

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Poliane Pereira Paulino

**GUIA DE ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS DO PROTOCOLO DE PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS OFICIAIS DA PROCURADORIA
FEDERAL-UFMG**
**UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E
PROCEDIMENTOS**

Belo Horizonte

2013

Poliane Pereira Paulino

**GUIA DE ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS DO PROTOCOLO DE PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS OFICIAIS DA PROCURADORIA
FEDERAL-UFMG**

**UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E
PROCEDIMENTOS**

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 e Trabalho.

Orientador (a): Jacqueline Moreno
Theodoro Silva.

Belo Horizonte

2013

**GUIA DE ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS DO PROTOCOLO DE PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS OFICIAIS DA PROCURADORIA
FEDERAL-UFMG**

**UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E
PROCEDIMENTOS**

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): Jacqueline Moreno Theodoro Silva.

Aprovado em 28 de agosto de 2013

BANCA EXAMINADORA

Jacqueline Moreno Theodoro Silva – CEFET-MG

Maria Rosemary Soares dos Santos – UFMG

Lista de Tabelas

Tabela 01	24
Tabela 02	26

Lista de Gráficos

Gráfico 01	9
Gráfico 02	17

Lista de Abreviaturas e Siglas

Gestão da Qualidade Total – GQT
Ministério da Educação - MEC
Procuradoria Federal junto à UFMG – PF-UFMG
Qualidade Total - QT
Total Quality Management – TQM
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
2	JUSTIFICATIVA	7
3	OBJETIVOS	10
3.1	OBJETIVO GERAL	10
3.2	RESULTADOS ESPERADOS	10
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
4.1	O CONTEXTO SÓCIO-POLÍTICO: A IMPLANTAÇÃO DO MODELO GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO.....	12
4.2	A EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE: IMPACTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS.....	16
4.3	A UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
5	METODOLOGIA.....	22
6	PLANO DE TRABALHO.....	23
6.1	PLANEJAMENTO BÁSICO DE ELABORAÇÃO DO GUIA.....	24
6.1.1	Tempo necessário para execução do projeto	27
6.1.2	Custo estimado	27
6.1.3	Recursos necessários.....	28
6.1.4	Controle e avaliação	29
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1 INTRODUÇÃO

Neste Projeto de Intervenção propomos a elaboração de um Guia de Orientações e Práticas dos Procedimentos de Protocolo de processos administrativos e de documentos oficiais na Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais.

O Guia tem a finalidade de esclarecer os servidores públicos e funcionários temporários sobre a execução das tarefas cotidianas que envolvam o protocolo e o manejo de processos e documentos oficiais do setor mencionado. Este objetivo foi determinado a partir da constatação de uma alta demanda de documentos e processos que são protocolados mensalmente no setor que coexiste com uma presumível ausência, nos últimos anos, de treinamentos específicos a servidores e funcionários que lidam com a execução destas atividades. Todo este contexto se mostra como um dificultador do bom funcionamento dos processos de trabalho da Secretaria bem como da manutenção da aprendizagem diária dos sujeitos envolvidos.

Na primeira parte do texto apresentamos a função da Procuradoria Federal dentro da Universidade. É apresentada, também, uma breve descrição da equipe e das atividades que envolvem o manuseio de documentos e processos de protocolo. No desenvolvimento do texto é abordado o contexto sócio-político da implantação do modelo gerencial no setor público bem como uma análise do impacto da expansão da universidade nos setores administrativos. Na terceira parte é abordada a metodologia utilizada para elaboração deste Projeto que visa interferir no âmbito dos processos de trabalho de um setor: a investigação-ação. Para finalizar, apresentamos o Plano de Trabalho, o orçamento, o cronograma, a equipe e os recursos necessários para sua execução e as formas de avaliação e controle dos resultados obtidos.

2 JUSTIFICATIVA

Este projeto de intervenção pretende ser realizado no setor da Procuradoria Federal da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – que, na qualidade de instituição federal é mantida e administrada pelo Poder Público.

De acordo com a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – as universidades são conceituadas como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Aquelas mantidas pelo Poder Público gozam, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público.

O setor da Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais (PF-UFMG) está integrado à Reitoria, órgão de Administração Geral, que supervisiona e controla a execução das atividades administrativas da Universidade. A Procuradoria possui a missão de apurar a legalidade das ações desenvolvidas por toda a Universidade, de forma a garantir que o desenvolvimento pedagógico, acadêmico, cultural e patrimonial da UFMG se realize sem deixar margem para questionamentos. Sua função é prestar consultoria jurídica à administração da universidade e subsidiar as decisões tomadas no âmbito dos órgãos superiores, buscando resolver administrativamente os litígios. Esta consultoria é prestada às Unidades, Unidades Especiais e Órgãos Superiores. (MAGALHÃES, 1998).

A UFMG conta com dois Campi em Belo Horizonte (Pampulha e Saúde) e um Campus situado em Montes Claros. Os Campi Pampulha e Saúde, em específico, possuem 20 (vinte) Unidades (formado por Escolas, Faculdades e Institutos) e 05 (cinco) Unidades Especiais.

Os diversos Processos Administrativos da Universidade de distintas modalidades como Licitações, Compras, Desenvolvimento de Programas e Intercâmbios, bem como Processos Administrativos de Pessoal (Disciplinares e de Sindicância) são analisados diariamente na Procuradoria Federal da UFMG.

A Procuradoria Federal da UFMG - PF-UFMG situa-se, atualmente, no terceiro e segundo andar do prédio da Reitoria, sendo composta por uma equipe de Procuradores

Federais, colaboradores, servidores públicos da universidade, funcionários contratados e estagiários. A sua secretaria administrativa é composta por 05 (cinco) servidores públicos federais no cargo de assistente administrativo (efetivos) e 02 (dois) funcionários contratados (temporários). Dentre os servidores efetivos, 01 (um) servidor ocupa o cargo de Chefe da Secretaria. Todos os servidores efetivos ingressaram na UFMG no período do final de 2011 e início de 2012.

A Secretaria Administrativa da PF-UFMG dá suporte administrativo a Procuradores, colaboradores e estagiários. São ao todo 07 Procuradores Federais (04 colaboradores e cerca de 20 estagiários no total).

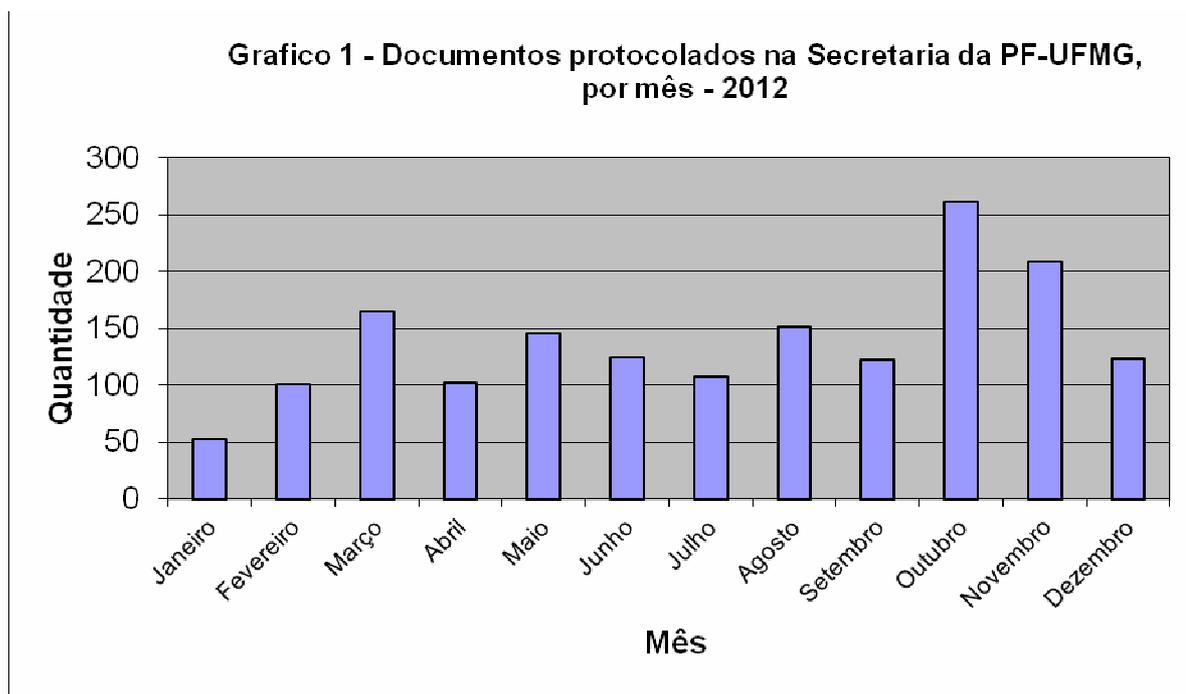
Anteriormente, a Procuradoria era fragmentada com setores localizados na Unidade Administrativa III do Campus Pampulha e no Hospital das Clínicas/Centro. No ano de 2013 ocorreu um processo de unificação e centralização das atividades na Reitoria da Universidade. Para lá convergem, diariamente, uma grande quantidade de processos administrativos, documentos jurídicos como Mandados de Segurança, Mandados de Intimação, reclamações trabalhistas e ações ordinárias outras contra a Universidade, além de todos os editais de concursos exarados pela Instituição. A tramitação desses documentos gera um volume de tarefas bastante alto relacionado às especificidades da burocracia e da legislação pertinente.

Destaca-se nesse trabalho o processo de trabalho de protocolo de documentação. O protocolo envolve atividades, em grande parte, repetitivas, mas que, ao mesmo tempo, exigem muita concentração. É necessário que o servidor tenha conhecimento, passo a passo, de como realizar as tarefas além de necessitar um conhecimento geral sobre a dinâmica organizacional da universidade (departamentos, unidades e órgãos).

O documento protocolado por meio de um programa específico é registrado em detalhes (assunto, data de entrada) e posteriormente repassado para o Procurador analista o mais breve possível. Após a análise o documento retorna ao servidor responsável pelo controle de processos que novamente informa o andamento do Processo no sistema. A cada ação relativa ao Processo, o documento retorna à Secretaria até a fase final quando a última protocolização é feita e o Processo é encaminhado à Unidade ou órgão de origem.

Outro fator que recai sobre o trabalho dos servidores e funcionários da PF-UFMG é o fato de que a maioria das tarefas devem ser executadas com certa rapidez e bastante cuidado, uma vez que são respondidas mediante prazos fixados por lei.

O gráfico abaixo apresenta o número de processos registrados pela Secretaria no decorrer do ano de 2012. Cabe ressaltar que foram computados apenas os Processos Administrativos, Editais e demais consultas registradas no programa da Procuradoria, não tendo sido possível incluir os documentos recebidos por e-mail, a saber: ações ordinárias, mandados de Intimação e reclamações trabalhistas. Ao todo, 1.666 (mil cento e sessenta e seis) documentos oficiais e processos administrativos foram recebidos, conferidos, registrados e devolvidos durante o ano.



Fonte: Controle de Documentos da Secretaria da PF-UFMG- 2012.

Segundo MAGALHÃES (1998), até 1994 o controle de processos na Procuradoria era realizado de maneira manual. De maneira inevitável isto causava diversos problemas como a existência de dois ou mais processos com a mesma ação judicial, dificuldades em localizar determinado documento ou informar à Unidade/Órgão bem como um excesso de cadernos de protocolo antigos. Este problema foi praticamente eliminado com a informatização da Procuradoria e o desenvolvimento de um programa para controle e protocolo de processos.

Desta forma, existe atualmente na PF-UFMG uma norma interna que prevê o registro (protocolo) de todo documento e processo administrativo por meio de um programa específico de computador desenvolvido pelo Centro de Computação da universidade chamado *Siccor*. Somente no ano de 2012, foram realizados mais de 13 (treze) mil registros individuais de documentos e processos para serem analisados e depois devolvidos pela Procuradoria à

Unidade ou Órgão correspondente. Cada registro deste é atualizado cada vez que o processo retorna à PF-UFMG ou é devolvido para a Unidade/Órgão demandante.

Nos últimos cinco anos, não foi realizado algum tipo de um treinamento ou aprimoramento de processos de trabalho no setor da Procuradoria Federal junto à UFMG voltado aos seus servidores. Dessa maneira, supõe-se uma provável carência de ações e planejamentos que incentivem a transmissão do conhecimento a partir de tarefas e práticas cotidianas desenvolvidas neste ambiente de trabalho. Este fato acaba por dificultar o bom funcionamento da secretaria administrativa e o devido aprendizado por parte dos servidores de como executar suas atividades.

Diante deste quadro, este Projeto de Intervenção pretende propor a elaboração de um Guia contendo orientações e práticas administrativas, visando esclarecer os servidores efetivos e funcionários contratados da procuradoria sobre a natureza, as especificidades e a execução das tarefas cotidianas que envolvam diretamente o Processo de Protocolo..

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Guia de Orientações e Práticas Administrativas relacionadas aos Processos de Protocolo da Procuradoria Federal da UFMG, visando esclarecer os servidores públicos e funcionários do setor sobre a natureza, especificidades e execução das tarefas cotidianas que envolvam diretamente o protocolo e manuseio de processos e documentos oficiais no setor.

3.2 RESULTADOS ESPERADOS

- Compreender o Processo de Protocolo no contexto da organização do trabalho da PF-UFMG.
- Identificar as tarefas e procedimentos que envolvem o manuseio e o protocolo de documentos oficiais e processos administrativos;
- Descrever a forma de execução das tarefas relacionadas ao Processo de Protocolo;

- Evitar a periódica falta de continuidade no registro do protocolo de Processos Administrativos e documentos;
- Evitar a perda de conhecimento que ocorre com a renovação do quadro de servidores envolvidos com os processos de trabalho que envolve o manuseio e o protocolo de documentos oficiais e processos administrativos;
- Facilitar o trabalho de novos servidores e de funcionários que lidam com Processos Administrativos que devem ser Protocolados no setor da PF-UFGM.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 O CONTEXTO SÓCIO-POLÍTICO: A IMPLANTAÇÃO DO MODELO GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO

Uma proposta de intervenção no interior de uma Universidade Pública Federal nos traz a necessidade de compreender o contexto socioeconômico e político que envolve a universidade nas últimas décadas, uma vez que esse período foi marcado por reformas educativas e de Estado, e profundas mudanças na administração pública.

Segundo ANDRADE (2002), o conceito da organização do trabalho deve ser compreendido sempre à luz das teorias econômicas. No processo de trabalho capitalista, por exemplo, os meios de trabalho, os objetos e a própria força de trabalho estão submetidos à finalidade de produzir e se organizar sob o símbolo do capital. No ambiente da escola, a forma como o trabalho do professor e demais profissionais de educação é organizado também visa atingir objetivos específicos da escola ou de um sistema. Sendo assim, a forma como as atividades são discriminadas, de como o tempo é gerido, a distribuição das tarefas e as relações de hierarquia são determinadas de acordo com a forma como o trabalho é organizado.

Nas décadas de 80 e 90 a sociedade e o mundo do trabalho passaram por uma série de transformações significativas que afetaram diretamente e indiretamente a dinâmica educacional e as relações de emprego. Um dos maiores fatores para o crescente questionamento e mudança dos padrões sociais e de trabalho foi a *globalização*. PAMPLONA FILHO (2003) conceitua globalização como um processo de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, impulsionado pelo barateamento dos meios de transporte e de comunicação no final do século XX e início do XXI. Foi um fenômeno originado da necessidade do sistema de fornecer maiores mercados para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estavam saturados.

Com esta fase de expansão de relações comerciais verificou-se, mundialmente, um aumento acirrado da *concorrência*. Junto ao fenômeno da globalização uma nova doutrina tomava força: o neoliberalismo. Segundo MIRAGLIA (2009), o neoliberalismo se originou como resposta à crise do capitalismo que os seus defensores acreditavam ser decorrente da expansão da intervenção do Estado (Estado de Bem Estar Social). As políticas neoliberais utilizadas no final dos anos 70 e começo dos 80 por parte dos governos dos países centrais constituíam precisamente numa tentativa de 'remercadorização' de suas economias. De acordo

com MIRAGLIA (2009) com a adoção destas políticas também em países considerados subdesenvolvidos e/ou emergentes, como o Brasil, o Estado passou a adotar uma postura de interferência mínima no mercado e na educação, regulando apenas o que era considerado essencial.

A década de 90 em nosso país foi um período de maior vigor das chamadas Reformas de Estado, realizadas como resposta para a crise e a inflação. Segundo OLIVEIRA (2002), o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) delineou de forma mais incisiva sua reforma administrativa no âmbito da União. Um dos seus objetivos era a implantação de um novo modelo administrativo, substituindo o modelo vigente (burocrático) considerado ineficiente e ultrapassado. Segundo BRESSER (1998) a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos e o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo eram recorrentes assim como a corrupção.

MAFRA FILHO (2005) define a administração burocrática como a gerência da coisa pública por funcionário público sujeito a hierarquia, regulamento geralmente rígidos com estrutura geralmente complexa - diversos departamentos. Esta administração burocrática distingue claramente o público do privado assim como separa a figura do político do administrador público. Os administradores profissionais são especializados e treinados para o que se propõem a fazer e, em tese, o relacionamento entre burocratas e políticos deve ser neutro.

Conforme MAFRA FILHO (2005) expõe, no Estado burocrático as instituições são essencialmente hierarquizadas e o objetivo deste Estado é lutar contra a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Para tal, norteiam-se pelas ideias de hierarquia, impessoalidade e formalismo. Com o neoliberalismo, as críticas à *administração pública burocrática* passaram a se tornar mais fortes. Criticavam a sua ineficiência, a presença constante de normas e rigidez nos procedimentos que tornava o trabalho lento bem como a incapacidade de se voltar para o serviço dos cidadãos como clientes.

Com a grande crise dos anos 80, acreditava-se na necessidade de reparos e redefinição de funções do Estado. Com a justificativa de extinguir o problema crônico da inflação os governos neoliberais procuraram atacar todas as fontes de *déficit público* e, com este pretexto, Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) procurou evitar aumentos de salário aos servidores

públicos ao mesmo tempo em que revogava direitos assegurados aos servidores na Lei 8.112/90.

Segundo o DIAP (2001), fundado em 1983 e formado por cerca de 900 entidades sindicais de trabalhadores do Brasil (centrais, confederações, federações, sindicatos e associações) o governo “por medida provisória ou projeto de lei suprimiu cerca de 50 direitos, vantagens ou garantias do servidor”. A terceirização de serviços e de empregos públicos em áreas consideradas não essenciais foi adotada. Diversos cargos em Universidades Públicas, por exemplo, foram sendo ocupados por contratados terceirizados. O objetivo principal destas reformas segundo os neoliberalistas era garantir a modernização do Estado brasileiro, contornar a crise e se adequar ao contexto da economia mundial.

De acordo com OLIVEIRA (2002) com a implantação das ideias neoliberais pelos diversos países procurava-se flexibilizar a gestão pública ao mesmo tempo em que o Estado deixava de participar diretamente no financiamento de políticas sociais e educacionais. Segundo BRESSER (1998), um defensor das políticas neoliberais, somente através de uma verdadeira reforma do Estado que os aspectos negativos da administração burocrática, a crise e a inflação poderiam ser contornados. A partir de então, a concepção de Estado foi sendo alterada para o modelo conhecido como *gerencial*.

A administração pública gerencial, segundo MAFRA FILHO (2005), vê o Estado como uma grande empresa. Os serviços desta empresa são direcionados aos cidadãos que são vistos como clientes. Para que o trabalho funcione corretamente e seja *eficiente* é necessário empregar a *avaliação* de desempenho bem como o emprego de *controle dos resultados* (seu objetivo prioritário). É adotada também a *descentralização* através da diminuição dos níveis hierárquicos e uma maior *flexibilidade* dos processos de trabalho. O rígido controle dos processos administrativos é substituído pelo controle de resultados.

A administração pública gerencial conserva alguns dos princípios da administração burocrática, apesar disso, se fundamenta em critérios de mérito, num sistema estruturado de remuneração, carreiras, na avaliação de desempenho periódica e na busca de um treinamento sistemático.

Para COELHO (2000) o objetivo central do gerencialismo é a busca por eficiência, pela qualidade e por concretização do regime democrático, mediante participação mais intensa dos cidadãos. Ou seja: as medidas se estendem em relação aos cidadãos que assumem

uma posição de maior destaque e passam a ser vistos como clientes que podem fiscalizar e exigir a *qualidade* do serviço oferecido pelos servidores. O planejamento passa a ser base para execução de um trabalho eficiente enquanto os administradores públicos são transformados em *gerentes* cada vez mais autônomos.

Estas propostas convergem no ideal de um novo modelo de *gestão* do Estado e do ensino público. OLIVEIRA (2002) ressalva que com o gerencialismo a gestão do ensino público se mostra mais flexível, mais participativa e mais descentralizada em sua administração. Por outro lado, contudo, passa a ser fortemente marcada pela terceirização, privatização, e mínima interferência do Estado. Os investimentos por parte do governo na educação pública superior ficam cada vez menores. Para lidar com o baixo investimento público em certas áreas o governo passa a optar por fundos sociais de emergência e programas compensatórios. É criado no governo FHC, por exemplo, o FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – e o Programa Nacional do Bolsa Escola. O FUNDEF estimulava a municipalização do ensino público no Brasil como forma de aplicar a descentralização.

Para OLIVEIRA (2002) com a descentralização da educação houve uma transferência de responsabilidade “dos órgãos centrais do governo para os locais, da União para os estados e destes para os municípios” (2002, p.129). Foi efetuado um repasse de certas obrigações do sistema para a escola, que se viu sobrecarregada de funções administrativas em detrimento do enfoque de suas funções educacionais. A escola por um lado passou a ter mais autonomia em gerir seus gastos, porém, as formas alternativas de financiamento se tornaram insuficientes.

Constatou-se nos anos 90, no Brasil, uma tendência crescente de reformas educacionais com referencial na lógica da economia privada. Isto ocorreu para garantir a execução de certas políticas macroeconômicas a todos os países, sobretudo os de economia subdesenvolvida. Os organismos internacionais de desenvolvimento como o Banco Mundial (BIRD), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) organizavam e anunciavam suas diretrizes das Reformas do Estado a serem seguidas - em especial, no setor da educação. Tal como cita SOUZA (2002), estes organismos possuíam como objetivos:

- a) Melhoria da *eficácia* da atividade administrativa; b) melhoria da *qualidade* na prestação dos serviços públicos; c) diminuição das *despesas públicas*; d) aumento da *produtividade na Administração* do Estado (p. 90).

Estes novos critérios de produtividade obedeciam a uma nova lógica de mercado globalizado e competitivo. Nos serviços da Administração Pública de países periféricos, como o Brasil, ocorreu uma modernização e aperfeiçoamento dos sistemas de gestão. No campo educacional os países denominados subdesenvolvidos procuravam seguir as diretrizes do FMI de expandir o acesso à educação básica como forma de melhorar seu desenvolvimento social e econômico. Conforme a ótica dos organismos internacionais o nível de desenvolvimento de um país era diretamente correlacionado a seus índices de acesso/ingresso à educação, prioritariamente a educação básica. E somente assim a população teria mais chances de ingressar no mercado de trabalho.

Como ressalva SOUZA (2002) este processo já significaria a conclusão de uma das etapas da equalização social. O financiamento público era direcionado prioritariamente a educação de base, enquanto que a educação superior passou a ter seu financiamento oriundo de fontes alternativas como o investimento privado. O financiamento público se mostrou muitas vezes insuficiente, fato este que gerou diversas críticas no ambiente universitário no Brasil durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

4.2 A EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE: IMPACTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS

Segundo a UNESCO, a educação superior é compreendida, no cenário internacional, como um bem público na medida em que a universidade possui um importante papel de transformação social. Na gestão de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2011) o investimento em educação foi considerado insuficiente por algumas entidades que criticavam também a permanência de políticas de essência neoliberais em seu governo. Por outro lado, foi um período de grande expansão do ensino superior no Brasil.

De acordo com o estudo realizado em 2012 pelo Ministério da Educação intitulado “Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012” o ensino superior em nosso país possui a característica de ser bastante elitizado e restrito a uma pequena porcentagem de jovens brasileiros. No entanto, com a expansão da Rede Federal de Educação Superior se iniciou no ano de 2003 e a interiorização dos campi das Universidades Federais este quadro vem mudando de forma significativa. Segundo o IPEA o processo de

interiorização é positivo e respeitável na medida em que amplia as possibilidades de emprego público de boa qualidade e as probabilidades econômicas locais.

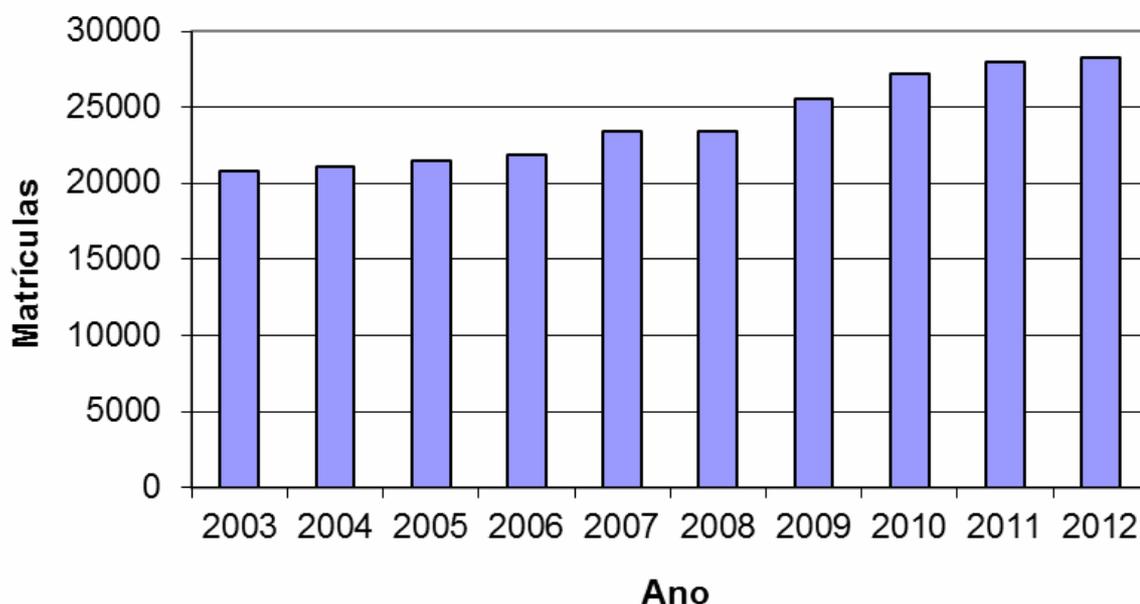
Segundo o Estudo realizado em 2012, o número de municípios atendidos pelas universidades no Brasil passou de 114 (cento e quatorze) em 2003 para 237 (duzentos e trinta e sete) até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram grande ampliação de vagas de servidores, alunos e professores e a criação de novos cursos de graduação. Dados divulgados pelo levantamento feito pelo Ministério da Educação (MEC) revelam também que foram criados 2.428 (dois mil quatrocentos e vinte oito) cursos e 14 universidades.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, denominado Reuni, foi estabelecido oficialmente por Decreto em 2007 (Decreto nº 6.096, de 24 de abril). O número global de docentes no país aumentou aproximadamente 44%, passando de 49,8 mil em 2003 para 71,2 mil em 2012. Já o número de matrículas na graduação e pós-graduação nas instituições federais quase dobrou passando de 596,2 mil para mais de um milhão. Desde a implantação do programa, segundo os dados obtidos no documento “Análise sobre a Expansão das Universidades 2003 a 2012”, foram admitidos 9.489 professores e 6.355 técnicos administrativos. (MEC, 2012).

O *workshop* “O impacto do REUNI na UFMG”, realizado em 27 de junho de 2012, na Reitoria, revelou que o REUNI criou 29 novos cursos e 2200 novas vagas nesta Instituição.

O gráfico abaixo, extraído do Relatório de auto-avaliação da UFMG – Ciclo Avaliativo 2010-2012 mostra que a partir de 2007 há um incremento mais expressivo no número de matrículas, acentuado mais fortemente de 2009 em diante, correspondente à expansão resultante do ingresso dos novos alunos com o projeto da universidade para o Programa Reuni.

Gráfico 2 – Evolução do número de matrículas na UFMG de 2001 a 2012.



Fonte: Proplan - Relatório de Gestão

Visando atender às necessidades postas pela ampliação do número de alunos e o aumento da demanda de serviços, foram realizados concursos públicos para provimento de diversos cargos. Esses concursos também tiveram como objetivo a recomposição do quadro de servidores reduzido em decorrência de aposentadorias. (UFMG, 2012b)

No que se refere ao setor da Procuradoria Federal - UFMG, no final do ano de 2011 e início de 2012 foram admitidos cinco novos servidores técnico-administrativos.

4.3 A UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

É relevante mencionar que houve uma dificuldade de obter pesquisas que tratam sobre melhoria de *atividades de trabalho* na administração pública ou mencionem o uso de *manuais* =como proposta de melhoria da organização do trabalho. Foram pesquisadas dissertações e teses no portal da capes, bem como foi feita uma busca em artigos na plataforma Scielo. Encontramos apenas alguns trabalhos voltados para a padronização de processos, tema que vamos abordar abaixo.

Segundo MOURA (2006) a *tarefa* é a descrição de um trabalho que deverá ser realizado e que possui, comumente, baixo grau de dificuldade. A *atividade*, por sua vez, se refere à execução de afazeres peculiares compostos por um *conjunto de tarefas* complexas e detalhadas.

OLIVEIRA (1997) conceitua um *manual* como todo e qualquer conjunto de norma, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos empregados de forma que se explicita detalhadamente a forma como serão executadas as tarefas, quer seja individualmente quer seja em conjunto. Segundo o autor, a utilização de manuais em ambientes administrativos é uma forma eficaz de sistematizar, organizar e estabelecer uma metodologia gerencial em um ambiente que possui esta carência. Eles correspondem a uma importante e constante fonte de informação sobre o trabalho que é realizado e podem facilitar o processo de concretizar normas e funções administrativas além de auxiliar a fixar critérios e padrões. Possibilitam também a reflexão, autoavaliação, coerência e continuidade das normas estabelecidas.

Segundo SIMCSIK (1992) o emprego de manuais auxilia a resolução de problemas, já que se apresenta como fonte de pesquisa e recurso pedagógico relevante para os trabalhadores. É necessário, todavia, que se empregue nos Manuais uma linguagem clara e concisa na descrição das tarefas cotidianas. Deve ser completo e procurar apresentar baixa complexidade. Para que se mantenham proativos e atualizados, os Manuais devem ser periodicamente acompanhados, com datas prévias para revisão e atualização.

Qualquer servidor do ambiente empresarial ou administrativo pode sugerir modificações desde que sejam bem fundamentadas e discutidas em grupo ou com o responsável por este processo. É importante que toda modificação de norma seja experimentada na prática, com a devida autorização.

SIMCSIK (1992) menciona, também, que o uso do Manual possui diversas vantagens e desvantagens. Segundo este autor os manuais são fontes constantes de informação, auxiliam diretamente na demarcação das rotinas e atividades e facilitam os processos de trabalho com o aumento de sua efetividade. O seu uso contínuo obriga à observação, à crítica e à revisão do trabalho a ser realizado diariamente por parte do servidor. Devido ao fato de serem consultados repetidas vezes permitem também fácil treinamento e orientação além de possibilitar a melhora das *atividades de trabalho*.

Por outro lado, se mal empregados os Manuais podem restringir a criatividade e a inovação daqueles que os utilizam. Sua linguagem não deve ser prolixa, já que corre o risco de se tornarem obsoletos e conseqüentemente desatualizados por falta de interesse em sua leitura. De acordo com SIMCSIK (1992) a obrigação da leitura do manual de uma única vez não é um método recomendável, pois pode causar nos empregados grande desmotivação.

Podemos completar que os manuais

b) Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários (...) efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados e representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento. (OLIVEIRA, 1997. pg.393).

Segundo OLIVEIRA (1997), embora seja considerado por muitos como um “aglomerado de papéis inúteis” que só servem para “enfeitar prateleiras e estantes” a sua utilização é bastante benéfica e muito utilizada em empresas de grande porte, uma vez que estas apresentam uma multiplicidade de controle e abrangência de sua rotina de trabalho.

Este autor menciona, ainda, que os manuais “são úteis em quaisquer instituições, independente do dimensionamento, número de empregados, objetivos etc.” (OLIVEIRA, 1997, p. 202-203). Os gestores devem ter em mente que validade e a credibilidade dos Manuais encontram-se na razão direta da sua constante atualização e avaliação. Desta forma, se forem desatualizados e ultrapassados não apresentarão valor positivo de consulta e muito menos de decisão. Eles somente serão úteis em um ambiente gerencial se forem bem planejados e utilizados.

OLIVEIRA (1997) classifica 05 (cinco) tipos gerais de manuais que são mais empregados atualmente. São eles: Manual de Organização ou Regimento Interno; Manual de Diretrizes Políticas; Manual de Normas e Procedimentos ou Manual de Instruções Normativas; Manual de Formulários e Manual de Padrões.

O Manual a ser desenvolvido na Procuradoria no Projeto de Intervenção seria o *Manual de Normas e Procedimentos ou Manual de Instruções*. Ele caracteriza-se por

c) Um conjunto de instruções escritas, elaborado para destacarem todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica. Esclarece as diretrizes, propiciando desta 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 (...); (IBIDEM. p. 205).

Segundo SIMCSIK (1992), o *Manual de Normas e Procedimentos* contém “a descrição detalhada dos processos de trabalho, tanto em nível operacional quanto em nível administrativo”. A sua finalidade é reunir as rotinas de trabalho da empresa ou departamento para facilitar a consulta por qualquer empregado na procura por certo assunto. Para isto, os manuais devem ser mantidos em dia, e os processos de trabalho devem ser atualizados. Deve ser indicado pelo manual de forma bastante clara o que se pretende com aquela tarefa, os códigos éticos a serem observados e as diretrizes importantes. (SIMCSIK. 1992, p. 334).

Em uma instituição educacional assim como em outras organizações, conforme MOURA (2006) ressalta, os Projetos de Intervenção são desenvolvidos buscar a solução de um problema ou adquirir novo conhecimento. De acordo com este autor, enquanto as *atividades* orientadas para a rotina têm como finalidade “a manutenção de um nível de desempenho funcional”, as atividades orientadas para Projetos têm como finalidade “a mudança desses níveis através da *melhoria de processos*, da *solução de problemas*, do atendimento a necessidades etc.” (MOURA, 2006, p. 25).

O gerenciamento da rotina também é uma preocupação dos japoneses. Nos anos 80 eles buscavam uma gestão que aumentasse a competitividade e atendesse as necessidades dos clientes ao mesmo tempo. Diante disto, foi criado o programa de gestão da qualidade, denominado Gestão da Qualidade Total - GQT (ou Total Quality Management - TQM) que utiliza a padronização das tarefas de trabalho como medida essencial. No entanto, é necessário que sejamos prudentes e críticos com a adoção de manuais. Devemos questionar até que ponto é realmente efetivo essa busca por uma demasiada padronização do trabalho, nos moldes da GQT, no ambiente de uma administração pública e em até que ponto esses procedimentos não incorporam a lógica da Qualidade Total.

O “trabalho vivo” pouco se relaciona à padronização. Pelo contrário: para ser verdadeiramente efetivo e criativo o trabalho deve necessariamente “transgredir” normas e padrões, estabelecendo sua própria lógica operativa. A GQT reconhece que quem executa uma função sabe mais dela do que qualquer outra pessoa. Este fato pode soar como um reconhecimento da autonomia dos trabalhadores. Porém, não significa que se reconheça a verdadeira natureza do trabalho. Para se alcançar a *eficácia* no ambiente de trabalho é preciso não só possuir um conhecimento geral, mas, principalmente e, sobretudo, o saber prático. Este saber é impossível de ser abreviado em fórmulas prontas. Na QT, o trabalhador, mesmo sendo “o que melhor sabe de sua tarefa”, ainda é considerado como mero “executante” de um plano

previamente traçado. No entanto, sabemos que o trabalhador não é um sujeito que simplesmente executa tarefas. Diante disto, é imprescindível que busquemos mudanças no gerenciamento da rotina que nos permitam realizar não um “trabalho morto” e executante, mas um “trabalho vivo”. Isto deve ser realizado de forma que “as regras criadas sirvam como suporte para a atividade criativa e não como restrição absurda” (LIMA, 1994. p. 14).

Nesse sentido, a necessidade de um manual de orientações emerge como um desafio posto a uma prática burocrática. Se por um lado, o trabalho da secretaria necessita de uma rotina clara e precisa, por outro lado há que se lutar pela garantia da ação política, da possibilidade do diálogo e, portanto, da participação coletiva.

5 METODOLOGIA

Este projeto visa uma intervenção no ambiente de trabalho. Diante disto, percebemos que a prática das tarefas cotidianas é o nosso objeto de estudo e de investigação. O desenvolvimento do Guia de Orientações acerca do Protocolo será feito de forma a almejar melhorias na organização do trabalho. Desta maneira, optou-se como metodologia a *investigação-ação* caracterizada por Severino (2007) como uma pesquisa que:

(...) além de compreender, visa intervir na situação, com vistas a modificá-la. O conhecimento visado articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada. Assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas.” (SEVERINO, 2007. p. 120).

Desta maneira, o propósito desta modalidade de pesquisa é o de analisar e buscar possíveis soluções para uma situação prática. Este contexto estimula a participação dos sujeitos por meio de um processo reflexivo que demanda: a identificação de uma situação, o planejamento e a execução das ações com finalidade de transformar algo. Para que o processo seja realmente completo, é necessário realizar avaliações sobre os resultados obtidos.

Segundo Thiollent (2008)

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2008, p. 16).

Como fonte de informações foi utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a observação direta.

A pesquisa bibliográfica se deu por meio da consulta de autores que abordassem a tema escolhido: a organização do trabalho, a elaboração de guias e manuais e o contexto sócio-político da administração pública no Brasil.

Além disso, foi consultado o sítio da Procuradoria Federal, bem como da UFMG, de forma a localizar informações sobre o funcionamento do Processo de Protocolo e da organização do trabalho na Instituição.

6 PLANO DE TRABALHO

A realização de qualquer atividade que envolva a organização do trabalho requer um planejamento inicial. O Projeto de Intervenção será estruturado a partir de três componentes básicos: Planejamento, Plano de Ação e Plano de Controle e Avaliação.

Desta maneira, para a concretização deste Guia de Orientações e Práticas deverão ser observadas as seguintes etapas:

- a) Definição da equipe de trabalho;
- b) Definição dos recursos disponíveis;
- c) Definição de um calendário de trabalho;
- d) Definição de uma estratégia para identificação das tarefas e dos procedimentos relacionados a processos de protocolo do setor;
- e) Elaboração do Guia de Orientações e Práticas;
- f) Revisão do Guia;
- g) Editoração;
- h) Reprodução;
- i) Planejamento de um Evento solene para apresentação do Guia com a presença dos servidores efetivos e funcionários envolvidos com o manuseio e o protocolo de documentos oficiais e processos administrativos e da Procuradora-Chefe.

6.1 PLANEJAMENTO BÁSICO DE ELABORAÇÃO DO GUIA

As tarefas serão realizadas em conjunto pela equipe da secretaria administrativa da Procuradoria-UFMG de maneira a maximizar a eficiência na realização dos objetivos do Projeto, estando a elaboração do Guia a cargo de uma comissão designada pela Procuradoria em consonância com a Chefia da Secretaria do Protocolo.

Ações	Atividade	Tarefa	Quem
Nomeação de comissão para elaborar o Guia	Definir comissão para elaboração do Guia	Definir junto à Chefia da Procuradoria quem comporá a comissão.	Poliana e
	Exarar Portaria nomeando equipe organizadora do Guia	Exarar Portaria	Chefe da Procuradoria
	Reunir a Comissão para planejamento das atividades	Reunir em horário definido pelo Presidente da Comissão	Comissão
Identificação das tarefas e Procedimentos de Processo de Protocolo	Aplicar questionários sobre atividades relacionadas ao Processo de Protocolo e organização do trabalho na PF	Elaborar questionários sobre atividades relacionadas ao Processo de Protocolo e organização do trabalho na PF e levantar as respostas	Definir responsável (Comissão)
	Analisar os registros do sistema de Protocolo de Processos da PF	Analisar os registros do sistema de Protocolo de Processos da PF e levantar as respostas	Definir responsável (Comissão)
	Identificar as atividades realizadas no Processo de Protocolo	Listar todas as atividades identificadas por meio dos questionários e análise do sistema	Definir responsável (Comissão)
	Descrever as atividades detalhadamente	Descrever as atividades detalhadamente	Definir responsável (Comissão)
	Elaborar orientações e um passo a passo de como executar as atividades	Elaborar orientações e um passo a passo de como executar as atividades	Definir responsável (Comissão)
	Descrever informações sobre a organização do trabalho na PF que são importantes para a compreensão e realização das atividades que envolvem o Processo de Protocolo.		
	Obter informações sobre a estrutura organizacional da Universidade e obter o atual organograma	Pesquisar sobre a estrutura organizacional da Universidade e obter o atual organograma	

Ações	Atividade	Tarefa	Quem
	Levantar a documentação a ser incorporada no Guia	Pesquisar normas da UFMG, legislação interna e externa, e outros documentos que servem de base para o trabalho diário e compreensão da organização da PF.	
3. Elaboração do Guia	Redigir a introdução.	Procurador-Chefe	
	Redigir a apresentação	Comissão	
	Redigir as tarefas e procedimentos realizados na PF-UFMG quanto ao protocolo de documentos.	Redigir o documento até obter a versão final.	Dividir entre os membros da comissão. (Um faz sugestão no trabalho do outro)
	Redigir orientações e um passo a passo de como executar as atividades	Redigir o documento até obter a versão final.	
	Fazer a revisão de linguagem.	Encaminhar para uma revisão de linguagem para profissional da área. Discutir a revisão com o profissional.	
	Providenciar a editoração e reprodução.	Encaminhar para o setor de elaboração de material, discutir a arte gráfica e, em seguida, encaminhar para a gráfica.	
	Apresentação do Guia de Orientações e Práticas a seu público-alvo da Secretaria	Definir local e data adequada ao evento;	Negociar com a Chefia da Secretaria data para todos participarem de evento de apresentação do Guia.
Preparar kits de material didático para os participantes;		Organizar os kits para entrega.	
Avaliar o evento de apresentação do Guia.		Elaborar um questionário de avaliação do evento de apresentação do Guia.	
Avaliação da eficácia do Guia.	Avaliar se o Guia conseguiu facilitar o trabalho de novos servidores envolvidos com processos de Protocolo na PF-UFMG, bem como melhorar a qualidade do trabalho dos servidores antigos..	Elaborar um questionário de avaliação sobre as mudanças obtidas após a utilização do Guia, a ser aplicado 6 meses depois da sua distribuição.	

Durante a elaboração do referido Guia, uma breve pesquisa sobre a estrutura organizacional da universidade será necessária. O conhecimento sobre os Órgãos e Unidades da UFMG é essencial para se compreender o próprio funcionamento da Universidade e de onde vêm a grande demanda de processos administrativos e documentos oficiais que chegam ao setor para análise.

Além disto, há um costume recorrente na Instituição de se utilizar siglas para designar os órgãos e/ou unidades o que pode confundir servidores novatos que geralmente não tem conhecimento sobre o ambiente físico e organizacional da universidade. A apresentação da *estrutura organizacional* tem como finalidade facilitar a compreensão do usuário.

6.1.1 Tempo necessário para execução do projeto

Todo o processo de elaboração do Guia, que envolve definição da equipe, dos recursos, de estratégias, de identificação e escrita das tarefas, revisão/editoração e reprodução deverá ser realizado no período de 06 (seis) a 08 (oito) meses.

A comissão de elaboração necessitará de algumas horas semanais destinadas exclusivamente a essa atividade que, preferencialmente, deverá ser desenvolvida em local em que possam trocar ideias e que tenham equipamento para digitação, com acesso a internet.

A referida liberação deverá ser oficializada.

6.1.2 Custo estimado

Para cálculo do custo estimado devemos considerar: a) Produção do Guia para um público-alvo de dez participantes (09 servidores e 01 reserva para a Biblioteca da Procuradoria), b) Realização de um Evento de Apresentação deste Guia para este mesmo público com a presença da Procuradoria-Chefe e c) Divulgação do evento.. Para que isto seja possível planeja-se que serão necessários os seguintes itens:

Material de consumo	Quantidade	Preço (total)
Confecção do Guia de Orientações e Práticas (editoração, reprodução e revisão).	15 unidades	R\$ 300,00
<i>Coffee-break</i> durante o Evento de Apresentação do Guia direcionado aos servidores efetivos e funcionários temporários da PF-UFMG (para cerca de 15 pessoas)	um	R\$ 200,00
Um kit personalizado para cada participante, contendo: - uma pasta com identificação do evento; - um crachá por participante; - um pen drive com a versão em PDF do Guia elaborado, legislação e outros documentos - caneta e bloco de anotações.	10 un. do Kit	R\$ 350,00

Equipamentos e espaço físico	
Auditório	Solicitar reserva preferencialmente no Auditório da Reitoria, devido à proximidade com a Procuradoria.
Data-Show	Solicitar empréstimo com algum setor da Reitoria.
Computadores	Utilizar, se possível, computadores da Biblioteca Central para digitação do Guia, descrição das tarefas bem como outras atividades como pesquisa de documentos que farão parte da documentação.
Sala da Procuradoria	Utilizar o ambiente da secretaria da Procuradoria-UFMG durante a investigação-ação uma vez que o objeto de estudo é a prática de trabalho realizado neste espaço.

6.1.3 Recursos necessários

- a) Livros para consulta;
- b) Computadores com acesso à rede e a internet para digitação e pesquisa.
- c) Folhas A4

6.1.4 Controle e avaliação

A proposta de implantação de um Guia emerge como uma nova prática, portanto devemos ter o cuidado de realizar monitoramentos e avaliações periódicas após a sua implantação, para que, a partir da análise dos resultados, novas práticas sejam propostas, aprimoradas, avaliadas e inseridas, consecutivamente.

- Aplicação de questionários periódicos (06 meses e 01 ano) elaborados por servidores efetivos e funcionários temporários de para que eles avaliem tanto o resultado obtido quanto o resultado esperado com o seu uso. O questionário visa colher informações sobre o nível de melhoria de informações sobre o Processo de Protocolo por parte do servidor com o uso do Guia de Orientações e também se suas tarefas se tornaram mais fáceis a partir da sua utilização..
- Aplicação de uma avaliação imediatamente após o final Evento de Apresentação do Guia de Orientações e Práticas.
- Realização de Relatórios de monitoramento e avaliação periódicos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.

Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_02_jose_vice_nte.pdf>

BRASIL, DIAP - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ASSESSORIA PARLAMENTAR. FHC suprimiu mais de 50 direitos dos servidores públicos. Assessoria do DIAP. Abril 2001.

BRASIL, IPEA. Universidades - Expansão para o interior. 2011. Brasília. Sítio: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1274:reportagens-materias&Itemid=39>. Acessado em 31 de maio de 2013.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012. Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012.

BRASIL, PLANALTO, Lei de Diretrizes e Bases da Educação. LDB - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm> Acesso em: 28/02/2013.

BRASIL, SENADO, Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. COELHO, Daniella Mello. Revista de Informação Legislativa, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. de 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. In Bresser-Pereira e Spink, org. (1998). Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro, 1996.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: Fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? Revista FAE, Curitiba, v. 7, n. 1, p.19-33, 2004. Jan/jun. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v4nspe/v4nspea01.pdf>

LIMA, Francisco de Paula Antunes. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo? São Paulo, v. 4, n. spe, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131994000300001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de agosto de 2013.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42, p. 829-874, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. Administração pública burocrática e gerencial. Biblioteca Digital Fórum Administrativo – Direito Público – FA, Belo Horizonte, ano 5, n. 55, set. 2005.

MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. Procuradoria universitária: a experiência da UFMG. Jus Navigandi, Teresina, ano 3, n. 24, 21 abr. 1998 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/1932>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

MANCEBO, D., MAUÉS, O., CHAVES, V.. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. Educar em Revista, América do Norte, 28, mar. 2007.

MINTO, Lalo Watanabe. Governo Lula e "Reforma Universitária" : Presença e Controle de capitais não fazer ensino superior . Educ. Soc. [online]. 2008, vol.29, n.105, pp. 1246-1249.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. O direito do trabalho como instrumento de efetividade da dignidade social da pessoa humana no capitalismo. Revista do Tribunal Regional da 3ª Região. Belo Horizonte, v.49, n.79, p. 149-162, jan-jun.2009.

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

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na gestão e na organização do trabalho na escola. In: Política e Gestão da Educação. Belo Horizonte. Autêntica. pp. 125-143. 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 392-428.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. A nova face do direito do trabalho e a globalização. In: Revista Nacional de Direito do Trabalho, v.58, Ribeirão Preto: Nacional de Direito, ano 6, p.57-62, fev.2003.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. Organização e métodos: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983, p. 202-208.

SIMCSIK, Tíbor. OMIS: Organização e Métodos. v. I. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 310-334.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão de. Estado e Educação Pública: Tendências Administrativas e de Gestão. In: Dalila Andrade Oliveira; Maria de Fátima Felix Rosar. (Org.). Política e gestão da educação. 1ª Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2002, v. 1, p. 89-103.

UFMG. O Impacto do Reuni na UFMG. Instituto de Estudos Avançados Transdisciplinares. 2012. Site: <https://www.ufmg.br/ieat/2012/07/os-impactos-do-reuni-na-ufmg>.

UFMG. Relatório de auto-avaliação: 2002-2005. Belo Horizonte: Comissão Própria de Avaliação da UFMG.

UFMG. Relatório de auto-avaliação: 2006-2008. Belo Horizonte: Comissão Própria de Avaliação da UFMG.

UFMG. Relatório de auto-avaliação: 2010-2012. Belo Horizonte: Comissão Própria de Avaliação da UFMG.

UNESCO. Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe (CRES 2008). Realização: cidade de Cartagena de Índias, Colômbia.