. 19)

Conforme relatado por Peter Drucker (1993), vivemos na “sociedade do conhecimento”, onde o principal recurso econômico é o próprio. “Os trabalhadores do conhecimento”, que detém a informação exercem papel fundamental na sociedade. Assim, conclui-se que a preservação do conhecimento das Unidades e das tarefas de cada setor, devidamente registrados de forma documental, contribuirá para a continuidade e constante evolução da Universidade, como um sistema dinâmico, sempre em atualização, além de minimizar o impacto existente na movimentação de pessoal.

2.3. Manuais de Procedimentos Administrativos

De acordo com Chinelato Filho (1993, p.5) a atividade de organizar tornou-se, gradativamente, assunto para estudos científicos “transpondo a realidade prática das instituições para o universo teórico”. O resultado dessa transição foi o surgimento de instrumentos de padronização tais como organogramas, fluxogramas e, principalmente para este trabalho, os manuais.

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira define manual como:

“todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa , (OLIVEIRA, 2005, p.388)

Para Chinelato Filho (1993, p.66) manual é o documento com a finalidade de “descrever pormenorizada e sequencialmente os procedimentos a serem observados na execução das tarefas em consonância com as leis, resoluções e decisões superiores”. Cury (2000,p. 417) acrescenta que tal documento tem como propósito “uniformizar os procedimentos” e que são “um ótimo instrumento de racionalização de métodos”.

Cury (2000) também afirma que quanto mais complexa a empresa, maior a indispensabilidade de se criar maneiras de organização das informações. O autor admite que “as grandes empresas possuem, via de regra, diversos tipos de manuais [...], cada um com seus objetivos e conteúdos específicos e distribuídos de acordo com o interesse da empresa.” (CURY, 2000, p. 418) O mesmo autor apresenta os tipos de manuais de organização, sendo:

Manual de Política, que tem como função direcionar a ação dos comandantes, determinando o posicionamento da empresa de maneira geral; O Manual de Organização, que é destinado ao comando de todos os níveis da instituição. Nele é feita a apresentação do que se relaciona à organização da empresa, organograma, área de atuação, produtos, entre outros; E, finalmente o Manual de Procedimentos, tendo como propósito descrever as atividades a serem realizadas pelos departamentos da instituição.

Manuais de Procedimentos são instrumentos que proporcionam melhorias para a instituição que opta por sua utilização. Segundo Oliveira (2005) o agrupamento de atividades em um exemplar é uma forma de melhorar a execução de tarefas e tornar a empresa mais organizada e capaz de alcançar os objetivos estabelecidos. Chinelato Filho (1993, p.30) complementa, a “existência de normas escritas sobre todos os setores e atividades da organização” tornam possível a “continuidade e a interpretação exata das operações, permitindo a padronização da qualidade e economizando custos e esforços”. Para Nonaka e Takeuchi (1997) os manuais possibilitam a simplificação da transmissão do saber entre os indivíduos.

Oliveira (2005) relaciona os principais benefícios dos manuais de procedimentos administrativos, a saber: Eles se tornam referencial de informação sobre os trabalhos na instituição; Colaboram para que critérios e padrões adotados sejam fixados; Tornam possível a uniformidade na aplicação de normas e procedimentos nas diversas unidades que uma empresa possa ter; Eliminam erros e controvérsias causadas por diferentes maneiras de execução de tarefas; Tornam possível treinamentos de qualidade aos novos e antigos funcionários da empresa; Restringem o imprevisto; Tornam-se efetivo instrumento de consulta, orientação e revisão nos processos da empresa.

Em suma, pode-se observar que a adoção de manuais de procedimentos administrativos contribuem significativamente para o bom desempenho na confecção das tarefas cotidianas, proporcionando ao setor agilidade, qualidade, correção e continuidade, o que proporcionará a adequada inserção do servidor recém admitido.

3. METODOLOGIA

Em observância às orientações sobre elaboração de manuais administrativos de Oliveira (2005), a equipe da Secretaria Geral procedeu, durante o ano de 2017, ao levantamento das tarefas realizadas naquele ano. Na listagem foram registradas as etapas mais importantes de cada processo, assim como a referência legal.

Após análise de manuais (citados no item Justificativa deste trabalho) foi detectada a necessidade de elaboração de questionário objetivo, para esclarecimento sobre métodos de trabalho. Documento que será encaminhado por e-mail institucional com destino às demais Secretarias Gerais. Na mensagem virtual também haverá uma solicitação de entrevista para esclarecimento de pontos que não puderam ser explicados no formulário.

Como o analista, nesse ponto, já tem conhecimento do tipo, da quantidade, da qualidade e da fonte de informação, nessa fase ele utiliza determinadas técnicas para levantamento (OLIVEIRA, 2005, p. 403)

As entrevistas terão como principal objetivo a breve observação do local de trabalho e registro de procedimentos realizados de maneira distinta aos da FD, assim como compreender a visão das Secretárias sobre o trabalho que executam. Desta forma, com anotações sobre peculiaridades de cada Unidade, será possível extrair o que há de melhor e promover padronização, de acordo com o que for realizado pela maior parte da Universidade.

Subsidiada das referências obtidas através do formulário e entrevistas, a equipe da Secretaria Geral se reunirá para definir a forma de apresentação das informações, diagramação, redação e demais aspectos técnicos. Posterior ao fechamento dessa etapa, o documento será submetido à aprovação da Diretoria. Por fim, caso não existam alterações a serem feitas, o manual será disponibilizado para os servidores que futuramente trabalharem na Secretaria, assim como servirá de objeto de consulta dos que lá estão.

Finalizado, o projeto será anualmente monitorado, em busca de atualizar informações, que naturalmente possam sofrer modificações com o decorrer do tempo.

modificações havidas na estrutura organizacional da empresa, após sua elaboração, devem conduzir a uma atualização do manual, pois elas são

decorrências naturais do processo contínuo de desenvolvimento que caracteriza a empresa. Portanto, o manual deve adaptar-se a qualquer alteração ocorrida (OLIVEIRA, 2005, p.170)

Havendo sucesso em sua realização, o projeto poderá ser encaminhado à PRORH, como proposta de padronização de atividades em setores semelhantes.

4. CRONOGRAMA

Abaixo é apresentada planilha com datas aproximadas das etapas de desenvolvimento do projeto:

2017												
Ações	Quando											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Observar as rotinas do setor e registrá-las	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pesquisa de manuais em outras Universidades								x	x	x	x	x
Apresentar proposta de projeto ao orientador									x			
Conversa com colegas de trabalho sobre rotinas de trabalho										x		

2018												
Ações	Quando											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Consultar PRORH sobre atividades relacionadas à Secretaria Geral	x											
Consultar forma de ingresso em outras Universidades	x											
Pesquisa de referencial teórico	x											
Reunião com equipe para elaborar questionário		x										
Enviar questionário para Secretarias das outras Unidades			x									
Entrevistar servidores de outras Secretarias Gerais				x								
Organizar e Inserir as informações coletadas				x								
Inserir a devida legislação de cada tarefa					x							
Inserir capítulo introdutório, contendo estrutura geral da faculdade e resumo das atribuições dos demais setores					x							
Reunião de equipe para definição da redação						x						
Diagramar							x					
Submeter texto para apreciação do Diretor								x				
Imprimir manual									x			
Enviar trabalho à PRORH										x		

Investimento

Material Permanente e Consumo		
Un.	Item	Preço
1	Computador	2.500,00
1	Gravador digital	900,00
1	Impressora	500,00
4	Cartucho impressora	400,00
1 pacote	Papel A4 (500 folhas)	12,00
1	Caneta	1,00
Total		4813,00

Serviços	
Serviço	Valor
Revisão ortográfica	250,00
Diagramação	250,00
Total	500,00

Materiais Permanente e Consumo	4813,00
Serviços	500,00
Total Geral	5313,00

Os valores descritos nas tabelas acima foram obtidos através de pesquisa de mercado, com base nos materiais disponíveis na Faculdade de Direito. Vale ressaltar que todo material permanente e de consumo são recursos já disponíveis na Unidade e por se tratar de projeto de interesse da FD estes serão utilizados, sem que seja necessária a compra, assim como custos extras para a instituição. A respeito dos serviços prestados, não haverá contratação de profissionais, já que a equipe da Secretaria dispõe de servidores com formação em Letras e Design. Portanto, todos os valores presentes neste orçamento têm função meramente demonstrativa, tornando possível executar o projeto sem que a FD tenha que despender qualquer recurso financeiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste trabalho, é possível concluir que a organização é essencial para uma empresa, conforme afirmado por Chinelato Filho (1993, p. 5) “não se pode conceber uma instituição ou empresa que não seja organizada, pelo menos a um nível mínimo”. O mesmo autor ratifica que uma instituição organizada terá maior produtividade, economicidade e aumento da qualidade do produto final.

Chinelato Filho reconhece que os métodos, tais como formulários, fluxogramas e manuais, quando aplicados nas instituições atuam como facilitadores para o ato de organizar. Destarte, o manual de procedimentos administrativos nos setores da Universidade, em especial a Secretaria Geral da Faculdade de Direito, será um instrumento de grande importância para auxiliar seus usuários na realização das tarefas. Esse material é capaz de armazenar informações e detalhes, que caso não registrados poderão se perder com o tempo. Os procedimentos executados com menor frequência, a movimentação de pessoal, são fatores constantes que contribuem para que a informação se perca, por isso é preciso buscar a constante melhoria, “toda meta de melhoria gera um plano de ação” (CAMPOS, 2004 p.45).

É importante salientar que para ter efetivo funcionamento o manual deverá ser examinado periodicamente, nesse caso em específico anualmente, a fim de identificar a existência de informações que tenham sofrido mudança, em razão de atualização da legislação ou que a equipe tenha encontrado metodologia mais eficiente para realizá-la. Além de verificar se o conteúdo do manual auxilia na realização das tarefas.

Evidencia-se também, que outras formas de treinamento introdutório para o servidor recém admitido, assim como cursos de reciclagem para o servidor mais experiente e dinâmicas de capacitação, são recursos que também acrescentam para o processo de aprendizagem e fazem com que o serviço possa ser prestado de maneira mais ágil, sem que a UFMG sofra com a diminuição da tradicional qualidade que é conhecida.

Lamentavelmente, em razão de diversas dificuldades ocorridas no ano de 2017, a equipe da Secretaria Geral não conseguiu colocar em prática o projeto, antes do término deste trabalho de conclusão de curso, o que ocasionou na

postergação do cronograma de execução, que inicialmente teria previsão de término para março de 2018.

Contudo, espera-se que o projeto possa ser efetivado oportunamente, o que contribuirá diretamente para a padronização das rotinas e tarefas, evitando assim o retrabalho e, principalmente, possibilitando a transmissão do conhecimento necessário para que o servidor recém empossado possa desenvolver os trabalhos no setor de lotação e convicto que colabora para o constante crescimento da UFMG.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luana Medeiros Ribeiro. **Implantação da gestão do conhecimento na secretaria geral do instituto de geociências ufmg**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHINELATO FILHO, João. **Arte de organizar para informatizar**. Rio Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1993.

CURY, Antonio. **Organização & métodos: Uma visão Holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEODATO, Alberto; CASTRO, Amilcar De; CARVALHO, Mário Casassanta E Orlando Magalhães De. **Revista da faculdade de direito: Memória histórica - 1892 1959**. 1 ed. Belo Horizonte: Imprensa da Universidade de Minas Gerais, 1959.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A arte da administração total**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.

FACULDADE DE DIREITO DA UFMG. Cronograma da faculdade de direito da ufmg. Disponível em: <https://www.direito.ufmg.br/images/stories/documentos/outros/organograma.jpg>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking universitário folha 2017**. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2017/ranking-de-cursos/direito/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GUEDES, Balmaceda. **Affonso penna**. 2 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2016.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **A criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas Japonesas Geram a dinâmica da Inovação. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; tradução Ana Thorell. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças De. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Leonardo César. Mudanças no Processo de trabalho: repercussões e significados das reestruturações produtivas. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão** - REDD, Araraquara, v. 3, n. 1, jul./dez. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **História - mudança da capital - a luta da mudança**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pidplc=ecptaxonomiamenuportal&app=historia&lang=pt_br&pg=5780&tax=11826>. Acesso em: 20 nov. 2017.

ROTTA, Ivana Salvagni. Os Desafios da Organização do Trabalho: o novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, Salvador, 2001. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2018.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel; SOUZA, Maria Carolina A. F. De. Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 4, out./dez. 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Conheça a ufmg - história da ufmg**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/conheca/hi_index.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. **Estatuto da ufmg**. Disponível em: <<https://www2.ufmg.br/sods/sods/sobre-a-ufmg/estatuto>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017

ANEXOS

/d/folders/2/messages/5421

YAHOO! MAIL
BRASIL

Buscar e-mails, anexos ou pessoas

Escrever

Entrada 2
Não lidos
Favoritos
Rascunhos
Enviados
Mas
Visualizações Ocultar
Fotos
Documentos
Pastas Ocultar
+ Nova pasta
Minhas Musicas

Arquivar Mover Apagar Spam

Informações para TCC 3

Yahoo/Enviados

Guilherme Guimarães Oliveira Prezados(as), Sou servidor lotado na Secretaria Geral da Faculdade de Direito e realizo uma pesquisa sobre o meu setor na Unidade para elaboração de 22 de dez de 2017 às 12:47

concurso@drh.ufmg.br Para: Guilherme Guimarães Oliveira 22 de dez de 2017 às 13:50

Prezado Guilherme,

os servidores TAE recém-empoadados são convidados a participar de um acolhimento organizado pelas Divisões de Concurso e Admissão e Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH da PRORH. Em aproximadamente 2 horas de reunião, é feita uma apresentação na qual algumas noções de direitos, deveres e benefícios são apresentados aos servidores e noções sobre a carreira dos TAE (Lei 11.091/05) e seu desenvolvimento nela. Segue em anexo a apresentação que vem sendo utilizada.

O treinamento individual é feito nas unidades, no trabalho.

Quaisquer outras dúvidas, pode me contatar diretamente.

Att.,

Filipe Menezes

Divisão de Concursos e Admissão
Depto de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DCA-DRH-PRORH-UFMG
(031) 3409-4491/3239/4593

-----Guilherme Guimarães Oliveira <guiPhillip@yahoo.com.br> escreveu: -----
Para: "concurso@drh.ufmg.br" <concurso@drh.ufmg.br>, "daf@drh.ufmg.br" <daf@drh.ufmg.br>
De: Guilherme Guimarães Oliveira <guiPhillip@yahoo.com.br>
Data: 22/12/2017 12:50 PM
Assunto: Informações para TCC

Prezados(as),

Sou servidor lotado na Secretaria Geral da Faculdade de Direito e realizo uma pesquisa sobre o meu setor na Unidade para elaboração do trabalho de conclusão de curso do Curso de Especialização Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - GIFES. Venho solicitar que, por gentileza, que informe:

- 1 Qual o conteúdo ministrado no treinamento introdutório ao servidor Técnico-Administrativo recém admitido?
- 2 Há algum treinamento específico com as tarefas existentes no setor em que esse servidor irá atuar?

Desde já agradeço pela colaboração.

Guilherme Oliveira

Fornecer feedback

1 - Email da Divisão de Concursos e Admissão da UFMG



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

ACOMPANHAMENTO INTRODUTÓRIO

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

NOME: Guilherme Phillip Guimarães Oliveira

CARGO: Assistente em Administração

UNIDADE: Faculdade de Direito

SETOR: Secretaria Geral - Gabinete do Diretor

TELEFONE: 3409-8606

NOME DA CHEFIA: Valéria Maciel de Souza

SITUAÇÃO ATUAL NA UFMG

RECÉM-ADMITIDO () REMOVIDO () REDISTRIBUIDO

EM 05/12/14

Este questionário foi enviado à Unidade em 19/05/15

Deverá ser devolvido ao DRH até 02/06/15

Vide instruções de preenchimento na página 2 deste formulário.

<p>DRH / UFMG</p> <p>Este documento foi protocolado sob o nº <u>19956/2015</u></p> <p>Em <u>18/05/15</u> às <u>09:00</u></p> <p>Recebido por _____</p>



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

**INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE
ACOMPANHAMENTO INTRODUTÓRIO**

Este questionário faz parte do processo de acompanhamento realizado com os servidores recém-admitidos, removidos de Unidades/órgãos e redistribuído de outros órgãos públicos para a UFMG.

É realizado no 4º mês, após uma das situações mencionadas acima, e antecede as Avaliações de Estágio Probatório, no caso dos servidores recém-admitidos.

Pretendemos, através deste, verificar a adaptação do servidor, visando seu desenvolvimento profissional, bem como buscar alternativas quando detectado algum problema.

Para maior eficácia, a chefia imediata deverá discutir com o servidor e responder as questões abordadas pelo questionário, preenchendo-o e devolvendo-o ao DRH, impreterivelmente, até a data indicada no formulário de Acompanhamento Introdutório.

Informamos que, sendo necessário realizar entrevista, o DRH entrará em contato com o servidor e/ou chefia e, ainda que, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos através dos telefones: 3409-3238 - 3409-4491 - 3409-4593.

ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS:

A chefia imediata deverá discutir com o servidor e responder as questões abordadas pelo questionário, preenchendo-o e devolvendo-o ao DRH até a data estipulada.

- Realizar a entrevista em local e horário condizentes com a privacidade necessária.
- Procurar manter a autoestima do servidor, oferecendo reforço positivo e evitando comparações com outras pessoas.
- Ouvir atentamente, buscando encontrar alternativas, estabelecendo prazos para o cumprimento das metas estabelecidas em comum acordo, assegurando seu apoio enquanto chefe imediato.
- Procurar basear-se unicamente no desempenho do servidor, não deixando que fatores como preconceito, simpatias ou antipatias pessoais, por exemplo, venham interferir na avaliação.
- Evitar uma atitude muito rígida ou paternalista, avaliando o servidor muito acima ou muito abaixo do seu desempenho.
- Evitar generalizar o desempenho do servidor baseando-se apenas em um fator para julgar os demais. Por exemplo: se a quantidade de trabalho realizada pelo servidor é insuficiente, não deixar-se levar por este aspecto ao avaliar a qualidade de seu trabalho, que pode ser ótima.
- Evitar igualar o desempenho de todos os servidores, avaliando-os em sua individualidade.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

1. Resumo das principais atividades exercidas pelo servidor.

Atendimento telefônico; atendimento ao público em geral no balcão do setor; confecção de documentos, comunicados e expedientes relativos à Secretaria Geral e à Diretoria; assessorio à Secretaria Geral quando da realização de reuniões ordinárias e extraordinárias de Congregação; suporte nas demais atividades afetas ao setor.

2. O (a) servidor(a) recebeu treinamento na Unidade para exercer essas atividades?
 SIM NÃO

3. O treinamento foi
 Formal (cursos, palestras, etc.)
 Informal (pelos colegas no trabalho)

4. Além das atividades já listadas acima, o(a) servidor(a), no atual cargo que ocupa, apresenta potencial e possibilidade de exercer outras atividades nesse setor?
 SIM NÃO

5. CONHECIMENTO DO TRABALHO

Grau de domínio e apreensão das atividades sob sua responsabilidade.

• O servidor tem conhecimento das atividades que desenvolve:
 ATENDE ATENDE PARCIALMENTE NÃO ATENDE

6. COOPERAÇÃO

Participação efetiva no trabalho de equipe, demonstrando interesse em integrar seus esforços, tendo em vista as necessidades do setor e do grupo de trabalho

• Está sempre disposto a cooperar com o trabalho da equipe, visando o bom desenvolvimento das atividades do setor.
 ATENDE ATENDE PARCIALMENTE NÃO ATENDE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

7. DISCIPLINA

Comportamento do servidor no que se refere ao cumprimento das normas estabelecidas (horário de trabalho, assiduidade, pontualidade, normas de segurança do trabalho, zelo com o patrimônio, discricção etc), tendo em vista as necessidades da instituição.

- O servidor demonstra postura profissional quanto ao cumprimento e respeito às normas regulamentares.

ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

8. INICIATIVA

Disponibilidade para buscar soluções alternativas frente a situações inesperadas, assim como para aperfeiçoar o trabalho sob sua responsabilidade, com base em suas experiências e conhecimentos.

- Diante de situações novas, o servidor mostra-se disposto a resolvê-las e apresenta soluções pertinentes.

ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

9. PRODUTIVIDADE

Relação entre o volume de trabalho aproveitável e o tempo gasto, levando-se em conta a complexidade das atividades e as condições de trabalho.

- Tendo em vista as condições oferecidas, sua produção é condizente com as expectativas no setor de trabalho:

ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

10. QUALIDADE

Resultado do trabalho, levando-se em conta a frequência de erros, exatidão e apresentação final do mesmo.

- Considerando as necessidades do setor, como está a qualidade e apresentação final do trabalho executado pelo servidor.

ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

11. RELACIONAMENTO

Interação com chefia, colegas e público em geral, tendo em vista o desenvolvimento do trabalho.

- Como é o relacionamento do servidor com a chefia.

ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

- Como é o relacionamento do servidor com os colegas.
 ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

- Como é o relacionamento do servidor com o público em geral
 ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

12. RESPONSABILIDADE

Comprometimento, empenho e confiabilidade que inspira em relação ao trabalho que lhe é designado.

O servidor mostra-se comprometido com as tarefas e responsabiliza-se pelos seus atos :

- ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

13. ADAPTABILIDADE ÀS MUDANÇAS

Capacidade de adaptar atitudes e comportamentos às diferentes situações e às mudanças pertinentes às funções.

- O servidor mostra-se flexível e predisposto a adaptar-se às mudanças apresentadas:

- ATENDE () ATENDE PARCIALMENTE () NÃO ATENDE

14. Houve mudança de setor do servidor nessa unidade?

() SIM

() Por necessidade administrativa

() Por melhor adaptação do servidor ao local de trabalho

NÃO

15. O servidor exerce outras atividades que interfiram no desempenho de sua função?

() SIM NÃO

Quais atividades:



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Espaço reservado para informações ou observações que julgar necessárias.
O servidor Guilherme apresenta-se totalmente qualificado para as atividades do setor, bem como no acompanhamento e execução de tarefas que se apresentam como necessárias ao setor. É assíduo, pontual e comprometido com a qualidade e o melhor desempenho das atividades/tarefas a ele destinadas.

Reservado à chefia imediata	
• Sugiro entrevista do(a) servidor(a) avaliado(a) pelo DRH: () SIM (X) NÃO	
Data: <u>02/06/2015</u>	<i>Valéria Maciel de Souza</i> Secretária Faculdade de Direito UFMG UFMG 106887-SIAPE 323055
Reservado ao servidor em avaliação	
• Concordo com o acompanhamento realizado pela chefia: (X) SIM () NÃO	
• Desejo ser entrevistado pelo DRH: () SIM (X) NÃO	
Data: <u>02/06/15</u>	<i>Guilherme</i> Servidor em avaliação
Reservado ao Técnico de Referência da PRORH-DRH	
Ciência em ___/___/___	Entrevista realizada em ___/___/___
_____ Técnico de Referência PRORH/DRH	



Faculdade de Direito da UFMG

Formulário para levantamento de informações comparativas das Secretarias Gerais da UFMG. Para fins de elaboração de manual de procedimento administrativo da Secretaria Geral da Faculdade de Direito.

1) Quantos funcionários compõem a equipe?

- a) ___ Servidor Docente
- b) ___ Servidor TAE
- c) ___ Funcionário terceirizado
- d) ___ Menor Aprendiz

2) Quem elabora o conteúdo dos documentos oficiais?

- a) ___ O(a) Diretor(a)/Vice
- b) ___ O(a) Secretário(a)
- c) ___ Outro

Em relação a realização de Concurso para Professor Efetivo:

3) Há inscrição não presencial (formulário virtual)?

- a) ___ Sim
- b) ___ Não

4) É realizado algum procedimento que possa ser específico da Unidade?

- a) ___ Sim. Quais? _____
- b) ___ Não

Em relação à Colação de Grau Oficial:

5) Quem desempenha a função de mestre de cerimônia?

- a) ___ Servidor Docente
- b) ___ Servidor TAE
- c) ___ Outro

6) Há premiação por desempenho acadêmico?

- a) ___ Sim
- b) ___ Não



Faculdade de Direito da UFMG

7) Se sim qual o procedimento para seleção?

- a) Prova escrita
- b) Prova oral
- c) Análise de currículo
- d) Memorial
- e) Outros. Descreva _____

8) De que modo os candidatos aos prêmios são convocados?

- a) Publicação de edital
- b) e-mail
- c) Telefone
- d) Outros. Descreva _____

9) Em que consiste a premiação?

- a) Certificado/certidão
- b) Livros
- c) Medalha
- d) Outros. Descreva _____

A respeito da Colação de Grau por antecipação:

10) Quantas foram realizadas no último semestre? _____

11) Quais os requisitos para a realização do ato?

- a) Proposta de emprego em instituição privada
- b) Aprovação em concurso público
- c) Aprovação processo seletivo de pós-graduação
- d) Outros. Descreva _____

12) Em geral com qual antecedência o interessado é convocado para solenidade?



Faculdade de Direito da UFMG

Reunião da Congregação

13) Há calendário de reuniões previamente divulgado?

- a) Sim
- b) Não

14) A atas são disponibilizadas na internet?

- a) Sim
- b) Não

Assuntos diversos:

15) A Secretaria é responsável por reserva de algum espaço (auditório, salas, etc)?

- a) Sim. Quais? _____
- b) Não

16) A Secretaria é responsável por compra de passagens em alguma ocasião?

- a) Sim
- b) Não

17) Como são definidas a composição das mesas receptoras de votos das diversas eleições realizadas na Unidade?

18) A liberação de saída do(s) motorista(s) no SISFROTA está vinculada a Secretaria?

- a) Sim
- b) Não