

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Ana Laura Lemos da Silva

**MANUAL ADMINISTRATIVO DE PROCEDIMENTOS:
PADRONIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DE ROTINAS E MÉTODOS DE
TRABALHO**

Belo Horizonte

2013

Ana Laura Lemos da Silva

**MANUAL ADMINISTRATIVO DE PROCEDIMENTOS:
PADRONIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DE ROTINAS E MÉTODOS DE
TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão & Trabalho

Orientador(a): Prof^ª Dr^ª Maria Rosimary S. Santos

Belo Horizonte

2013

**MANUAL ADMINISTRATIVO DE PROCEDIMENTOS:
PADRONIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DE ROTINAS E MÉTODOS DE
TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador(a): Prof^ª Dr^ª Maria Rosimary S. Santos

Aprovado em ____ de _____ de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dr^ª Maria Rosimary S. Santos – Faculdade de Educação da UFMG

Jaqueline Moreno Teodoro Silva – CEFET-MG

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 JUSTIFICATIVA	6
3 OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo geral	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
4.1 Processo de Trabalho.....	15
4.2 Manual Administrativo.....	17
4.3 Mandado de Segurança.....	21
5 METODOLOGIA.....	25
5.1 Considerações acerca dos resultados obtidos na aplicação do questionário proposto no Plano de Ação.....	30
5.2 Cronograma	33
5.3 Orçamento físico-financeiro	34
6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
APÊNDICE A - Questionário aplicado à equipe da Secretaria Administrativa da Procuradoria-Federal junto à UFMG.....	41
ANEXO A – Figuras relativas a documentos referentes a Mandado de Segurança.....	43

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto se refere a uma proposta de intervenção a ser realizada na Secretaria Administrativa da Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais (PF-UFMG). Tal intervenção consiste na elaboração de um Manual Administrativo de Procedimentos referente ao serviço de protocolo e controle de documentos relativos a Mandado de Segurança.

A proposta surgiu diante de um contexto de renovação no quadro de funcionários do setor. A nova equipe desconhecia os procedimentos de trabalho e, devido à ausência de treinamento específico, sentiu bastante dificuldade para realização das tarefas. Constatou-se, portanto, a necessidade de se padronizar e normatizar as rotinas e métodos de trabalho da Secretaria.

Desta forma, primeiramente, faz-se necessário apresentar o contexto de trabalho, bem como discorrer sobre a situação que deu origem ao projeto de intervenção. Em seguida, é feita uma abordagem teórica acerca dos conceitos pertinentes para o entendimento do projeto. Passa-se, então, ao plano de ação a ser percorrido visando alcançar os objetivos propostos. Ressalta-se que na parte metodológica, apresenta-se também o cronograma e orçamento planejados. Por fim, cabem ainda considerações sobre o monitoramento e avaliação do projeto e seus resultados.

2 JUSTIFICATIVA

Diante da proposta trazida pelo Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior – GIFES, oferecido pela Universidade Federal de Minas Gerais¹ aos seus Técnicos-Administrativos em Educação, referente à elaboração de um projeto direcionado a transformar positivamente o contexto de trabalho do servidor, surgiu a ideia do presente projeto. Trata-se de um **projeto de intervenção**² a ser implantado na Secretaria Administrativa da Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais³ (PF-UFGM), visando melhorias na rotina administrativa da mesma.

Primeiramente, faz-se necessário explicar que de acordo com informações veiculadas na página da PF-UFGM⁴, hospedada no *site* da Advocacia Geral da União⁵ (AGU):

A Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais (PF-UFGM) desenvolve suas atividades junto aos gestores desta IFES, em especial, funciona como órgão de assessoramento jurídico e consultivo junto à Reitoria da UFGM, contribuindo para o alcance das políticas públicas e fins sociais. Cabe à PF-UFGM manifestar-se em processos licitatórios, contratos, convênios, editais, processos administrativos disciplinares, sindicâncias, dentre outros que demandem esclarecimentos jurídicos, sempre em busca da prestação de serviços eficientes, da

¹ De acordo com o art. 52 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB): “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano [...]”. O art. 54 da mesma Lei preconiza que “as universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal” (BRASIL, 2013).

² “O projeto de intervenção é tido como aquele desenvolvido no âmbito de uma Instituição, visando promover uma efetiva intervenção no contexto em foco, através da introdução de modificações na estrutura e/ou na operação da organização, afetando positivamente seu desempenho em função de problemas que resolve ou de necessidades que atende” (MOURA; BARBOSA, 2006, p. 27).

³ A Procuradoria Federal junto à UFGM está situada no Prédio da Reitoria, 3º andar, Campus Pampulha/UFGM.

⁴ <http://www.agu.gov.br/pfufmg>

⁵ “Nos termos do art. 131 da Constituição, ‘a Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.’ A atuação consultiva da Advocacia-Geral da União (AGU) se dá por meio do assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, de suas autarquias e fundações públicas, para dar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por elas praticados, notadamente quanto à materialização das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações e dos contratos e, ainda, na proposição e análise de medidas legislativas (Leis, Medidas Provisórias, Decretos e Resoluções, entre outros) necessárias ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado Brasileiro” (Disponível em: <http://www.agu.gov.br/sistemas/site/TemplateTexto.aspx?idConteudo=175195&ordenacao=1&id_site=8941>. Acesso em: 2 de março de 2013).

preservação dos princípios constitucionais e garantia do interesse público. Com a vigência da Portaria n° 1.054/2007-PGF, a representação judicial da UFMG passou a ser realizada pela Procuradoria Federal no Estado de Minas Gerais.

Ressalta-se, portanto, que a PF-UFMG, órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal⁶ (PGF), presta consultoria jurídica a todos os Dirigentes das Unidades Acadêmicas e Unidades Especiais, bem como aos Dirigentes dos Órgãos Administrativos desta Universidade⁷, recebendo, assim, uma grande demanda de serviços com assuntos e complexidades diversos.

Para prestar tais serviços, a referida Procuradoria Federal conta com sete Procuradores Federais (membros da AGU), quatro analistas de compras/contratos, quinze estagiários acadêmicos e com a equipe da Secretaria Administrativa. Esta, por sua vez, é composta por oito funcionários (cinco servidores efetivos, dois terceirizados e um menor aprendiz) que prestam serviços administrativos de apoio aos Procuradores, realizando tarefas tais como: protocolo e controle dos diversos documentos e processos administrativos encaminhados à PF-UFMG para análise; gerenciamento do correio eletrônico institucional; agendamento de reuniões; serviço de pessoal (RH) etc.

Cabe ressaltar que o citado serviço de protocolo e controle de documentos e processos é intenso, pois, conforme destacado anteriormente, a Procuradoria deve se manifestar diante das questões jurídicas referentes a toda Universidade. Para esse protocolo, o setor utiliza um sistema chamado SICCOR.⁸ Trata-se de um banco de dados de suma importância no controle da movimentação dos documentos e processos que entram (são distribuídos aos Procuradores para análise) e saem (são devolvidos aos órgãos consulentes após análise) da PF-UFMG. Todos os funcionários do setor utilizam o referido sistema, gerando, portanto, inúmeros registros e atualizações diárias.

⁶ “A Procuradoria-Geral Federal (PGF) é órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), criado pela Lei n° 10.480, de 2 de julho de 2002. Compete à PGF exercer a representação judicial, extrajudicial, a consultoria e assessoramento jurídicos de 154 autarquias e fundações públicas federais” (Disponível em: <http://www.agu.gov.br/sistemas/site/TemplateTexto.aspx?idConteudo=160682&id_site=1106&aberto=&fecha do=>>. Acesso em 2 de março de 2013).

⁷ A UFMG possui um campus em Montes Claros (Instituto de Ciências Agrárias - ICA) e dois campi em Belo Horizonte (Campus Pampulha e Campus Saúde). Estes são formados por vinte Unidades Acadêmicas (Faculdades, Escolas e Institutos), cinco Unidades Especiais e vários Órgãos Administrativos.

⁸ O SICCOR é um sistema desenvolvido pelo Centro de Computação da UFMG (CECOM) em tecnologia cliente/servidor, ou seja, em padrões técnicos similares ao ambiente Windows. Pode-se acessá-lo e fazer o seu download por meio da página do CECOM, hospedada no site da UFMG: <https://www.cecom.ufmg.br/aplic/aplic_siccor.shtml>.

Neste contexto de trabalho, relato que ocorreu, há pouco mais de um ano, uma renovação significativa (incluindo o cargo de Chefe da Secretaria Administrativa) na equipe de servidores (Técnico-Administrativos em Educação - Assistentes em Administração) da Secretaria, restando, na época, apenas dois funcionários antigos. A equipe passou a ser composta, em sua maioria, por servidores recém-nomeados ou removidos de outros setores, que não possuíam, portanto, experiência ou conhecimento sobre a rotina administrativa do setor.

Como na referida ocasião não houve treinamento específico desses profissionais, tais servidores tiveram que aprender na prática e em pouco tempo como realizar as tarefas e procedimentos relativos à Procuradoria. Essa transição, não gradual, foi atribulada e, por vezes, conflituosa, pois deixou os novatos desamparados e, ao mesmo tempo, sobrecarregou os funcionários mais experientes do setor. Estes funcionários, além de realizar as suas atribuições diárias, tiveram que despender tempo e disposição para ensinar os serviços da Secretaria aos demais.

Em consequência do aqui exposto, constatou-se queda no rendimento do trabalho da Secretaria seguida de um sentimento de insatisfação por parte dos trabalhadores, o que gerou, em alguns momentos, conflitos interpessoais dentro da equipe.

Soma-se ao problema o fato de que, à época, não havia no setor o intercâmbio de conhecimento entre os funcionários. Ou seja, cada um realizava suas atribuições sem conhecer o serviço dos demais. Cada um realizava (e, ainda hoje, em alguns momentos, realiza) seu trabalho de maneira habitual, sem registro dos procedimentos a serem seguidos, sem registro do fluxo de trabalho. Isto tem gerado conflitos e problemas no momento de uma substituição decorrente de ausência por férias regulamentares, licença médica ou até mesmo uma futura mudança no quadro de servidores do setor, decorrente de aposentadorias, remoções, exonerações etc.

Assim, quando dessa renovação, percebeu-se, claramente, a falta de padronização e registro das tarefas integrantes da rotina diária da PF-UFMG. Caso houvesse registro escrito ou digital desses procedimentos, a mudança (e eventuais substituições) na equipe teria sido mais tranquila para todos os envolvidos no processo. Esses registros representariam um

instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento para todos, evitando erros na execução dos procedimentos e desgaste nas relações entre os servidores do setor.

Diante disso, o presente projeto de intervenção tem como objetivo padronizar e normatizar algumas das rotinas e métodos de trabalho, visando auxiliar os funcionários da Secretaria Administrativa da PF-UFMG na realização de suas atividades diárias, bem como evitar a perda de conhecimento decorrente de renovação ou ausência de membros da equipe.

Com o intuito de delimitar o objeto de trabalho, a intervenção se dará apenas no que se refere às atividades relativas ao protocolo e controle de documentos, encaminhados à Procuradoria Federal junto à UFMG, referentes a Mandados de Segurança.⁹ Ressalta-se que tais atividades foram escolhidas por se tratar de tarefas relevantes para o setor e por haver um menor número de servidores informados dos procedimentos pertinentes.

É relevante esclarecer que os mandados de segurança impetrados contra autoridades coatoras pertencentes ao quadro de Dirigentes da UFMG passam pela PF-UFMG para manifestação. Assim, a autoridade coatora, ao receber o Mandado de Notificação (Anexo A) acerca do Mandado de Segurança impetrado contra ato de sua autoria, encaminha-o junto aos demais documentos que o instrui para a PF-UFMG. Esta irá auxiliá-la na elaboração das Informações solicitadas pelo juiz, conforme art. 7º, inciso I, da Lei 12.016/2009.

Para tanto, providenciará a coleta dos dados e informações necessárias junto aos setores e órgãos responsáveis pelo ato impugnado. Feito isso e elaboradas as Informações, a PF-UFMG ainda é responsável por recolher as assinaturas dos impetrados, bem como protocolar o documento na Justiça Federal. Este protocolo é atualmente feito por meio do sistema de peticionamento eletrônico chamado “*e-Proc*”¹⁰, pois trata-se de processos digitais.

⁹ Segundo o art. 5º, da Constituição Federal de 1988: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] LXIX – conceder-se-á Mandado de Segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por ‘habeas-corpus’ ou ‘habeas-data’, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público; [...]” (BRASIL, 2013).

¹⁰ “O Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais da Justiça Federal da Primeira Região tem o objetivo de permitir aos advogados e demais usuários encaminharem petições à Justiça Federal da Primeira Região pela internet. Conforme artigo 3, parágrafo 1º da Resolução do Conselho Nacional de Justiça de nº 121, de 5 de outubro de 2010, o e-Proc está possibilitando que Advogados, Procuradores e membros do Ministério Público cadastrados, acessem automaticamente todos os atos e documentos processuais armazenados em meio eletrônico” (Disponível em: < <http://www.trf1.jus.br/Processos/ePeticao/> >. Acesso em: 29 de julho de 2013).

Ademais, como o órgão de representação judicial da pessoa jurídica também será notificado do feito para que, querendo, ingresse na ação (art. 7º, II da Lei 12.016/2009), a PF-UFMG também recebe demandas eletrônicas (Anexo A) encaminhadas por este órgão (Procuradoria Federal no Estado de Minas Gerais¹¹). Estes *e-mails* solicitam que a PF-UFMG envie dados e informações específicas para subsidiarem na defesa da pessoa jurídica interessada, inclusive em situações de medida liminar para que esta seja suspensa (art. 9º, Lei 12.016/2009).

Cabe ainda esclarecer que a PF-UFMG também é responsável por dar ciência e/ou determinar o cumprimento das decisões proferidas pelo Judiciário.

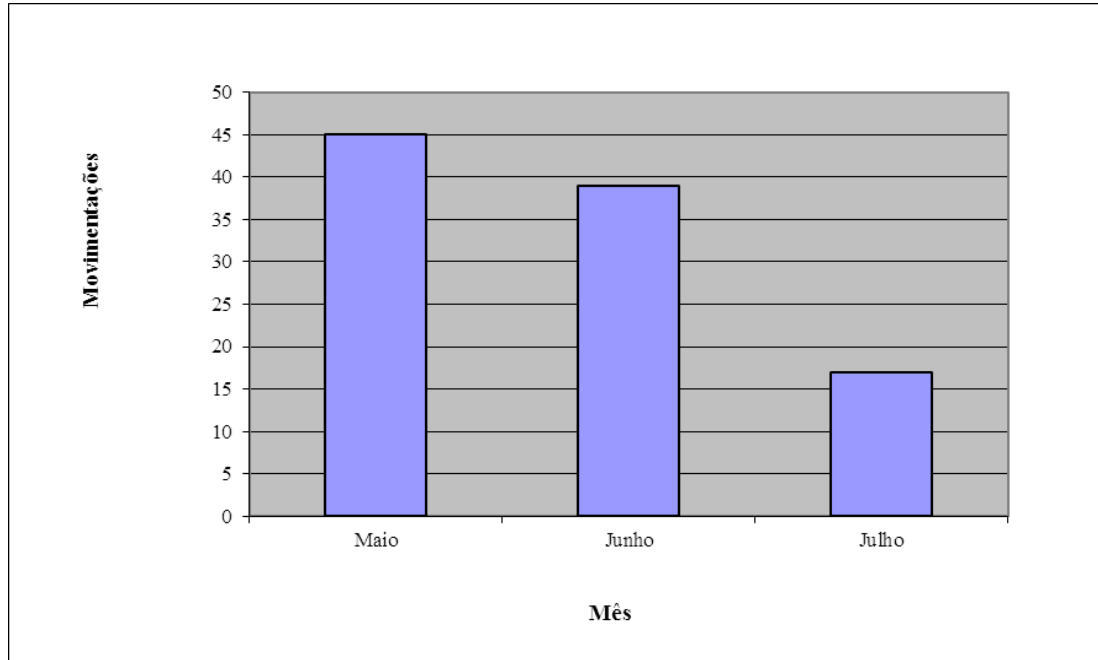
Neste contexto, o papel da Secretaria Administrativa gira em torno do protocolo e controle dos documentos impressos e eletrônicos a serem distribuídos ao Procurador que irá se manifestar quanto ao caso. Em sua equipe, há um servidor responsável por estas atividades. Portanto, este profissional responde pelo protocolo e controle de todos os documentos pertinentes ao assunto que entrem ou saiam da PF-UFMG; deve auxiliar na coleta das informações pertinentes ao mandado; no recolhimento das assinaturas dos impetrados; no envio e recebimento de documentos; no gerenciamento dos e-mails acerca do assunto; na marcação de reuniões (caso necessário), bem como no envio das Informações pelo “*e-Proc*”.

Ressalta-se que toda essa movimentação/tramitação é registrada no SICCOR e em outros instrumentos de controle de documentos utilizados na Secretaria da PF-UFMG. Consultando estes bancos de dados, percebe-se que, no último trimestre de 2013, foram protocolados (entrada) 18 mandados de segurança impetrados contra autoridades pertencentes à UFMG. Esses protocolos geraram, até o presente momento, em torno de 101 movimentações/tramitações de documentos lançados no SICCOR, como se pode ver na TAB 1 e no Gráfico 1 a seguir:

¹¹ “A Procuradoria Federal no Estado de Minas Gerais - PF/MG, órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal, tem como atribuição a representação judicial de autarquias e fundações públicas federais, no âmbito de sua competência territorial. Por meio do Serviço de Cobrança e Recuperação de Créditos - SERCOB, a PF/MG é, ainda, responsável pela apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às atividades das autarquias e fundações públicas federais, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial, bem como pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico decorrentes” (Disponível em: <http://www.agu.gov.br/sistemas/site/TemplateTexto.aspx?idConteudo=106067&id_site=790&aberto=&fechado>=>. Acesso em: 06 de agosto de 2013).

TABELA 1 - Protocolo de Mandado de Segurança (último trimestre/2013)

Mês	Qtd	Movimentações/Tramitações Geradas
Maio	8	45
Junho	6	39
Julho	4	17

**GRÁFICO 1 - Protocolo de Mandado de Segurança (último trimestre/2013)**

Percebe-se, portanto, que a rotina de trabalho referente ao protocolo dos mandados de segurança envolve várias tarefas e procedimentos, gerando inúmeras tramitações internas e externas.

Quanto à normatização de rotina de trabalho, vale ressaltar, conforme Tíbor Simcsik (1992, p. 311), que:

Os estudos científicos da administração possibilitaram o desenvolvimento de diferentes **ferramentas**, as quais têm permitido alcançar progressos significativos no sentido de sistematização preconizada por OMIS, tanto em nível administrativo como operacional. Dentro das ferramentas, vamos analisar as Normas e os **Manuais**, que colocam a empresa naquilo que chamamos de **normatização das rotinas e Métodos de Trabalho** (grifo nosso).

Percebe-se que, de acordo com este autor, uma das ferramentas utilizadas para padronizar e registrar procedimentos e métodos administrativos é o chamado ‘**Manual Administrativo**’. O manual “pode ser considerado na empresa como o conjunto sistemático de normas que indicam as atividades a serem cumpridas pelos indivíduos que mantêm relações de trabalho com a empresa, e a forma pela qual as mesmas deverão ser realizadas” (SIMCSIK, 1992, p. 311).

Desta forma, pretende-se realizar a normatização, tal como proposta pelo autor, por meio da elaboração de um Manual de Procedimentos referente ao processo de protocolo e controle de documentos pertinentes à Mandado de Segurança.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Elaborar um Manual Administrativo de Procedimentos referente ao serviço de protocolo e controle de documentos relativos a Mandado de Segurança, visando padronizar e normatizar a rotina e métodos de trabalho.

3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar possíveis dúvidas quanto aos procedimentos administrativos referentes ao protocolo e controle dos documentos;
- b) Identificar os procedimentos realizados durante o protocolo dos documentos;
- c) Descrever o fluxo do trabalho e elaborar um fluxograma;¹²
- d) Observar o funcionamento do sistema eletrônico de movimentação de documentos (SICCOR);
- e) Observar o funcionamento de outros instrumentos de controle/movimentação de documentos, nos quais são cadastrados os mandados de segurança;
- f) Verificar a existência de documentos, formulários¹³ e outros manuais sobre o serviço de protocolo e controle de documentos relativos a mandados de segurança;
- g) Levantar informações e dados necessários para a elaboração do manual.

¹² Segundo Oliveira (2006, p. 250) “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

¹³ O formulário “pode ser conceituado como um documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinados a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo de trabalho, desde seu início até sua conclusão” (CURY, p. 372).

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente projeto de intervenção se situa na linha de pesquisa ‘Gestão & Trabalho’¹⁴ e pretende contribuir com melhorias na rotina de trabalho da equipe de funcionários da Secretaria Administrativa da PF-UFMG. Visa, portanto, aprimorar **os processos de trabalho** desenvolvidos na PF-UFMG.

Simcsik (1993, p. 310) define “rotina de trabalho como sendo aquela prática administrativa ou organizacional que é aplicada de forma constante e conhecida, procedendo-se às atividades conforme os usos e costumes já aprendidos”.

Assim, o objetivo deste projeto consiste em documentar uma determinada rotina de trabalho em um manual administrativo de procedimentos operacionais, padronizando e normatizando-a.

A rotina a ser normatizada se refere ao protocolo e controle dos documentos (impressos e eletrônicos), encaminhados à PF-UFMG, relativos a Mandados de Segurança impetrados contra autoridades coatoras pertencentes ao quadro de administradores/dirigentes da Universidade Federal de Minas Gerais.

Desta forma, pretende-se abordar nesta fundamentação teórica conceitos ligados ao processo de trabalho objeto da intervenção. Para tanto, faz-se necessário conceituar ‘processo de trabalho’, bem como descrever sobre o levantamento de suas atividades. Feito isso, passe-se ao conceito e classificação do manual administrativo de acordo com a bibliografia pesquisada. Por fim, é relevante também explicar sobre o mandado de segurança.

¹⁴ O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), referente ao Curso de Especialização Gestão em Instituições Federais de Ensino Superior – GIFES, consiste em um projeto de intervenção ou plano de ação que pode se fundamentar nas seguintes linhas de pesquisa: a) Gestão & Trabalho; b) Gestão & Tecnologias; c) Gestão & Educação; d) Gestão & Relações Humanas e e) Gestão & Saúde. A linha Gestão & Trabalho tem como propósito constituir projetos que estabelecerão modelos de avaliação de empreendimentos e conceitos básicos sobre processo de trabalho no setor público (Disponível em: <<https://ufmgvirtual.grude.ufmg.br/course/view.php?id=349064>>. Acesso em: 26 de junho de 2013).

4.1 Processo de Trabalho

Para auxiliar na elaboração deste projeto de intervenção, bem como no entendimento acerca de processo de trabalho, seu levantamento e normatização, pesquisou-se, principalmente, bibliografias pertinentes à área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Trata-se de uma área da Administração que se refere às funções de organização e planejamento de uma instituição (ROCHA, 1987). Ballestero Alvarez (1990, p. 29) corroborando com essa afirmação conceitua OSM:

Organização, Sistemas e Métodos é a função de planejamento e organização que se desenvolve na construção da estrutura de recursos e de operações de uma empresa, bem como na determinação de seus planos-meios, **principalmente na definição dos procedimentos, rotinas ou métodos.**

A título de complementação, vale salientar que se entende por organizar (como função) a construção da estruturação de recursos e de atividades de uma dada organização (ou empresa). Por outro lado, planejamento é o processo “racional” que determina de forma consciente, os cursos de ação passíveis de serem executados pela organização e respectiva seleção das alternativas possíveis (grifo nosso).

Assim, pode-se dizer que esta área foi escolhida como referencia teórica deste projeto por ter como principal objetivo a renovação organizacional de uma instituição, por meio da definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho (CURY, 2006).

Desta forma, diante de uma proposta de intervenção que visa melhorias para o processo de trabalho, optou-se por um viés teórico técnico por entender que a abordagem técnica das doutrinas de OSM auxilia na compreensão dos conceitos pertinentes ao objeto deste projeto.

Nesta seara, processo de trabalho pode ser conceituado como:

[...] a forma pela qual um conjunto de **ATIVIDADES** cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes **VALOR**, com a finalidade de produzir **BENS** ou **SERVIÇOS**, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos (CRUZ, 2002, p. 106).

Ou seja, pode-se definir o processo de trabalho como: “o conjunto de **atividades** inter-relacionadas e interdependentes que transforma **insumos** diversos em **produtos ou serviços**, que têm valor para o **cliente**, interno ou externo”¹⁵ (TCU, 2013, grifo nosso).

¹⁵ Informações retiradas do Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_processos_trab/curso_mapeamento_proc_essos_trab>. Acesso em: 06 de agosto de 2013.

Moura e Barbosa (2006, p. 131) corrobora com este conceito ao dizer que:

[...] processo é um conjunto de tarefas coordenadas e dirigidas para a obtenção de um determinado produto ou serviço. Ou seja, um processo envolve pessoas, equipamentos, materiais, métodos ou procedimentos combinados de modo a produzir algo que pode ser material ou não, dentro de determinado período de tempo.

Acrescenta-se que Vaz (2008) considera os processos de trabalho como atividades contínuas, estruturadas e rotineiras. Para exemplificar, este autor cita o processo referente à emissão de carteira de identidade, pois este continuará existindo após a emissão, sendo repetido no momento da expedição do documento do próximo cidadão (cliente).

Assim, uma vez selecionado o processo de trabalho a ser normatizado, é necessário conhecê-lo, levando em consideração suas entradas (insumos) e saídas (produtos ou serviços), bem como alguns aspectos relevantes, entre eles: sua complexidade e dinamismo; os papéis executados pelos sujeitos do processo (busca-se identificar esses papéis para que novos funcionários possam executar o mesmo processo, em caso de substituições); suas atividades e fluxo de trabalho, e os objetivos a serem alcançados¹⁶ (TCU, 2013).

Segundo Cury (2006, p. 329):

Para entender o processo, é indispensável fazer um **completo levantamento de tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas**. Um bom levantamento deve ser realizado pela equipe responsável junto aos usuários diretamente envolvidos com a realização no trabalho, no próprio local em que este é realizado (grifo nosso).

Para documentar o processo de trabalho é necessário realizar o levantamento de cada atividade que faça parte dele. Conforme sugere o autor, este levantamento envolve quatro possíveis instrumentos, a saber:

- a) revisão da literatura: coleta e análise de instrumentos escritos referentes ao assunto;
- b) questionário: perguntas objetivas para que as informações desejadas possam ser analisadas estatisticamente;
- c) entrevista: diálogo planejado e dirigido com o objetivo de reunir dados e informações;

¹⁶ Informações retiradas do Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_processos_trab/curso_mapeamento_proc_essos_trab>. Acesso em: 06 de agosto de 2013.

d) observação pessoal: obtenção de dados concretos e reais por meio de verificação *in loco*.

Uma vez realizado o levantamento de todos os dados e informações, dar-se-á início à documentação do processo, listando as suas atividades e suas entradas e saídas (CRUZ, 2002).

Além disso, completado o levantamento do processo de trabalho é relevante, conforme sugere Cury (2006), a elaboração de um fluxograma para uma melhor visualização da rotina existente.

O significado e finalidade de um fluxograma, de acordo com Rocha (1987, p. 98), podem ser compreendidos a partir da seguinte definição:

Por gráficos de fluxo ou de processo podem-se entender todos aqueles que procuram representar, de maneira dinâmica e analítica, a sequência lógica das fases, etapas ou passos de um trabalho desenvolvido em um escritório ou em uma área industrial, por meio de determinadas simbologias (convenções), caracterizando ainda seus agentes executores. Estes gráficos recebem genericamente a denominação de “fluxogramas” [...]. Apresentam como finalidade colocar em evidência a sequência lógica de um trabalho, de modo que haja uma visão para a execução de suas fases, dando assim condições, caso seja necessário, para que uma análise sobre as mesmas seja efetuada, com intuito de melhorar o método utilizado, racionalizando, com tal procedimento, recursos humanos e materiais.

Dentre os principais objetivos de um fluxograma, pode-se citar: a padronização dos métodos e procedimentos administrativos; maior agilidade na descrição dos métodos; facilidade na leitura e no entendimento desses métodos e melhor grau de análise (OLIVEIRA, 2006).

Para finalizar, cabe ressaltar que o levantamento do processo de trabalho é fundamental para a redação de manuais administrativos de procedimentos (CURY, 2006).

4.2 Manual Administrativo

Ballesterro Alvarez (1990) afirma que uma das funções da área de OSM é a de elaborar e acompanhar os estudos dos sistemas e rotinas administrativas, emitindo normas, regulamentos e manuais necessários.

Ressalta-se, portanto, que os autores de OSM pesquisados consideram o manual administrativo como um instrumento ou ferramenta que pode auxiliar na padronização e normatização da rotina e métodos de trabalho.

Sob essa orientação, o presente projeto compartilha a perspectiva de Prevé (2006) quando afirma a importância e necessidade de orientação para a realização das atividades de uma determinada área, bem como a necessidade de reunir as informações relativas a uma área ou atividade específica como indicadores, dentre outros, da relevância de se elaborar um **manual administrativo**.

Oliveira (2006, p. 351) define do seguinte modo um Manual:

Manual é 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, bem como a **forma como estes devem ser executados**, quer seja individualmente, quer seja em conjunto (grifo nosso).

Chinelato Filho (1978), corroborando com esse conceito, acredita que o manual possui caráter esclarecedor, reúne normas, diretrizes e sistemáticas operacionais, e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade.

Acrescenta-se ainda que, de acordo com Cury (2006, p. 427):

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Portanto, percebe-se através desses conceitos, que o uso dos manuais administrativos trará consigo inúmeras vantagens, tais como as citadas por Oliveira (2006, p. 352):

- correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos [...];
- facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas;
- ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica básica do processo administrativo. Com isto, possibilitam a normatização das atividades administrativas;
[...]
- possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários [...];
- possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento [...];
- representam uma restrição para a improvisação inadequada [...];

[...]

- representam um instrumento que pode elevar o moral dos funcionários, pois possibilita que os mesmos tenham melhor visão de sua representatividade [...];
 - representam um elemento importante de revisão e avaliação objetivas das práticas e dos processos institucionalizados;
 - aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidade, uma vez que aquilo que tem de ser feito está claramente estabelecido por escrito;
- [...]

Também corroborando com esta exposição, Simcsik (1993, p. 328) cita outras vantagens do uso dos manuais:

[...]

- obrigam à crítica, à revisão e à reavaliação constantes dos processos de trabalho;
 - podem servir de motivação ao empregado quando avalia a representatividade de seu trabalho;
 - indicam os limites de autoridade e responsabilidade dos empregados, o que pode levantar a uma predisposição para assumir certas iniciativas;
 - permitem fácil treinamento e reciclagens; são instrumentos de consulta e orientação;
- [...]
- evitam improvisação ou mal-entendidos, pois são considerados as versões oficiais [...];
- [...]
- são ferramentas de delegação, administração do tempo e gerenciamento por exceção, o que aprimora o sistema de liderança e autoridade;
 - constituem fonte de informações constante auxiliando na fixação de padrões, parâmetros, critérios e sistemas de avaliação de desempenho, facilitando o processo da efetividade administrativa.

Conforme ressaltado, acredita-se que a existência de um Manual Administrativo possa padronizar as atividades, aumentar a previsibilidade dos resultados e minimizar variações e erros, independentemente de substituição ou ausência de algum funcionário.

Uma vez esclarecido os possíveis ganhos com a presença de um Manual Administrativo, cabe ainda ressaltar-se, conforme indica Oliveira (2006, p. 353-354) ao citar alguns requisitos a serem observados na elaboração de um manual:

- necessidade real e efetiva da empresa;
- diagramação estruturada e adequada para suas finalidades;
- redação simples, curta, eficiente, clara e inteligível, bem como bom índice ou sumário;
- instruções autênticas, necessárias e suficientes;
- distribuição a todos os funcionários que dele necessitem;
- racional, adequada e aprimorada utilização pelos usuários dos sistemas abordados no manual;
- adequada flexibilidade;
- um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição.

Segundo Oliveira (2006), os manuais administrativos podem ser classificados em diferentes grupos, conforme a necessidade da instituição. Os manuais podem ser: de organização; de normas e procedimentos; de políticas e diretrizes; de instruções especializadas; do empregado; e de finalidade múltipla.

No presente caso projeto, a intenção é elaborar um Manual Administrativo de Procedimentos ou Manual Administrativo de Instruções, que, de acordo com Rocha (1987, p. 234), trata-se:

Este tipo de Manual nada mais é do que um conjunto de instruções escritas, elaborado para destacar em todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica. Esclarece as diretrizes, propiciando dessa forma toda a assistência para que o funcionário se mantenha dentro dos limites por elas estabelecidos.

Reduz também em muito o tempo de treinamento, tanto em escritório como em uma fábrica, ajudando inclusive a manter os erros em um nível bem baixo, servindo também como fundamento para novas apreciações e novas avaliações das rotinas em uso, objetivando redução dos custos globais (grifo nosso).

Portanto, o manual a ser elaborado a partir do presente trabalho deve ser visto como um conjunto sistêmico de procedimentos que indica determinado processo de trabalho a ser cumprido pelos funcionários da Procuradoria.

Não obstante existirem inúmeros tipos de manuais administrativos, Prevé (2006, p. 119) acredita que, normalmente, um manual deve conter as seguintes partes básicas:

- introdução/apresentação – nesta parte são indicados os objetivos de um manual e como ele está estruturado, em termos da disposição do conteúdo. [...];
- sumário ou índice numérico – apresentado em itens, para identificar o conteúdo e em que páginas se encontram. [...];
- instruções para uso e atualização – dentro de uma concepção de objetividade e clareza, podemos destacar algumas instruções, como: sistema de codificação, utilização de anexos e apêndices; outros exemplos, sempre que possível;
- conteúdo – é a parte que procura responder diversas questões. Neste caso, cada manual, para cada situação em diferente organização ou área de trabalho, constrói o conteúdo de seu instrumento conforme seus objetivos;
- anexos, apêndices e glossário – são dispostos no manual, como forma de ilustração e de auxílio no entendimento das partes descritas, modelos de formulários, gráficos representativos, exemplos de outras áreas de trabalho ou organizações e glossários, entre outras fontes de informação; e
- referências – indicar os autores citados e consultados na estruturação do manual, bem como os padrões adotados de acordo com as normas.

Cabe ressaltar ainda, conforme indicado pela literatura, que as instituições enfrentam o grande desafio de criar estratégias para não deixar que os manuais se desatualizem, tornando-

se obsoletos e desacreditados. Desse modo, qualquer modificação no processo de trabalho deverá ser traduzida em textos novos (ROCHA, 1987).

Sobre essa situação, Cury (2006, p. 427) indica que:

Obviamente, a relativa duração dos documentos inseridos nos manuais não os tornam eternos – muito pelo contrário – devendo, portanto, os manuais ser encarados como um instrumento executivo-normativo cuja utilidade para a organização está na razão direta de sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças processadas em quaisquer das matéria que os integram.

Assim, e a fim de que os manuais representem, sempre uma instrumentalidade a serviço da efetividade organizacional, eles devem estar permanentemente submetidos à análise, crítica e avaliação não só por parte dos responsáveis pelo seu gerenciamento, como também por seus usuários de modo geral (grifo nosso).

4.3 Mandado de Segurança

Feitas as considerações pertinentes ao processo de trabalho e ao manual administrativo, resta discorrer brevemente sobre ‘Mandado de Segurança’, com intuito de facilitar a compreensão do processo de trabalho referente ao protocolo desta ação constitucional.

Sob os preceitos do art. 5º, inciso LXIX, da Constituição Federal de 1988, o *caput* do art. 1º da Lei nº 12.016, de 7 de agosto de 2009 (Lei que disciplina o mandado de segurança individual e coletivo) expõe:

Art. 1º Conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus ou habeas data, sempre que, ilegalmente ou com abuso de poder, qualquer pessoa física ou jurídica sofrer violação ou houver justo receio de sofrê-la por parte de autoridade, seja de que categoria for e sejam quais forem as funções que exerça (BRASIL, 2013)

Assim, de acordo com Moraes (2005, p. 137):

O mandado de segurança é uma ação constitucional, de natureza civil, cujo objeto é a proteção de direito líquido e certo, lesado ou ameaçado de lesão, por ato ou omissão de autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público.

Infere-se que o sujeito ativo do mandado de segurança (impetrante) é o titular do direito líquido e certo (direito capaz de ser comprovado de plano, por documentação inequívoca), não amparado por *habeas corpus*¹⁷ ou *habeas data*.¹⁸

O sujeito passivo do *mandamus* (impetrado) é a autoridade coatora que pratica ou ordena concretamente a execução ou inexecução do ato impugnado, responde pelas suas consequências administrativas e detém competência para corrigir a ilegalidade (MORAES, 2005). De acordo com o parágrafo primeiro do referido art. 1º, da Lei nº 12.016/2009:

Art. 1º [...]

§ 1º Equiparam-se às autoridades, para os efeitos desta Lei, os representantes ou órgãos de partidos políticos e os administradores de entidades autárquicas, bem como os dirigentes de pessoas jurídicas ou as pessoas naturais no exercício de atribuições do poder público, somente no que disser respeito a essas atribuições (BRASIL, 2013).

Ressalta-se que, conforme art. 23 da Lei nº 12.016/2009, o prazo para impetração da ação mandamental é de 120 (cento e vinte) dias, contados da ciência, pelo interessado, do ato impugnado. Este prazo é decadencial e, portanto, não se suspende nem se interrompe desde que iniciado (MORAES, 2005).

O impetrante deverá indicar na petição inicial (apresentada em duas vias com os documentos que instruírem a primeira reproduzidos na segunda), além da autoridade coatora, a pessoa jurídica que esta integra, à qual se acha vinculada ou da qual exerce atribuições (art. 6º, da Lei nº 12.016/2009).

De acordo com o art. 7º, da Lei citada:

Art. 7º Ao despachar a inicial, o juiz ordenará:

I - que se notifique o coator do conteúdo da petição inicial, enviando-lhe a segunda via apresentada com as cópias dos documentos, a fim de que, no prazo de 10 (dez) dias, preste as informações;

II - que se dê ciência do feito ao órgão de representação judicial da pessoa jurídica interessada, enviando-lhe cópia da inicial sem documentos, para que, querendo, ingresse no feito;

¹⁷ De acordo com o art. 5º, inciso LXVIII, da Constituição Federal de 1988: “conceder-se-á "habeas-corpus" sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder” (BRASIL, 2013).

¹⁸ Art. 5º, LXXII, CF/88: “conceder-se-á "habeas-data": a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público; b) para a retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo” (BRASIL, 2013).

III - que se suspenda o ato que deu motivo ao pedido, quando houver fundamento relevante e do ato impugnado puder resultar a ineficácia da medida, caso seja finalmente deferida, sendo facultado exigir do impetrante caução, fiança ou depósito, com o objetivo de assegurar o ressarcimento à pessoa jurídica (BRASIL, 2013, grifo nosso).

Desse modo, a autoridade coatora possui 10 (dez) dias para prestar as informações solicitadas pelo Juiz, relatando os dados a respeito do ato que originou o *writ*. Tais informações, de responsabilidade pessoal e indelegável do coator, atinam-se aos fatos, possuem presunção de veracidade e não precisam ser assinadas por advogado (RODRIGUES, 2010).

Ademais, o art. 9º, da Lei nº 12.016/2009, expõe:

Art. 9º As autoridades administrativas, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas da notificação da medida liminar, remeterão ao Ministério ou órgão a que se acham subordinadas e ao Advogado-Geral da União ou a quem tiver a representação judicial da União, do Estado, do Município ou da entidade apontada como coatora cópia autenticada do mandado notificador, assim como indicações e elementos outros necessários às providências a serem tomadas para a eventual suspensão da medida e defesa do ato apontado como ilegal ou abusivo de poder (BRASIL, 2013).

Ou seja, a autoridade administrativa deve informar ao órgão de representação judicial dos termos da impetração, inclusive com os elementos de informação possuídos pelo impetrado, para que providencie eventual medida de suspensão e defesa do ato (CONCEIÇÃO, 2009).

Cabe destacar ainda que o juiz terá 30 (trinta) dias, contados do fim dos 10 (dez) dias para prestação das informações, para proferir decisão que terá o seu inteiro teor encaminhado para a autoridade coatora. Desta decisão, cabe-se apelação, inclusive por parte da própria autoridade (art. 12 ao 14, da Lei nº 12.016/2009).

Como mencionado, acredita-se que este breve relato sobre o instituto de mandado de segurança possa auxiliar no entendimento do papel da PF-UFGM diante do mesmo. Da mesma forma, conceituou-se processo de trabalho e manual administrativo com objetivo de facilitar a compreensão deste projeto de intervenção.

Assim, a partir da explicação dos principais conceitos utilizados neste projeto, buscou-se também justificar a importância da elaboração de um Manual Administrativo de Procedimentos para melhorar o processo de trabalho da Secretaria Administrativa da PF-UFGM.

O manual, certamente, poderá trazer melhorias no desempenho da rotina de trabalho da Secretaria, já que visa padronizar e normatizar os procedimentos da mesma, que, atualmente, são inexistentes. Desta forma, pretende-se com a intervenção proposta solucionar a situação problema apresentada na justificativa do projeto, principalmente no que se refere à quase ausência e/ou pouco conhecimento por parte dos funcionários da PF-UFMG acerca das atividades referentes ao protocolo e controle dos mandados de segurança.

5 METODOLOGIA

Após aprovação e anuência das chefias responsáveis pelo setor, este projeto de intervenção será implantado na Secretaria Administrativa da Procuradoria Federal junto à UFMG, mais especificamente na área de protocolo e controle de documentos.

O público alvo do projeto, portanto, é a equipe de funcionários da Secretaria, pois objetiva proporcionar, com a criação do Manual de Procedimentos, maior segurança e eficácia nas ações desempenhadas por eles.

Para tanto, acredita-se que será necessário o auxílio de toda equipe no levantamento dos dados e informações. Feito isso, um servidor será designado (por Portaria) para realizar o tratamento dos dados e para a elaboração do manual. Esse servidor, que, no caso em questão, será a autora deste projeto, se encarregará de apresentar o manual aos usuários, ficando responsável também pelo acompanhamento e avaliação do instrumento. Ressalta-se que nesta fase de monitoramento e avaliação novamente haverá a colaboração dos demais funcionários do setor. Acrescenta-se que outro servidor da Secretaria será designado (por Portaria) para realizar a revisão ortográfica e gramatical do manual.

Desta forma, percebe-se a necessidade de se constituir uma equipe de trabalho, designada por meio de Portaria, para a execução do projeto. Essa Portaria deverá estipular a carga horária de trabalho a ser disponibilizada para tanto.

Acredita-se também que os recursos a serem utilizados serão poucos e que, portanto, o custo estimado para a realização será baixo.

Diante do exposto, o plano de ação¹⁹ a ser desenvolvido (FIG. 1) com o intuito de alcançar os objetivos propostos terá as seguintes etapas:

Primeira Fase – Designação, por Portaria, da equipe de trabalho (servidores responsáveis pela elaboração do manual).

Segunda Fase – Reconhecimento e levantamento dos dados e informações pertinentes ao protocolo e controle dos documentos relativos à Mandado de Segurança, visando obter clareza acerca do processo:

¹⁹ De acordo com Moura e Barbosa (2006, p. 95) “o plano de ação especifica atividades, tarefas e recursos, logicamente encadeados no tempo, tendo em vista a realização eficiente e efetiva dos objetivos e resultados esperados”.

- a) elaborar e aplicar questionário²⁰ à equipe da Secretaria Administrativa da PF-UFMG, com o intuito de verificar a necessidade da elaboração do manual (Apêndice A);
- b) entrevista²¹ (gravada em meio digital, após consentimento do entrevistado) com os funcionários responsáveis pelo protocolo dos documentos, visando levantar os passos seguidos para a realização da tarefa;
- c) observação direta²² (tomar nota) das tarefas realizadas pelos funcionários responsáveis pelo protocolo dos documentos;
- d) análise (tomar nota) de como o protocolo é feito no sistema de movimentação de documentos usado no setor (SICCOR);
- e) entrevista (gravada em meio digital, após consentimento dos entrevistados) com os funcionários da Secretaria, coletando sugestões e críticas acerca do assunto, bem como possíveis falhas ocasionadas pela falta de conhecimento com relação aos procedimentos corretos;
- f) levantar roteiros, manuais e formulários já produzidos sobre as tarefas do setor;
- g) levantar bibliografia referente à elaboração de manuais administrativos.

Terceira Fase – Tratamento das informações e dados levantados:

- a) leitura sistemática da bibliografia levantada para a elaboração deste projeto, visando aprender sobre o tratamento das informações coletadas;
- b) análise lógico-interpretativa das respostas obtidas no questionário aplicado durante a primeira fase deste plano de ação (Item 5.1);
- c) análise crítico-interpretativa dos demais dados levantados;

²⁰ “O questionário é outro meio do qual o analista de O & M se utiliza para o levantamento de informações, através de questões lógicas e sistematizadas, dispostas em impressos padronizados” (CHINELATO FILHO, 1987, p. 129).

²¹ Segundo Oliveira (2006, p. 225), “[...] toda entrevista caracteriza-se por um diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, o qual deve ser planejado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, tendo como base as necessidades e especificidades do objeto do levantamento.”

²² “A observação direta é uma forma prática e rotineira de enriquecer e validar as conclusões tiradas pelas entrevistas e questionários. Às vezes, tal observação ocorre mesmo inconscientemente, tão arraigado é o nosso hábito de “ver com os próprios olhos” (CHINELATO FILHO, 1987, p. 130).

- d) elaborar fluxograma referente aos procedimentos e métodos de trabalho ligados ao protocolo, objetivando facilitar a confecção do manual;²³
- e) submeter o fluxo de trabalho levantado à aprovação, primeiramente, dos funcionários responsáveis, e posteriormente, das chefias do setor.

Quarta Fase – Elaboração do texto preliminar contendo a rotina administrativa levantada, levando em consideração as orientações depreendidas da revisão bibliográfica, bem como os seguintes pontos:

- a) o fluxo do trabalho demonstrado no fluxograma elaborado;
- b) redação clara e objetiva, para que se torne um instrumento de fácil compreensão e atrativo para consulta;²⁴
- c) tipo de redação: ‘livro de cozinha’;²⁵
- d) um bom índice ou sumário, levando em consideração o sistema de codificação escolhido para facilitar o acesso à informação dentro do manual;
- e) diagramação e formatação simples e lógicas, adequadas para sua finalidade;
- f) normalização do texto segundo as normas da ABNT;²⁶
- g) formato digital.

Quinta Fase - Confecção do teste-piloto do Manual:

- a) revisão gramatical e ortográfica do texto;

²³ “A representação gráfica dos diversos procedimentos administrativos é uma ferramenta imprescindível, que permite visão completa do fluxo de trabalho, dentro e entre as diversas unidades organizacionais da empresa. Gráficos deste tipo são encontrados na maioria dos manuais de procedimentos” (OLIVEIRA, 2006, p. 373).

²⁴ Segundo Oliveira (2006, p. 369), “o analista deve ter em mente que um estilo de redação que seja pesado, complexo, confuso, prolixo pode levar o usuário a fugir de sua leitura e, conseqüentemente, de sua utilização como base para seu método de trabalho. Portanto, o analista deve efetivar uma redação de texto de forma clara e curta [...]”.

²⁵ “Este tipo de redação é ideal para manuais de instruções ou para todos aqueles de cuja leitura se espera ação imediata. Caracteriza-se pela utilização da abordagem ativa, modo imperativo, que guia a forma pela qual a tarefa deve ser executada” (OLIVEIRA, 2006, p. 370).

²⁶ A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1940, que atua na área de certificação. Reconhecida pelo governo brasileiro como Fórum Nacional de Normalização é o Órgão responsável pela Normalização Técnica no Brasil.

- b) impressão e encadernação de uma cópia teste quanto à validade do conteúdo, bem como quanto ao alcance do objetivo estabelecido, a ser analisada pela equipe e chefia (OLIVEIRA, 2006, p. 378);
- c) analisar as críticas e sugestões relativas ao texto e formatação do manual, tomando nota para efetua-las, caso fique evidenciada a real necessidade de modificações.

Sexta Fase – Elaboração da versão final do Manual a ser avaliada e aprovada pelas chefias do setor alvo da intervenção:

- a) constatada a necessidade de alterações e/ou inclusões no texto, efetua-las elaborando versão final do manual de procedimentos;
- b) impressão e encadernação de uma via do manual para efetiva avaliação e aprovação por parte das chefias.

Sétima Fase – Disponibilização do Manual de Procedimentos (aprovado), em meio digital de fácil acesso para todos os funcionários da equipe da Secretaria Administrativa da PF-UFMG (disponibilização na rede de computadores do setor).

Oitava Fase – Apresentação do Manual aos usuários (equipe da Secretaria Administrativa da PF-UFMG), visando instruí-los sobre sua utilização.

Nona Fase – Acompanhamento sistemático do uso, ficando atento às modificações e atualizações necessárias, visando garantir a eficácia, eficiência e validade do manual.

Efetuar tais modificações e atualizações, submetendo-as sempre ao crivo dos usuários do manual, bem como à aprovação das chefias.

Décima Fase – Avaliação periódica do Manual Administrativo quanto ao objetivo esperado.

Elaborar relatórios semestrais expondo as conclusões obtidas.

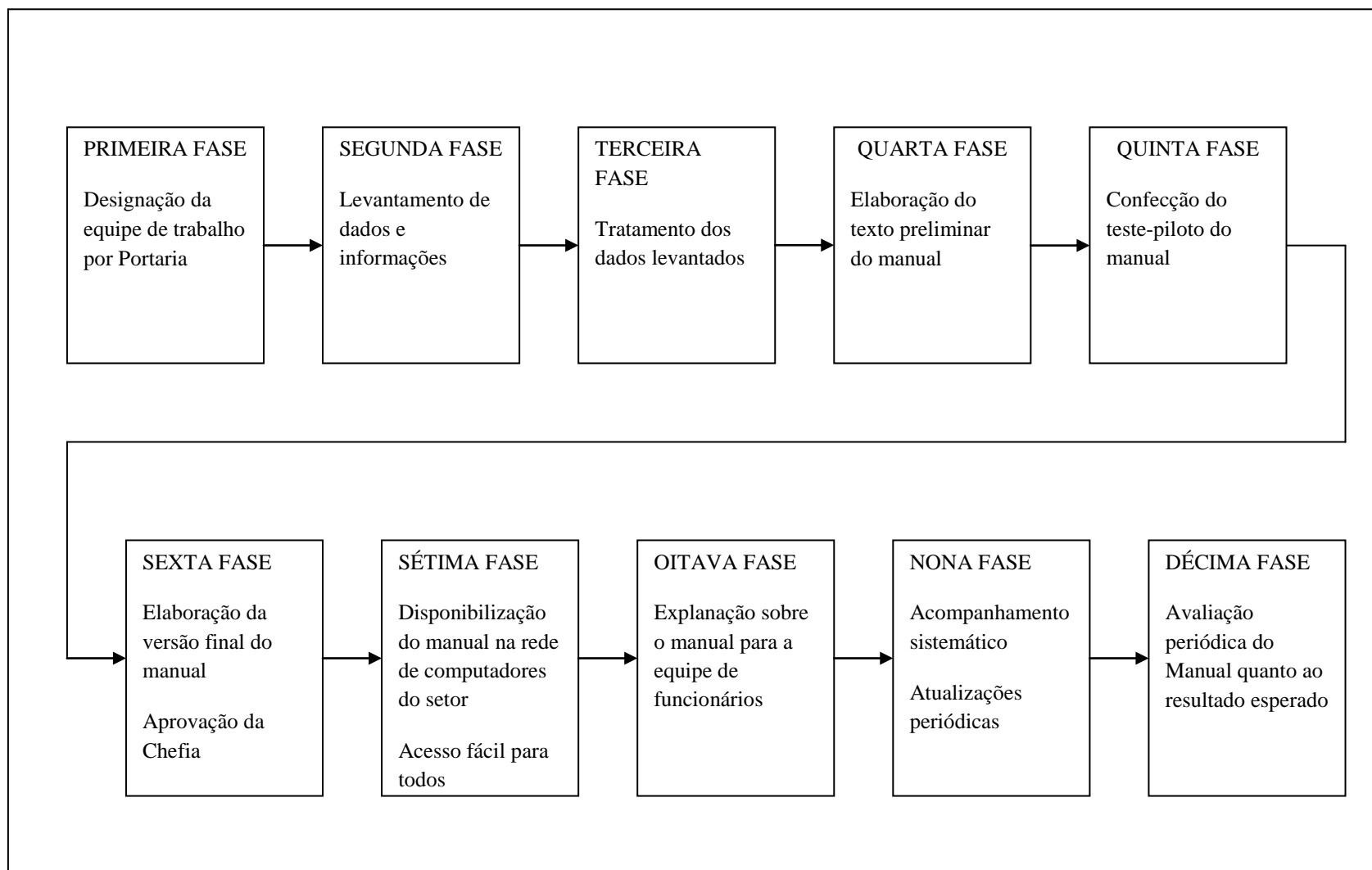


FIGURA 1 – Plano de Ação

5.1 Considerações acerca dos resultados obtidos na aplicação do questionário proposto no Plano de Ação

Com o intuito de demonstrar problemas na execução das rotinas e métodos de trabalho referentes ao protocolo e controle dos documentos pertinentes a Mandado de Segurança, bem como a necessidade da elaboração de um manual administrativo sobre o assunto, um **Questionário** (exposto no Apêndice A deste projeto) foi aplicado à equipe de funcionários da Secretaria Administrativa da PF-UFMG no mês de junho de 2013.

Segundo Rocha (1987, p. 171), o questionário “consiste em perguntas objetivas e padronizadas de forma sistemática, para que as respostas referentes a elas constituam indícios que propiciem a elaboração de um raciocínio lógico”.

Após a aplicação do questionário, os dados obtidos foram analisados e expostos na TAB. 2 e no Gráfico 2, e demonstram o percentual de cada resposta obtida.

As respostas tabuladas demonstram que a maioria dos funcionários que responderam o questionário **não possui** conhecimento da totalidade dos procedimentos relativos ao protocolo e controle dos documentos em questão. Por conseguinte, já se sentiram inseguros ao realizar tais tarefas, chegando a cometer erros em decorrência desse desconhecimento. Desse modo, a maioria expressou que gostaria de ter mais conhecimentos acerca dos procedimentos para a execução das atividades, bem como acredita que o registro escrito de tais rotinas facilitaria a realização do trabalho.

Ademais, ficou claro que todos os funcionários participantes julgam ser importante que toda a equipe tenha ciência sobre a metodologia de trabalho utilizada no protocolo dos documentos. E acreditam que o registro destes procedimentos operacionais em um **manual administrativo** (disponibilizado em rede eletrônica) é uma proposta relevante, pois o manual poderá assegurar uma padronização dos procedimentos, propiciando maior segurança, sanando dúvidas e facilitando o trabalho. A relevância dessas questões aparece na resposta dada por uma das servidoras (Assistente em Administração) ao serem questionadas sobre o porquê de considerar o manual instrumento de auxílio na realização das tarefas: “Na ausência do servidor responsável, os colegas não se sentiriam inseguros em realizar o trabalho. Além

disso, todos os procedimentos seriam feitos de forma padronizada e o atendimento às demandas seria realizado de forma ágil e eficaz.”³⁸

Cabe ressaltar que apenas uma pessoa respondeu ter ciência sobre os procedimentos utilizados. Trata-se de uma funcionária que, anteriormente, foi responsável pelo protocolo dos mandados de segurança. Já a atual responsável pela tarefa relatou que desconhece os procedimentos em sua totalidade, e, portanto, acredita que o manual é uma ferramenta importante e que poderá auxiliar no desenvolvimento do seu trabalho.

Acrescenta-se que a autora deste projeto, servidora integrante da equipe da Secretaria Administrativa da PF-UFMG, corrobora com o resultado obtido, pois também desconhece a rotina e métodos de trabalho ligados ao protocolo de mandado de segurança e, desta forma, acredita na importância do registro escrito desses procedimentos.

A partir das informações coletadas pode-se concluir que a necessidade da sistematização, padronização e normatização dos procedimentos referentes ao protocolo e controle dos documentos relativos a mandado de segurança em um **manual administrativo**.

TABELA 2 - Percentual das respostas obtidas em cada questão – Equipe da Secretaria Administrativa da Procuradoria-Federal junto à UFMG – 2013

QUESTÃO	RESPOSTAS		
	Sim	Não	Mais ou Menos/Tanto Faz/Algumas Vezes
Q. 01	33,33%	50,00%	16,67%
Q. 02	83,33%	16,67%	0,00%
Q. 03	83,33%	0,00%	16,67%
Q. 04	83,33%	0,00%	16,67%
Q. 05	100,00%	0,00%	0,00%
Q. 06	66,67%	0,00%	33,33%
Q. 07	100,00%	0,00%	0,00%
Q. 08	100,00%	0,00%	0,00%
Q. 09	100,00%	0,00%	0,00%
Q. 10	66,67%	33,33%	0,00%

³⁸ Questionário respondido em 3 de junho de 2013.

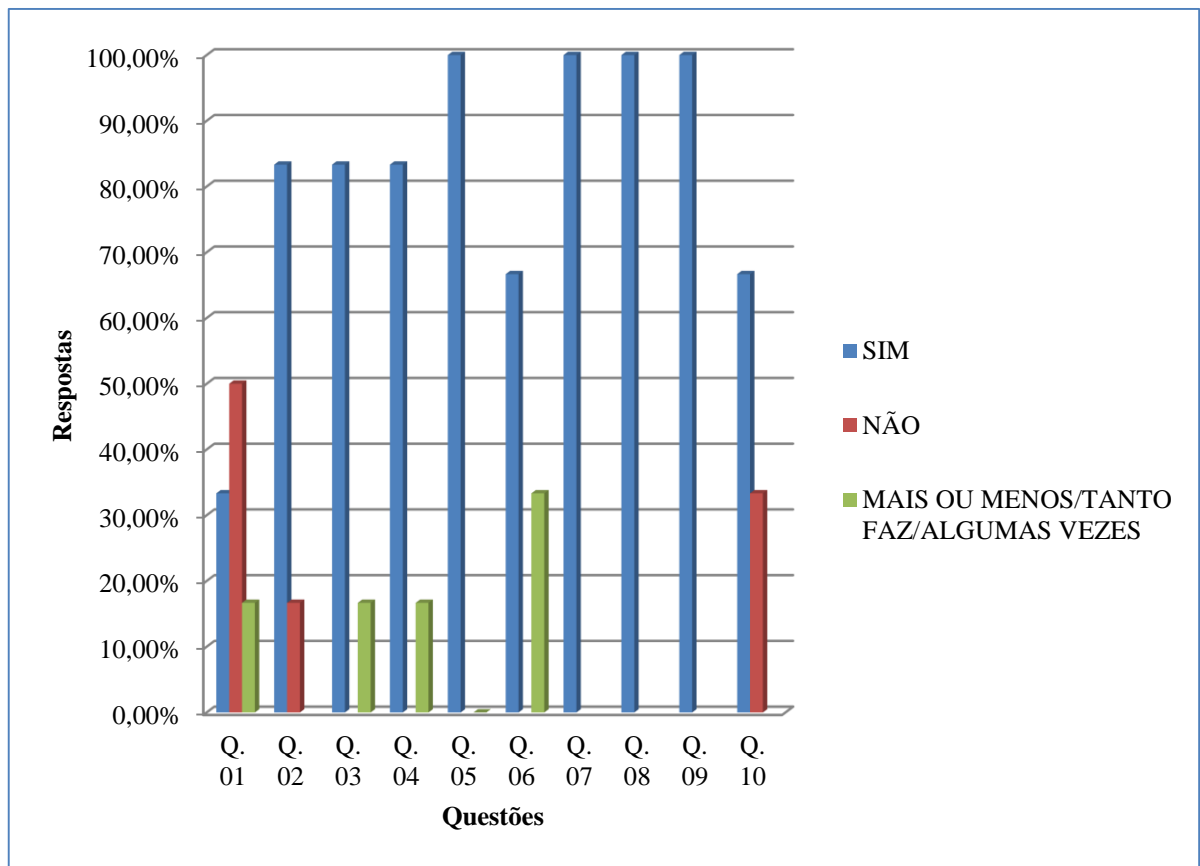


GRÁFICO 2 - Percentual das respostas obtidas em cada questão – Equipe da Secretaria Administrativa da Procuradoria-Federal junto à UFMG – 2013

5.2 Cronograma

Item	AÇÕES/FASES	PERÍODO																			
		2013								2014											
		mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Primeira Fase – Levantamento de dados ³⁹	■	■	■	■	■	■	■													
2	Segunda Fase – Tratamento dos dados ⁴⁰			■					■	■	■	■									
3	Terceira Fase – Texto preliminar												■	■	■						
4	Quarta Fase – Teste-piloto															■	■				
5	Quinta Fase – Versão final																	■	■		
6	Sexta Fase – Acesso em rede																			■	
7	Sétima Fase - Apresentação																			■	
8	Oitava Fase - Acompanhamento ⁴¹																			■	■
9	Nona Fase - Avaliação																				■

³⁹ As atividades relativas à elaboração e aplicação do questionário e ao levantamento de bibliografias referentes à confecção de manual administrativo já foram realizadas durante o período de elaboração deste projeto de intervenção.

⁴⁰ A atividade que se refere à análise lógico-interpretativa das respostas obtidas com o questionário foi cumprida e as considerações a respeito expostas na metodologia deste projeto.

⁴¹ Como exposto na metodologia, a oitava e nona fases são sistemáticas e periódicas, não tendo, portanto, limite definido para o término.

5.3 Orçamento físico-financeiro³¹

Material Permanente	Preço
1 Computador	R\$ 1.600,00
1 impressora	R\$ 300,00
1 mini gravador digital	R\$ 90,00
1 pen drive 4G	R\$ 15,00
Total:	R\$ 2.005,00

Material de Consumo	Preço
Papel A4 (1 pcts com 500 folhas)	R\$ 15,00
Cartuchos p/ impressão colorida (1u.)	R\$ 45,00
Material para encadernação	R\$ 10,00
Cópias Xerográficas	R\$ 10,00
Total:	R\$ 80,00

Serviço	Valor
Revisão ortográfica e gramatical	R\$ 300,00
Normalização segundo à ABNT	R\$ 200,00
Total:	R\$ 500,00
Total Geral:	R\$ 2.585,00

³¹ Os valores transcritos neste orçamento são estimados de acordo com pesquisa de mercado e com a necessidade do projeto. Para alguns materiais (encadernação e cópias xerográficas) e para os serviços (revisão e normalização) foi feito uma estimativa total dos gastos com cada um dos itens, pois ainda não se sabe a quantia certa a ser utilizada e quantas laudas terá o manual.

Cabe ressaltar que, mediante a anuência da chefia, a proposta é usar as instalações da Secretaria Administrativa da PF-UFMG para a realização deste projeto, bem como utilizar os recursos já disponíveis no setor. Assim, com o objetivo de não gerar custos extras para a Universidade, os materiais permanentes e de consumo citados serão aqueles usados normalmente no dia-a-dia de trabalho, não sendo necessária a aquisição de outros.

No que se refere ao serviço de revisão ortográfica e gramatical, pretende-se que outro funcionário do setor (não envolvido na redação do manual) realize esta atividade. Com relação ao serviço de normalização, para que não seja preciso contratá-lo, a servidora responsável por redigir o manual já o fará respeitando as normas da ABNT.

Portanto, os valores discriminados nestes orçamentos são apenas para efeitos demonstrativos, pois, conforme afirmado anteriormente, acredita-se que não será necessário despender tais custos.

6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

De acordo com Moura e Barbosa (2006, p. 131):

[...] o monitoramento refere-se ao acompanhamento do trabalho realizado, o que inclui os recursos necessários para este trabalho (entradas) e seus respectivos produtos (saídas). Neste caso, o monitoramento mede a eficiência do projeto e deve responder a perguntas do tipo: Tudo que foi planejado foi realizado? Executamos bem o que foi planejado?

As ações de avaliação [...] referem-se à análise dos resultados e impactos produzidos pelo projeto, verificando em que medida os objetivos foram alcançados. Neste caso, a avaliação mede a eficácia do projeto e deve responder a perguntas do tipo: Chegamos aos resultados que esperávamos? Chegamos onde queríamos chegar? Se não, por quê?

Assim, à medida que as ações planejadas forem executadas é necessário que se faça um monitoramento e avaliação de todo o processo. Essas etapas abrangem todas as fases do projeto de intervenção, pois o monitoramento tem relação direta com o cumprimento do plano de trabalho, e a avaliação questiona se o cumprimento do planejamento permitiu o alcance dos objetivos almejados.

Ressalta-se que em projetos de pequeno porte (como é o caso), o cronograma do Plano de Ação já é suficiente para efeitos de monitoramento (MOURA; BARBOSA, 2006).

Vale dizer que as ações de monitorar e avaliar são complementares e ambas necessitam de dados e informações sobre as atividades e resultados do projeto que são obtidos por meio de indicadores de desempenho. Estes indicadores “são medidas que descrevem quão bem um projeto está cumprindo seu Plano de Ação e alcançando seus objetivos” (MOURA; BARBOSA, 2006, p. 133).

Portanto, para avaliar é necessário estabelecer indicadores qualitativos e/ou quantitativos que serão úteis para medir as mudanças e objetivos do projeto. Pretende-se usar indicadores tais como:

- a) análise da relevância do projeto para o setor, verificando seu impacto;
- b) número de funcionários beneficiados com a intervenção;
- c) número de protocolos feitos por meio de consulta ao manual de procedimentos;
- d) redução no número de falhas ocorridas por desconhecimento dos procedimentos.

Especificamente com relação ao manual e seu uso, este deve estar sob constante avaliação e acompanhamento, pois a sua validade e credibilidade encontram-se na razão direta da sua constante atualização. Portanto, esse processo deve ser sistemático e contínuo.

Oliveira (2006, p. 381) cita alguns itens que devem ser questionados na avaliação de um manual administrativo, são eles:

- o que pensam os usuários sobre o manual?
- o título do manual é adequado e claro para sua finalidades?
- é de fácil leitura (linguagem, referências, revisão)?
- com que frequência é consultado?
[...]
- em que casos é consultado?
[...]
- Contém índice temático? Está bem ordenado? Permite localizar, facilmente, a informação necessária?
[...]
- está sempre atualizado? Qual o procedimento de atualização adotado? Quem são os responsáveis pela atualização?
- a diagramação é boa?
[...]
- desde que o manual entrou em vigência, foram observadas mudanças positivas na forma de execução das atividades?
- o conteúdo do manual fornece as soluções de todas as situações que se apresentam, ou é necessário interpretar soluções por analogia?
[...]

Pode-se questionar também aspectos como: a) o manual é de fácil acesso?; b) por quantas pessoas é consultado?; c) o manual alcança seu objetivo de auxiliar na realização das tarefas diárias?; d) os procedimentos descritos condizem com a realidade da rotina de trabalho?; e) existem ilustrações, exemplos, modelos que facilitam a compreensão?

Assim em até 30 dias após a implantação deste projeto de intervenção pretende-se disponibilizar na rede de computadores do setor ou encaminhar por e-mail um formulário de avaliação sobre o manual, abrangendo os pontos acima e os que se fizerem pertinentes. Isso permitirá que os funcionários/usuários apontem as necessidades de reformulações e atualizações do manual. Os dados deverão ser tratados estatisticamente para posterior subsídio à avaliação qualitativa.

Pretende-se também fazer uso de entrevistas e observação direta, como formas de obter os dados e informações relevantes para a avaliação da intervenção, visando aferir se os objetivos propostos foram alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Apresenta informações institucionais sobre a Advocacia-Geral da União e seus órgãos. Disponível em: <www.agu.gov.br>. Acesso em: 2 de março de 2013.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. v.1.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 2 de março de 2013.

BRASIL. Lei N. 9394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 28 de julho de 2013.

BRASIL. Lei N. 12.016, de 7 de Agosto de 2009. Disciplina o mandado de segurança individual e coletivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12016.htm>. Acesso em: 27 de julho de 2013.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Intervenção com foco nos resultados: elementos para o desenho e avaliação de projetos sociais. In: CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira.; COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz. *Gestão Social: o que há de novo?* Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. vol 2, capítulo 4, p. 69-93. Disponível em: <<http://migre.me/a84Yp>>. Acesso em: 20 de março de 2013.

CHINELATO FILHO, João. *Organização & Métodos integrados à informática: comportamento, sistemas, métodos, mecanização*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1987. 267p.

CONCEIÇÃO, Marcelo Moura da. Nova Lei do Mandado de Segurança (Lei nº 12.016/09). Participação da pessoa jurídica de direito público. Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2268, 16 set. 2009. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/13509>>. Acesso em: 1 ago. 2013.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 8. ed. rev. ampl. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. 600p.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 276p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. 258p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277p.

MARX, Karl. Processo de trabalho e processo de produção de mais valia. In: MARX, Karl. *O capital*. Coleção Os economistas. São Paulo: Nova Cultura, 1988. vol. 1, parte III, capítulo VII. Disponível em < <http://www.marxists.org/portugues/marx/1867/ocapital-v1/vol1cap07.htm>>. Acesso em 1 ago. 2013.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 17. ed.. São Paulo: Atlas, 2005. 918p.

MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. *Trabalhando com Projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 468 p.

PRÉVE, Altamiro Damian. *Organização, sistemas e métodos*. Florianópolis: CAD/UFSC, 2006. Disponível em: <www.faad.icsa.ufpa/admead/documentos/submetidos/conteudo_organizacao_sistemas_e_mtodos.pdf>. Acesso em: 02 de maio de 2013.

ROCHA, Luís Oswaldo Leal da. *Organização e métodos: uma abordagem prática*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 4ª tiragem – 1995. 286p.

RODRIGUES, Daniel Gustavo de Oliveira Colnago. O papel da autoridade coatora e a nova Lei do Mandado de Segurança (Lei nº 12.016/09). Jus Navigandi, Teresina, ano 15, n. 2651, 4 out. 2010 . Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/17544>>. Acesso em: 1 ago. 2013.

SIMCSIK, Tíbor. OMIS: *Organização e Métodos*. São Paulo: Makron Books, 1993. v.1.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho. Aula 1 Metodologia. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_processos_trab/curso_mapeamento_processos_trab/Curso%20Mapeamento%20BPMN%20Bizagi%20-%20aula%201_v%202013.pdf>. Acesso em: 06 de agosto de 2013.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. Apresenta informações institucionais, notícias e serviços prestados pelo TRF 1ª Região. Disponível em: <<http://portal.trf1.jus.br/portaltf1/pagina-inicial.htm>>. Acesso em: 29 de julho de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Apresenta informações institucionais e sobre os cursos e serviços prestados pela Universidade. Disponível em: <www.ufmg.br>. Acesso em: 2 de março de 2013.

VAZ, José Carlos. *Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho*. 2008. Disponível em: <<http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado1.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2013.

**APÊNDICE A - Questionário aplicado à equipe da Secretaria Administrativa da
Procuradoria-Federal junto à UFMG**

QUESTIONÁRIO

Nome: _____

Cargo: _____

Principal função/atividade: _____

1) Você tem conhecimento acerca dos procedimentos (fluxo de trabalho) utilizados, atualmente, para protocolar e controlar os documentos referentes a **Mandado de Segurança**?

() SIM () NÃO () MAIS OU MENOS

2) Você já se sentiu inseguro(a) em situações (ex.: em substituições) nas quais precisou lidar com essas tarefas e não sabia como proceder?

() SIM () NÃO () MAIS OU MENOS

3) Já cometeu falhas/enganos ocasionados pelo desconhecimento dos procedimentos corretos?

() SIM () NÃO () ALGUMAS VEZES

4) Você gostaria de ter ciência sobre esses procedimentos?

() SIM () NÃO () TANTO FAZ

5) Acha importante que os demais funcionários do setor também tenham conhecimento sobre o assunto?

() SIM () NÃO () TANTO FAZ

6) Você acredita que o registro escrito dos passos a serem seguidos para realizar essa rotina administrativa facilitaria o trabalho?

() SIM () NÃO () MAIS OU MENOS

7) Acredita ser positiva a ideia desse registro ser feito por meio de um Manual Administrativo de Procedimentos?

SIM NÃO MAIS OU MENOS

8) Você acha que um manual auxiliaria a equipe na realização da tarefa de forma padronizada e segura?

SIM NÃO MAIS OU MENOS

Por quê? _____

9) Acredita que a disponibilização de versão digital do Manual de Procedimentos na rede de computadores facilitaria o uso e atualização do mesmo?

SIM NÃO

10) Estaria disposto(a) a auxiliar na elaboração deste Manual, compartilhando informações, sugestões e críticas?


SIM NÃO

FIM.


OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO A – Figuras relativas a documentos referentes a Mandado de Segurança

PCTT: 92.100.04


PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS
12ª VARA FEDERAL

MANDADO DE NOTIFICAÇÃO e-Jur

PROCESSO: [REDACTED] 

CLASSE: 2100 - MANDADO DE SEGURANÇA INDIVIDUAL

AUTOR: [REDACTED]

RÉU: [REDACTED]

MANDADO: Nº /

NOTIFICAÇÃO DE [REDACTED]

ENDEREÇO: [REDACTED]

FINALIDADE: Prestar informações ao Juízo no prazo de 10 (dez) dias.

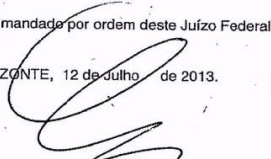
ADVERTÊNCIA: Não há.

ANEXO: Cópia da petição inicial, documentos e da(o) decisão/despacho de fls. 179.

SEDE DO JUÍZO: 12ª VARA FEDERAL DA SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS
 AV. ALVARES CABRAL, 1741-9º ANDAR
 BÉLO HORIZONTE-MG
 CEP: 30.170-001

Expedi este mandado por ordem deste Juízo Federal.

BELO HORIZONTE, 12 de Julho de 2013.


CARLENE LIMA RANIERI
 Diretor(a) de Secretaria da 12ª VARA FEDERAL

Recebido em 18/07/2013
OP 089 94/13

FIGURA 1 -Mandado de Notificação (documento impresso encaminhado à PF-UFMG)

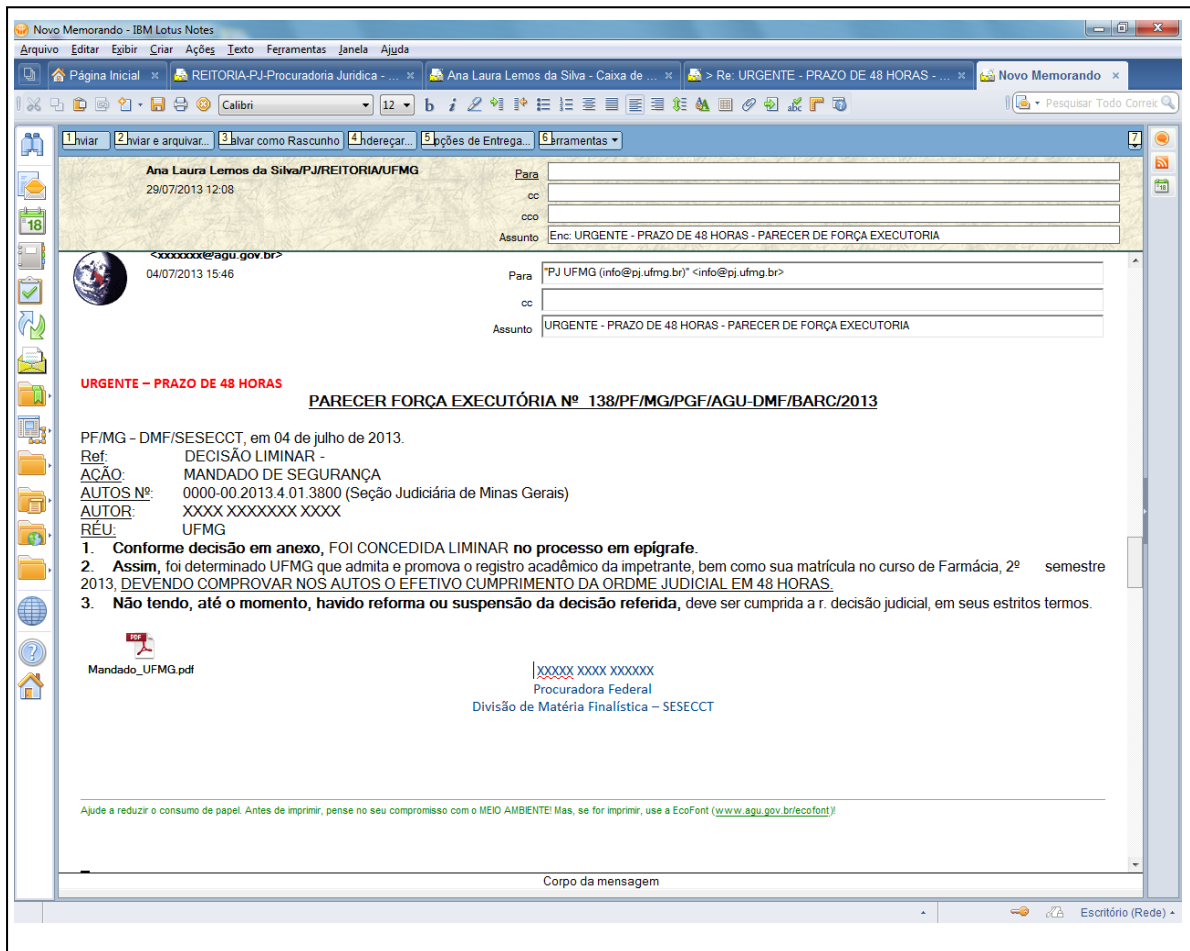


FIGURA 2 – Correspondência eletrônica – Parecer de Força Executória