

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**INSERÇÃO DOS PROJETOS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRIMEIRA  
TURMA DO GIFES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA : UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Rosiane Araújo Gonçalves

Belo Horizonte  
2015

ROSIANE ARAÚJO GONÇALVES

**INSERÇÃO DOS PROJETOS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRIMEIRA  
TURMA DO GIFES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

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

Linha de Pesquisa: Relações Interpessoais

Orientadora: Profa. Dra. Conceição Clarete Xavier Travalha

Belo Horizonte  
2015

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Inserção dos projetos dos técnico-administrativos da primeira turma do GIFES na gestão universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais

Rosiane Araújo Gonçalves

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

---

Profa. Dra. Conceição Clarete Xavier Travalha (Orientadora)

---

Avaliador(a)

---

Avaliador(a)

## RESUMO

O interesse em desenvolver um Banco de Talentos dos projetos advindos dos técnico-administrativos da primeira turma do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), na UFMG, surgiu após meu ingresso no referido curso. Buscar saber de que forma eram tratados os trabalhos após a finalização do curso, aguçou minha vontade pela pesquisa. Este trabalho tem caráter descritivo, com uma abordagem qualitativa, constituindo-se um estudo de caso. O questionário com perguntas fechadas e abertas foi a técnica utilizada para se alcançar os objetivos propostos. Os resultados da pesquisa apontaram que 14 dos 30 entrevistados conseguiram implantar seus projetos dentro da Universidade, a outra metade relatou dificuldades durante suas tentativas de implantação. No entanto, 27 dos 30 entrevistados, se mostraram interessados em implantar seu projeto, caso a UFMG tenha o interesse em conhecer seus trabalhos. Neste sentido, considero importantes as informações contidas nesta pesquisa para o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da UFMG. Acredito que, através do Banco de Talentos, o DRH possa conhecer um pouco dos trabalhos desenvolvidos por esses servidores, os quais poderiam proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UFMG à sociedade.

**Palavras-chave:** UFMG, GIFES, Banco de Talentos, Servidores técnico-administrativos.

## LISTAS DE SIGLAS

<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Pesquisa
<b>DRH</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FAE</b>	Faculdade de Educação
<b>GIFES</b>	Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.
<b>IFES</b>	Instituto Federal de Ensino Superior
<b>PRO-RH</b>	Pro-Reitoria de Recursos Humanos
<b>PCCTAE</b>	Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação
<b>PROGRAD</b>	Pró-Reitoria de Graduação
<b>PUCRCE</b>	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	<b>09</b>
<b>3. OBJETIVO GERAL</b>	<b>10</b>
3.1 Objetivos Específicos	10
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
4.1 A UFMG - Breve Histórico	11
4.2 Faculdade de Direito	12
4.3 Faculdade de Odontologia	13
4.4 Escola de Engenharia	13
4.5 Faculdade de Medicina	14
4.6 Faculdade de Farmácia	15
4.7 Faculdade de Educação	16
4.8 A UFMG na década de 60	17
4.9 A UFMG no Racking das Universidades	18
4.10 O Ambiente Organizacional da UFMG	18
<b>5. SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL</b>	<b>19</b>
5.1 Carreira dos TAE's da UFMG: Breve Histórico	19
5.2 Plano de Cargos e Carreira dos TAE's em Educação (PCCTAE)	20
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
6.1 Caracterização da Pesquisa	24
<b>7. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES</b>	<b>26</b>
<b>8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>27</b>
<b>9. O PROJETO DE INTERVENÇÃO</b>	<b>31</b>
<b>10. CONCLUSÃO</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO I - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA 1ª TURMA DO GIFES</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>40</b>

## 1.INTRODUÇÃO

As instituições públicas de ensino superior, cada vez mais, necessitam de servidores com capacidade de solucionar problemas, pessoas com talentos que busquem inovações e contribuições para o ambiente de trabalho. Na prática, o êxito está no investimento e na motivação das pessoas que ali trabalham, principalmente, no aproveitamento e bagagem cultural que cada servidor possui.

Diante desse cenário, as políticas de incentivo à capacitação, a qualificação e as tecnologias de informação impulsionam o surgimento de uma nova cultura organizacional dentro das organizações universitárias.

Por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o Governo Federal, atendendo antigas reivindicações dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação – PCCTAE.

A implantação deste Plano ensejou a realização de diversas ações de formação profissional técnico-científico para os servidores das IFES, proporcionando ganhos institucionais e satisfação profissional aos seus servidores. Assim, várias universidades ofereceram cursos de capacitação para seus servidores com o objetivo de capacitá-los e em contrapartida, ter servidores mais qualificados para prestar serviços de melhor qualidade.

Na Universidade Federal de Minas Gerais, o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), oferecido na modalidade a distância, é resultado de uma ação conjunta da PRORH, da PROGRAD (GIZ e CAED) e da Faculdade de Educação (FAE), com o apoio do SINDIFES. Sua criação foi aprovada pela PRPG em 16 de dezembro de 2011.

A primeira turma foi iniciada em Mar/2012 ofertada para 100 servidores técnico-administrativos da UFMG, com conclusão em Ago/2013.

A inserção no curso se dá pelo processo seletivo, através de uma análise qualitativa da documentação apresentada no curriculum-vitae juntamente com os documentos comprobatória e a carta de intenção. Sendo constituída pela avaliação dos currículos dos candidatos, na qual são considerados a experiência profissional, os cursos de formação complementar e outras atividades relacionadas na área, resultando em nota de 0 (zero) a 100 (cem). Os candidatos que tiverem pontuação inferior a 60 (sessenta) serão considerados inaptos.

O curso visa qualificar os servidores da Instituição e oferecer um instrumental teórico

vinculado diretamente à prática e aos contextos de trabalho, além de promover melhorias e incentivar novas práticas de gestão.

A Faculdade de Educação é a unidade de ensino ofertante do curso e sua organização curricular está fundamentada em uma abordagem contextual, estruturada em eixos temáticos que articulam as disciplinas. Os temas que integram cada eixo propiciam o desenvolvimento da capacidade reflexiva dos alunos, bem como a compreensão dos processos de trabalho e seu aprimoramento institucional. (Fonte: <http://www.fae.ufmg.br/gifes/>).

Para conclusão do curso de pós-graduação, é solicitada ao servidor (aluno) a elaboração de um TCC: onde é desenvolvido um Projeto de Intervenção ou Plano de Ação com a orientação de um professor do curso. O aluno escolhe seu campo de pesquisa dentro da UFMG, podendo ser seu local de trabalho, ou outro setor pertencente a universidade.

Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo verificar se os Projetos de Intervenção ou Plano de Ação desenvolvidos pelos alunos da primeira turma que concluíram o curso foram implantados no seu ambiente de trabalho ou na UFMG, e como ocorreu este processo.



## 2. JUSTIFICATIVA

Dos 100 servidores que iniciaram o curso de Especialização em GIFES, 94 concluíram a Pós-graduação com a entrega do TCC (Projeto de Intervenção ou Plano de Ação) conforme exigido no curso.

Desta forma o presente trabalho tem como finalidade localizar alguns servidores que concluíram seu trabalho, para verificar como se deu a construção de suas pesquisas, e se o seu projeto de intervenção ou plano de ação foi desenvolvido para solucionar problemas e questões dentro do seu setor ou em outra parte da UFMG.

Também verifico se suas pesquisas foram implementadas e caso positivo se foram implementadas parcialmente ou totalmente, e como se deu essa implementação.

Para as que não foram executadas, apresento os motivos que impediram que esses servidores não levassem o trabalho adiante.

Entrevistei 30 servidores, com esse número acredito conseguir um material rico em informações, e após entrevistá-los pretendo montar um Banco de Talentos, onde especificarei o tema, se este trabalho foi implantado, implantado parcialmente ou não implantado, para depois apresentá-lo ao Departamento de Recursos Humanos (DRH).

Acredito que esse trabalho trará boas contribuições para a UFMG no sentido de dar uma resposta positiva para a iniciativa da Instituição ao oferecer este curso para seus servidores. Acredito também que esses trabalhos devem contribuir na resolução de problemas enfrentados no ambiente de trabalho e que talvez não sejam vistos no âmbito geral da UFMG, mas, que se resolvidos, podem melhorar a qualidade dos serviços prestados, trazendo benefícios para toda a comunidade universitária.

De acordo com Vergueiro (2002), as instituições de informação constituem organismos dinâmicos, em crescimento e, atualmente, são incessantemente chamadas a comprovar sua razão de ser, mostrando que fazem bom uso dos recursos econômicos, físicos, humanos e materiais que dispõem.

### **3.OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Criar um Banco de talentos dos projetos advindos dos técnico-administrativos da primeira turma do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) na UFMG.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Verificar se os técnico-administrativos implantaram sua pesquisa na UFMG;
- Levantar as dificuldades enfrentadas pelos técnico-administrativos para implantação da sua pesquisa na UFMG.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao realizarmos essa pesquisa tornou-se necessário descrever brevemente, um pouco da história da UFMG: como e quando surgiu a Universidade Federal de Minas Gerais. Em continuidade, para melhor entendimento do programa de Pós-graduação - GIFES faço uma apresentação geral de como funciona o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMG e das demandas surgidas ao longo do tempo. Para enriquecimento do trabalho utilizamos referências bibliográficas de autores que estudaram sobre Administração Pública e o Plano de Carreira no Serviço Público Federal, como Oliveira (2009) e Lacombe (2005).

### 4.1 A UFMG - Breve Histórico

A UFMG tem hoje 88 anos e se mantém viva na memória e no percurso do tempo, renovando sua disposição em permanecer aberta a mudanças para continuar a executar, com relevância e qualidade, sua função formadora e educadora.

Hoje, firmemente estabelecida como uma das melhores instituições de ensino superior do país, a UFMG persiste cumprindo seu papel fundamental que, ao longo desses 88 anos, vem desempenhando com afinco, em um espaço que abriga saberes diversificados e aponta para avanços nas mais variadas esferas. (fonte: <https://www.ufmg.br/80anos/index.html>).

[...] um olhar para o passado, pela via da reconstrução da memória de seu papel histórico expressivo no cenário regional e nacional, bem como um olhar em direção ao futuro, acenando para a convergência dos saberes, assim como para divulgação do conhecimento e interação entre as diversas áreas em um espaço acadêmico marcado pela diversidade e pluralidade. Relembrar o passado é, sem dúvida, caminhar em direção ao futuro, construindo um presente sempre atento aos anseios e expectativas de nosso tempo, mas também cioso dos desejos e desígnios das gerações passadas e daquelas ainda por vir. ( FONTE: <https://www.ufmg.br/80anos/historia.html>).

Em 1922, na década de XX, o Brasil passava por um estado de comoção social e intelectual. O evento, chamado de Arte Moderna causou repercussão na história da cultura brasileira. O movimento inaugurou o modernismo no país e causou tanta controvérsia e impacto que ultrapassou os limites geográficos e temporais e seus efeitos foram sentidos em todos os aspectos da cultura brasileira do século XX, com reflexos que prevaleceram até meados dos anos 70. O propósito de seus organizadores era renovar e recriar uma arte

genuinamente brasileira, mas, simultaneamente de acordo com as novas tendências que já estavam a todo vapor na Europa.

O modernismo foi um movimento internacional que surgiu quase simultaneamente em vários países europeus. Pode ser entendido como um reflexo dos efeitos da modernização na vida sócio-cultural, no comportamento e na psicologia individual. Entendemos por modernização o processo decorrente da II Revolução Industrial que gerou fenômenos de urbanização, industrialização crescente, ampliação de serviços, escolarização, valorização do ócio e do lazer e notáveis mudanças nas esferas científicas, tecnológicas e ideológicas. (GONZAGA, 2004 p 07).

No ano de 1924 Minas Gerais recebeu a visita dos modernistas de São Paulo que vieram conhecer, *in loco*, o patrimônio histórico local e defender sua preservação. Nesta época também podemos destacar a fundação do Partido Comunista Brasileiro (PCB), além do surgimento do movimento Escola Negra que revolucionou a educação brasileira.

No centro de toda essa agitação cultural, política e intelectual, estavam implícitas, de acordo com Maria Efigênia Lage de Resende, as perguntas: “Que país é este?” “Que povo é este?”. Nesse contexto, a Universidade era vista como o caminho para a formação de quadros que pudessem colocar o Estado e o País no rumo do tão almejado desenvolvimento. “O fundamental [no projeto de criação da UMG] está associado à busca de formação de quadros regionais, de uma massa crítica de profissionais, capazes de gerir o próprio Estado”, afirma a historiadora.” (revista diversa UFMG, 2007 p. 03).

Em 07 de setembro de 1927, o Presidente Antônio Carlos Ribeiro de Andrada assina a Lei Estadual nº 956, criando a Universidade de Minas Gerais (UMG), se deu com a confederação de diferentes escolas profissionais e que o modelo que vigora ainda hoje foi herdado desse processo, tanto em suas potencialidades quanto em suas limitações, sendo a reunião das quatro instituições de ensino superior existentes, em Belo Horizonte: Faculdade de Direito, criada em 1892, em Ouro Preto; a Escola de Engenharia, criada em 1911; a Faculdade de Medicina, criada em 1911; Escola de Odontologia e Farmácia, cujos cursos foram criados em respectivamente, entre 1907 e 1911.

## **4.2 Faculdade de Direito**

A Faculdade de Direito foi fundada em Ouro Preto, no ano de 1892, sendo a primeira instituição de ensino superior jurídico do Estado de Minas Gerais e uma das primeiras do Brasil. Em 1927, mantendo autonomia didática, econômica, administrativa e disciplinar, integrou-se à Universidade de Minas Gerais, que passou a ter natureza de estabelecimento de ensino federal em 1949.

Na virada de 1931 para 1932, a Universidade de Minas Gerais abriria o curso de doutorado em Direito, em três seções, Direito Público, Direito Privado e Direito Penal, unidas por uma disciplina comum a ambas: a Filosofia do Direito.

Sendo reconhecida como centro de excelência no ensino do Direito, a partir do primeiro semestre de 2009, a Faculdade de Direito da UFMG passou a oferecer, também, um novo curso de graduação em Ciências do Estado.

### **4.3 Faculdade de Odontologia**

Em 03 de fevereiro de 1907, foi fundada a Faculdade de Odontologia, na cidade de Belo Horizonte. A escola adquiriu inicialmente a personalidade jurídica.

Em novembro de 1914 o pedido de equiparação aos congêneres cursos oficiais foi indeferido, sob o fundamento de ser inconveniente um estabelecimento de ensino exclusivo de odontologia. Como o Conselho Superior de Ensino exigia o estabelecimento de um curso de Farmácia, cuja criação, embora aprovada em sessão de 27 de agosto de 1911, não chegara a ser instalada, foi deliberado então, que ao curso de odontologia fosse anexado o curso de farmácia. Pelo desenvolvimento tecnológico da Odontologia e Farmácia, a Congregação decide atualizar, ampliar e criar novas disciplinas, aumentando o tempo de duração dos cursos de três para quatro anos, projeto aprovado pelo Conselho Universitário em 1953. ( site: [www.odonto.ufmg.br/index.php/centro-de-memoria/historia](http://www.odonto.ufmg.br/index.php/centro-de-memoria/historia))

O ano de 1963 o Conselho Universitário, aprovou através da Lei nº. 4208, separando então em duas faculdades os cursos de Odontologia e Farmácia.

### **4.4 Escola de Engenharia**

A criação da Escola de Engenharia está diretamente relacionada com o nascimento de Belo Horizonte. Com a inauguração da capital de Minas Gerais em 1897, herdou da antiga capital Ouro Preto, a demanda pela criação de instituições de ensino. Em 1911 o prédio da Sociedade Mineira de Agricultura foi palco de um encontro que definiu os rumos da formação acadêmica dos engenheiros em Minas Gerais no Brasil.

Em 1952, a Congregação da Escola de Engenharia aprovou a construção da sede na Rua Espírito Santo, bem na região central de Belo Horizonte e no ano de 1959 foi inaugurado, o Edifício Arthur Guimarães, em seguida, o complexo da Escola de Engenharia foi ampliada com a construção do Prédio Álvaro da Silveira na Avenida do Contorno.

No ano de 1998, o Projeto Campus 2000 estabeleceu a construção, ampliação e reforma de sete unidades da UFMG, entre elas a edificação do complexo de prédios da Escola Engenharia no campus Pampulha em 2010 o processo de transferência da EEUFMG para o campus foi concluído.

A Escola de Engenharia mantém vários projetos de Pesquisa e Desenvolvimento em convênios com empresas do setor de energia, siderúrgico, mineração, tendo entre suas parceiras: Cemig, Petrobrás, Embraer, Eletrobrás, Usiminas, Arcelormittal. Além disso, a Escola de Engenharia vem repensando a forma de ensino e a transferência para a sociedade do conhecimento gerado no desenvolvimento de tecnologias que têm potencial para contribuir para o bem-estar da população.

Atualmente a Engenharia oferece onze cursos com diferentes formações profissionais de graduação, engenharias Aeroespacial, Ambiental, Civil, Automação, Elétrica, Mecânica, Materiais, Minas, Produção, Química e Engenharia de Sistemas. Os cursos seguem o modelo de flexibilização curricular, permitindo que o aluno possa modelar sua formação, montando um currículo de acordo com seu interesse na área.

#### **4.5 Faculdade de Medicina**

A Sociedade Médico-Cirúrgico, em março de 1911, criava em Belo Horizonte a Escola de Medicina, a quarta implantada no Brasil. Em 1927, a instituição passou a constituir a Universidade de Minas Gerais, federalizada em 1949, junto com as outras três escolas de nível superior, existentes em Belo Horizonte: Faculdade de Direito, Escola de Engenharia e Escola Livre de Odontologia, que incluía o curso de Farmácia.

Na década de 60 foi inaugurado o atual edifício da Faculdade e implantada a Residência Médica, com estágios de médicos graduados em várias clínicas, em 1966 ocorreu a implementação da pós-graduação da Faculdade, coma criação do Doutorado em Oftalmologia.

O Projeto de Extensão Manuelzão, de grande relevância para UFMG, foi idealizado pelo Departamento de medicina, tendo início em janeiro de 1997, com o objetivo de revitalização da bacia do rio das Velhas, o maior afluente do rio São Francisco, observou-se a necessidade de harmonizar a convivência do homem com o meio ambiente, assim sendo oferecer melhor qualidade de vida para as populações locais, englobando parcerias com 51 municípios e com o governo do estado brasileiro e de Minas Gerais.

#### 4.6 Faculdade de Farmácia

A criação do curso de Farmácia deu-se em 27 de agosto de 1911, pela congregação da escola livre de Odontologia de Belo Horizonte pela apresentação do projeto do Prof. J.J. Gama Cerqueira. O curso com três anos de duração, foi instalado em 1916, a Escola passou a ser denominada de Escola Livre de Odontologia e Farmácia de Belo Horizonte.

Na prestação de serviços a Faculdade de Farmácia vem, há vários anos, contribuindo para a sociedade. O Laboratório de Análises Clínicas, inaugurado em 1964 e a Farmácia Universitária criada em 1965 tiveram um importante papel na formação acadêmica de alunos como campo de estágio e excelência nos serviços prestados à comunidade universitária e em geral. Atualmente, destacam como prestação de serviços como atividade de extensão inclui o Centro de Estudos de Medicamentos-CEMED, fornece informações sobre medicamentos, através de consulta individualizada a profissionais, instituições de saúde e comunidade geral; o Laboratório de Controle de Qualidade (CEDAFAR), que faz parte da Rede de Laboratórios Analíticos Certificadores para fins de licitação pública atendendo a demandas de análises do Ministério da Saúde e ANVISA; o Laboratório de Farmácia Nuclear (NUCLEFAR) que presta serviços na área de produção de radiofármacos; e o Laboratório de Análise Microbiológica da Água, há vários anos realizando análises para a população nas quais incluem testes físico-químicos para atestar a qualidade da água para consumo humano. (site: [www.farmacia.ufmg.br/historia](http://www.farmacia.ufmg.br/historia))

Atendendo um anseio da comunidade a transferência da Unidade para o Campus Pampulha aconteceu em julho de 2004, o novo prédio foi projetado visando às necessidades e crescimento das atividades acadêmicas e de pesquisa ao longo dos anos.

Em 2007, a Faculdade de Farmácia integrou o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, com a criação de dois cursos noturnos: Farmácia e Biomedicina, os quais tiveram início em 2010.

A UMG permaneceu na esfera estadual até 1949, quando foi federalizada estando integradas à UFMG a Escola de Arquitetura e as faculdades de Filosofia e de Ciências Econômicas. Depois, como parte de sua expansão e diversificação, a Universidade incorporou e criou novas unidades e cursos. Surgiram gradativamente, a Escola de Enfermagem (1950), a Escola de Veterinária (1961) o Conservatório Mineiro de Música (1962) e as escolas de Biblioteconomia (1962), Belas-Artes (1963) e Educação Física (1969).

No ano de 1949, a UMG é federalizada, somente em 1965 passa a se chamar Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), referente ao repasse de verbas, a Lei 1.254, dezembro de 1950, prevê que os estabelecimentos subvencionados pelo governo federal poderiam ser “incluídos gradativamente na categoria de estabelecimentos mantidos pela União, atendendo-se à eficiência do seu funcionamento por prazo não inferior a 20 anos, ao

número avultado de seus alunos e à sua projeção nos meios culturais como centros unificadores do pensamento científico brasileiro”. ( UFMG - DIVERSA, 11).

#### **4.7 Faculdade de Educação**

“A Faculdade Educação da UFMG foi criada pelo Decreto-lei no. 62.317, de 28 de fevereiro de 1968, que reestruturou a Universidade Federal de Minas Gerais. É resultado do desdobramento do Departamento de Pedagogia e Didática da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras, na época, responsável pelo Curso de Pedagogia e pelo Curso de Didática. A partir de 28 de fevereiro de 1972, a Faculdade de Educação passou a funcionar no Campus Universitário da Pampulha, no prédio, anteriormente destinado a abrigar o Colégio Universitário.

---

A década de 60 teve por característica um intenso movimento de mudanças, adaptações e rearticulações de cursos. Neste contexto, os docentes tinham autonomia para optarem pelas disciplinas e departamentos que gostariam de se vincular. Em decorrência de todo esse processo, de 1967 a 1972, aconteceu uma verdadeira multiplicação de escolas e setores nos diferentes departamentos da universidade.

Uma das primeiras unidades a se adaptarem à Reforma Universitária promovida pelo Magnífico Reitor Aloísio Pimenta foi a Faculdade de Filosofia. Na época, as unidades se organizavam por comissões que foram substituídas por departamentos. A Comissão de Ensino transformou-se, então, em 12 de julho de 1963, no Departamento de Pedagogia e Didática, responsável pelos cursos de Pedagogia e de Didática, tendo como chefe o professor Emanuel Brandão Fontes. Os demais integrantes do primeiro departamento de Pedagogia e Didática foram Profa. Alda Lodi, Profa. Alaíde Lisboa de Oliveira, Profa. Maria Luíza de Almeida Cunha, Prof. Carlos dos Anjos Duarte de Andrada e a profa. Magda Soares. Já em 1966, o professor Aloísio Pimenta, então reitor da universidade, compareceu pessoalmente ao Departamento de Pedagogia e Didática para discutir sobre as possibilidades de criação da nova unidade denominada Faculdade de Educação. Uma comissão composta pelas professoras Alaíde Lisboa de Oliveira, Magda Soares, Maria Auxiliadora de Souza Brasil, Therezinha de Oliveira e pelos professores Agnelo Correa Vianna e Pedro Parafita de Bessa, além do aluno Nassim Gabriel Mehdeff foi instituída, com o objetivo de estudar minuciosamente como seria a organização desta faculdade: seus fins e objetivos básicos, sua contribuição acadêmica e didática, regimes de trabalho e articulação com cursos de



formação de professores.” (site [http://www.fae.ufmg.br/pagina.php?page=historia\\_FAE](http://www.fae.ufmg.br/pagina.php?page=historia_FAE))

#### **4.8 A UFMG na década de 60**

Nos anos de 1960, ocorreu a transferência da UFMG para sua sede definitiva no Campus Pampulha, em outubro de 1962. No começo da década de 1960, o Brasil passava por uma grande agitação política, período conturbado marcado por golpes e contragolpes. Em 1960 é eleito, Jânio quadros governou por sete meses renunciando e seu vice João Goulart assumiu o poder.

O presidente Jango defendia medidas consideradas de esquerda, planejava reformas bancária, a educacional, e, principalmente, a que marcou o final dos anos 50 e início dos anos 60, reforma agrária, que visava desigualdade no país. Tão logo, as elites reagiram por temerem que essas alterações afetassem seu poder econômico e adotaram medidas para enfraquecer o presidente, como o parlamentarismo que em 1961 e 1962, atribuindo funções do executivo ao Congresso, dominado na época por representantes das elites. O regime presidencialista foi restabelecido em 1963 após o voto popular.

"Em sua faceta destrutiva, o Estado autoritário prendeu, demitiu ou aposentou professores considerados ideologicamente suspeitos, assim como afastou líderes docentes acusados de cumplicidade com a “Subversão estudantil”. Além disso, torturou e matou alguns membros da comunidade acadêmica que considerava mais “perigosos”. O anseio por uma “limpeza” ideológica levou ao bloqueio da livre circulação de ideias e de textos, e à instalação de mecanismos para vigiar a comunidade universitária. As Assessorias de Segurança e Informação foram criadas dentro dos campi e, juntamente com outros órgãos de informação (OIs), triaram contratações, concessões de bolsa e autorizações para estágios no exterior. "(Motta, Rodrigo Patto Sá, As universidades e o regime militar).

Entre os considerados inimigos do governo exilado do Brasil pela ditadura civil – militar de 1964, Paulo Freire construiu Projetos Educacionais em vários países do mundo, desde os latino-americanos como Bolívia e Chile, passando pelos Estados Unidos, Portugal, Espanha, Suécia e África.

#### **4.9 A UFMG no Ranking das Universidades**

A Universidade Federal de Minas Gerais ocupa no ranking das instituições de ensino superior, a classificação na América Latina, apontada em décimo lugar na lista das principais da região e na terceira no ranking entre as brasileiras perdendo a posição somente para USP e Unicamp, na classificação global sua posição ficou em 526º, seguida por outras instituições públicas. Os três primeiros lugares são ocupados por universidades norte-americanas, Stanford e Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). A maior parte das instituições citadas encontram-se nos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Japão, França e outros países europeus.

A avaliação mede-se a qualidade da educação, formação dos estudantes, como também prestígio dos docentes das universidades, prêmios internacionais recebidos por alunos e professores, sendo que também avalia quantitativa em números de egressos com carreiras de destaque, baseado na quantidade de ex-alunos que são presidentes de grandes empresas.

Com menor peso, também contam o número de publicações, e citações sobre pesquisas e número de patentes internacionais, sendo esses os principais critérios levados em conta na metodologia do ranking. A nota final para cada instituição vai de 0 a 100.

#### **4.10 O Ambiente Organizacional da UFMG**

A Universidade Federal de Minas Gerais é uma autarquia em regime especial, mantida pela União, com sede em Belo Horizonte, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial (art. 1º do Estatuto da UFMG).

Em levantamento realizado em 2014 contabilizou na UFMG 7.518 servidores concursados, dos quais 4.398 são técnicos e administrativos, 3.120 docentes, representando 58% de sua força de trabalho. Os outros 42% que atuam na Universidade estão distribuídos em duas categorias: 2.799, ou 22% do total, são celetistas contratados via Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), para execução de projetos e pesquisa, a 2.529 (20%) estão vinculados a empresas contratadas para prestação de serviço em áreas como vigilância e limpeza, por meio de contratos administrativos pela Pró-reitoria de Administração. (Boletim UFMG, 2015).

## 5. SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

### 5.1 Carreira dos TAE's da UFMG: Breve Histórico

O serviço público no Brasil teve sua origem em 1808, com a chegada e instalação da família real portuguesa no Rio de Janeiro. A partir de então, iniciou-se o processo de tomada de consciência da importância do trabalho administrativo, diante da necessidade de promover o desenvolvimento da então colônia, de acordo com a diplomacia real.

De acordo com Meirelles (2001), o serviço público, propriamente dito, é o serviço que a administração presta à comunidade, por reconhecer que sua utilização é uma necessidade coletiva e perene, conforme ela descreve abaixo:

[...] criados os serviços públicos municipais, surge, como decorrência natural, a exigência do elemento humano para executá-los, segundo as normas da administração e as necessidades dos administrados. Esse elemento humano, recrutado na forma da Lei, é que constitui o pessoal administrativo municipal, integrado pelos servidores municipais. (MEIRELLES, 2001 p.319).

Diante disso, tem-se que o serviço público é composto pelos servidores públicos, à remuneração e seus compostos (salário e benefícios), o cargo e a função que são fatores dependentes da prestação de serviço no âmbito público.

Um dos primeiros documentos consolidando as normas referentes aos funcionalismo público, foi o Decreto 1.713 de 28 de outubro de 1939. Por esse motivo, no ano de 1943, o Presidente Getúlio Vargas instituiu o dia 28 de outubro como o dia do Funcionário Público.

Já em 11 de dezembro de 1990, foi publicado o novo Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, consolidando-se, assim, o termo “Servidor Público”.

A trajetória do serviço público no Brasil é marcada por ações em busca de sua própria afirmação enquanto elemento social responsável pela garantia dos direitos de cidadania. Desde sua criação até a década de 60, tal serviço, apresentava-se organicamente não estruturado, funcionando como apoio às atividades burocráticas do Estado.

Em 1960 com a promulgação da Lei 3.780, de 12 de julho de 1960, o Governo instituiu o Plano de Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo o qual efetivava um instrumento de controle e organização das atividades dos servidores técnico-administrativos entre eles estavam os servidores da área da educação. Este plano e ampliava o serviço público as atividades médicas hospitalares e às funções técnicas como engenharia,

arquitetura e contabilidade.

Nos anos 70 a conscientização política dos servidores públicos e o movimento nacional de construção democrática no país, propiciaram uma nova tentativa de reestruturação da carreira do servidor público através do Plano de cargo e carreira (PCC), instituído pela Lei nº. 5.645 de 10 de dezembro de 1970, o qual não trouxe elementos significativos para uma carreira. Os cargos continuavam restritos e somente vinculados as atividades e como mero apoio às atividades acadêmicas nas instituições de ensino e burocráticas nas demais.

Em 1987, o Decreto nº. 94.664/87 aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) que pela primeira vez institui a carreira formal servidores técnico-administrativa, no entanto sem integração e articulação com os objetivos estratégicos de desenvolvimento institucional.

Em 2005 com a publicação da Lei nº. 11.091, o Governo Federal através do Ministério da Educação implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação (PCCTAE).

Segundo Martins (2001), a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, que significa estrada pra carros. Só no século XIX o termo “carreira” passou a ser utilizado para definir a trajetória da vida profissional, na forma definida por Arthur & Rousseau (1996), independentemente da formação profissional e da organização, como adicionado por Balassiano, Ventura e Filho (2004).

Segundo Martins (2001), até recentemente o que se entendia por carreira é que o indivíduo adentraria por uma dessas estradas sabendo, de antemão, o que esperar do percurso. No entanto, essa abordagem tradicional acaba por associar carreira à profissão, pois, segundo ela, o indivíduo exerceria sempre atividades relacionadas à sua profissão até que se aposentasse.

## **5.2 Plano de Cargos e Carreira dos TAE's em Educação (PCCTAE)**

De acordo com Oliveira (2009) o Plano de Carreira teve sua origem, na Mesopotâmia, atual Iraque, em 2800 a.C. onde havia o estabelecimento das atividades consideradas empresas da época e o início de controle das atividades das empresas.

Dois séculos depois, surgiu no Egito, a estruturação inicial das funções de planejamento, organização e controle, na construção das pirâmides, em seguida, na China, 2500 a.C., a descentralização do poder com a utilização de assessores.

Mais a diante, Oliveira (2009) afirma que por volta do ano de 1800 d.C., na Inglaterra, há o início de várias inovações na administração:

Incentivos, bonificações, festas de natal, métodos de trabalho, seguro de vida e de atividades operacionais nas empresas e após 1881, nos Estados Unidos da América, com a criação da primeira Universidade com o curso de administração – Universidade da Pensilvânia – e, logo em seguida, os pensadores Frederick Taylor, Max Weber e Henri Fayol, pensadores marcantes da administração com postulados que trouxeram consigo, respectivamente, estudos da administração científica, os estudos geradores da teoria e dos estudos da burocracia nas empresas e a estruturação dos processos administrativos. (OLIVEIRA, 2009 p.37)

Já no ano de 1992, com Robert A.G Monks, Nell Minow estruturou-se um novo modelo de administração para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas, originando governança corporativa.

De acordo com Pimentel (2009) “o Plano de Cargos, Salários e Remuneração tem por objetivo a valorização e profissionalização dos servidores, bem como a eficiência e continuidade na execução de seus serviços mediante a adoção do princípio do mérito para ingresso e desenvolvimento dos funcionários.”

Neste sentido, o Governo Federal, atendendo reivindicações dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, através da Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação (PCCTAE).

Este Plano de cargos, salários e remuneração objetiva valorizar o servidor público das instituições federais de ensino superior, bem como a eficiência e continuidade na execução de seus serviços mediante a adoção do princípio do mérito para ingresso e desenvolvimento na carreira, estabelecimento, em caráter sistemático e permanente, de programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores.

Na estruturação da carreira dos cargos técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino mediante o PCCTAE, os cargos foram estruturados em cinco níveis de classificação classes A, B, C, D, E, e em quatro níveis de capacitação I, II, III, IV. As classes são relacionadas à escolaridade, desde fundamental incompleto até nível superior e prevêm diversos cargos em cada uma. A classe A é a com menor número de servidores no panorama nacional.

A tendência que se observa nos concursos públicos atuais é a demanda por servidores para as classes D e E, ou seja, (níveis médio e superior, respectivamente). Para corroborar esta tendência apresenta-se a Lei Federal nº. 11.739, de 16/07/08, criando 1.075 cargos efetivos

das classes D e E e extinguindo 1075 cargos, sendo a maioria dos níveis B e C.

Os critérios que definiram a hierarquia dos cargos nas classes foram os seguintes: escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico.

Por força da Lei, a partir de 1º de março de 2005 todos os servidores técnico - administrativos que fizeram à opção passaram a integrar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Esses servidores integrantes do Plano foram enquadrados na matriz salarial a partir do nível de classificação do seu cargo e da contagem do tempo de serviço público federal, sendo todos na primeira fase enquadrada no primeiro nível de capacitação, referente à classe de seu cargo, e na fase posterior, a localização do enquadramento do servidor no nível de capacitação, de acordo com as certificações obtidas no decorrer da vida funcional. Atualmente:

As ações de treinamento e desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos são reguladas pelo plano de desenvolvimento e pelo programa de capacitação e aperfeiçoamento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. É elaborado o programa anual de capacitação e aperfeiçoamento que contempla o levantamento das necessidades de capacitação das unidades administrativas e acadêmicas e os indicadores do programa de avaliação de desempenho, desde que atendam os objetivos e as estratégias definidas no plano de desenvolvimento institucional.(UFSJ, 2011).

Segundo Lacombe (2005, p. 154) “para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas conseqüências.”.

Assim entende-se que o Plano de Cargos, Salários e Remuneração possui como foco, a estruturação do quadro de funcionários no qual possibilita a transparência na gestão das pessoas e no enquadramento de cada cargo e suas competências. E obviamente, dentro do papel que cada um representa no processo de trabalho, através da realização das suas atividades e responsabilidades.

Oliveira (2009) explicita de maneira formal que o plano de carreira é uma forma estruturada, planejada, seqüencial e de estágios que se inter-relacionam com a evolução do indivíduo, as necessidades da organização e sua implicação na comunidade onde atua. Aponta-se como princípio ativo do plano de carreira ou sua finalidade dar uma direção ao profissional, correlacionar ou interligar os diversos conhecimentos e habilidades e caso necessite, facilitar o rumo profissional de cada colaborador, além de dar segurança às decisões

do mesmo.

A ideia de Oliveira de que o plano de carreira é um processo estruturado em consonância com a organização, o funcionário e o meio em que atua é importante, mormente, os idealizadores dos planos não se atentam a detalhes que de tão minuciosos passam despercebidos pelo mesmo, onde surgem os entraves ou as dificuldades da implantação do famigerado plano. Fatores como um processo de avaliação de desempenho falho, uma análise de custo não precisa, entre outros “aspectos intrínsecos, rastreados, de custos e de atendimento das expectativas das pessoas e das empresas onde estes profissionais trabalham.”, Oliveira (2009, p. 75).

A figura abaixo tem como objetivo apresentar as formas de incentivo a qualificação dos servidores técnico-administrativos.

**Figura 01 - Tabela de Percentuais de Incentivo a Qualificação**

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A,B,C,D,E	Curso de Graduação Completo	25%	15%
	Especialização com carga horário igual ou superior a 360 horas	30%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

**Fonte:** Anexo XV da Lei nº. 11.784 de 22 de setembro de 2008, publicado no D.O.U de 23/09/2008 – Os cursos deverão ser reconhecidos pelo MEC – Ministério da Educação

De acordo com o PCCTAE, desde 2005 a cada 18 meses se o servidor técnico-administrativo apresentar cursos de 90, 120, 150 e 180 horas ele obtêm um aumento salarial de 3,17%. Os diplomas devem seguir a carga horário especificada acima.

O curso de Pós Graduação (GIFES) ofertado para os técnico-administrativos, veio proporcionar este incentivo a qualificação os servidores da UFMG dispondo de colaboradores satisfeitos e motivados que em contrapartida, produzem novas ideias nos seus locais de trabalho, trazendo benefícios para a UFMG como um todo.

Para os técnico-administrativos, o curso de pós graduação proporciona um conhecimento intelectual e humano, além de melhorar seu plano de carreira.

A implantação de normas que impulsionam e liberam servidores para formação vem em conjunto com a implantação de uma nova concepção de capacitação, por meio de programas de educação continuada, tudo isso objetiva assegurar o desempenho das atividades de acordo com as metas da Instituição.

## 6.METODOLOGIA

Para se construir uma pesquisa é necessário determinar os caminhos, etapas e métodos a se seguir para alcançar os objetivos propostos.

[...] o método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo. A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses, a elaboração de instrumentos etc. (RICHARDSON, 2008 p.22).

Desta forma, este item objetiva expor os procedimentos metodológicos seguidos para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

### 6.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como **descritiva de natureza qualitativa e quantitativa**. De acordo com GIL (2008), os estudos descritivos tem como finalidade a descrição das características de determinada população. Sua principal identidade está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, entrevistas e observação sistêmica.

A abordagem qualitativa preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, conforme descreve Minayo (1995):

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, Nesse sentido, percebe-se que a pesquisa qualitativa desse estudo envolveu a obtenção de dados com as entrevistadas realizadas. Esses dados foram obtidos em contato direto do pesquisador na situação de entrevista de pesquisa. Assim, é enfatizado mais o processo de que o produto e, portanto, a preocupação está em retratar a perspectiva dos participantes em interação e ao narrar a estória de vida. (MINAYO, 1995 p.21-22)

De acordo com André (1995, p. 30-31), “a abordagem do estudo de caso vem sendo usada há muitos anos em diferentes áreas do conhecimento em que se faz o estudo exaustivo de um caso para fins de diagnose, tratamento ou acompanhamento”.

O estudo de caso da pesquisa está centrado na abordagem qualitativa onde se usou como coleta de dados o questionário com perguntas abertas.



De acordo com Gil(2008), questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelos sujeitos, com o objetivo de quantificar os fenômenos sociais, tais como opiniões, informações e atitudes, em números para classificá-los e analisá-los.

Para realização dessa pesquisa, foram sorteados 30 (trinta) dos 94 (noventa e quatro) técnico-administrativos que concluíram o curso de Pós Graduação no GIFES, escolhidos por amostragem intencional. Conforme Levin (1985):

[...] posto que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra – que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população. Através do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída. (LEVIN, 1985, p. 19).

Toda pesquisa precisa atender a um público alvo, pois é com base nesse conjunto de pessoas que os dados são coletados e analisados de acordo com o princípio da pesquisa.

Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelos 94 (noventa e quatro) servidores técnicos administrativos que concluíram o programa de Pós-Graduação no GIFES na UFMG. Sendo os sujeitos da pesquisa formados, por 30 (trinta) técnico-administrativos escolhidos por sorteio. O questionário foi aplicado individualmente e me proporcionou momentos de muito enriquecimento.

## 7.CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Para elaboração da pesquisa, foi estipulado o seguinte cronograma, para execução das tarefas a serem desenvolvidas a partir de setembro de 2015.

<b>ANO</b>	<b>2015</b>			
<b>MES/ETAPAS</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Levantamento bibliográfico</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Elaboração da entrevista semi-estruturadas</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Coleta de dados</b>		<b>X</b>		
<b>Análise dos dados</b>			<b>X</b>	
<b>Redação do trabalho</b>			<b>X</b>	
<b>Revisão e redação final</b>			<b>X</b>	
<b>Proposta do plano de ação</b>			<b>X</b>	<b>X</b>

## 8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dos 30 servidores entrevistados, 10 concluíram a graduação antes de ingressar no serviço público, os outros 20 concluíram após o ano de 2005. Assim percebe-se que houve um interesse dos servidores em se qualificar após essa data, este fato se deve ao Incentivo à Qualificação implantada no Plano de Carreira dos Servidores Técnico Administrativo lançado pelo governo em 2005 que oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal superior a exigida para o cargo de que é titular. O benefício é pago em percentuais calculados sobre o padrão de vencimento recebido pelo servidor. Os percentuais são fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%.

Dos 10 servidores graduados antes de se ingressarem no serviço público, 09 deles ocupam cargos de nível superior o restante dos entrevistados possuem cargo de nível médio, mas se graduaram e fizeram o curso do GIFES ofertado pela UFMG.

Quando perguntado aos entrevistados qual sua motivação em fazer o GIFES, percebemos que a grande maioria, 21 deles marcaram duas opções. Optaram por fazer o curso para adquirirem conhecimento e pelo lado financeiro (a progressão salarial de 30%). Outros 08 decidiram fazer apenas para adquirirem conhecimento, e uma pessoa disse que fez o curso visando apenas a progressão salarial.

Ao perguntar aos entrevistados sobre a aplicação do conhecimento adquirido no curso GIFES, ou seja, se o seu aprendizado tem sido usado no seu ambiente de trabalho, mais da metade dos entrevistados, 18 deles, responderam que quase sempre conseguiram aplicar algo que aprendeu durante o curso, 07 deles disseram que sempre conseguiram e outros 05 apontaram que raramente aplicaram o que se aprendeu durante o curso.

Um ponto interessante na análise do questionário, foi verificar que 22 dos entrevistados responderam que o motivo que os levou a escolher o tema do projeto do TCC foi por causa dos problemas enfrentados no seu ambiente de trabalho, eles desenvolveram um projeto de prevenção ou um plano de ação que apontava os problemas enfrentados no dia a dia e propuseram uma solução para este problema, conforme descreve uma entrevistada: *"As informações e a comunicação não estavam bem estruturadas dentro do setor, por isso surgiu o interesse em fazer o curso de pós graduação (GIFES) para me qualificar e tentar juntamente com o restante da equipe reorganizar o setor."* (entrevistada nº10).

Para outra entrevistada o interesse em desenvolver um programa de preparação de aposentadoria para os servidores era algo que faltava dentro da UFMG e despertou seu interesse em fazer o projeto de ação proposto pelo GIFES. *"Devido a grande demanda*

*apresentada por servidores da UFMG que procuravam o DRH angustiados quanto a decisão de se aposentar ou permanecerem no trabalho até a aposentadoria compulsória que acontece aos 70 anos de idade, despertou meu interesse em fazer um projeto voltado para os servidores em processo de aposentadoria." ( Entrevistada nº07)*

Outra questão interessante apresentada por uma entrevistada foi a Troca de Conhecimento: Uma proposta de treinamento entre servidores e técnico-administrativos em educação da UFMG, para a autora desse trabalho, *"a preocupação de como transmitir meus conhecimentos para um colega que possivelmente vai me substituir devido a aposentadoria que se aproxima, despertou meu interesse em desenvolver o projeto." ( Entrevistada nº22).*

Os outros 08 entrevistados disseram que a escolha do tema do seu projeto foi fora do seu ambiente de trabalho, escolheram um tema por motivação pessoal.

Uma das perguntas do objetivo proposto na pesquisa, era investigar **se o projeto foi implantado após sua conclusão** e caso implantado, se houve intervenção por parte de sua chefia ou algum órgão dentro da UFMG.

Dos 30 entrevistados, 14 conseguiram implantar seu projeto dentro da UFMG, outros 03 disseram ter conseguido parcialmente, ou está em processo de implantação, e os outros 13 entrevistados disseram que seus projetos não foram inseridos, alguns por falta de interesse outros por falta de oportunidade.

Dos 14 entrevistados que implantaram o projeto, 07 deles disseram que conseguiram por iniciativa própria, outros 03 desenvolveram com o apoio de sua chefia e outros 4 disseram que implantaram com apoio de outras unidades da UFMG. Ao responderem o questionário da entrevista, alguns demonstraram uma grande satisfação em falar sobre a implantação, conforme descrito a seguir por alguns dos entrevistado:

[...] Em 2013, iniciamos o programa com um projeto piloto. Em 2014 e 2015, o projeto se consolidou e foi melhor estruturado. O planejamento proposto é que o número de servidores atendidos pelo programa de Educação para Aposentadoria (PEA) cresça anualmente através não apenas de ações realizadas no DRH, mas nas unidades também. São previstas a realização de palestras e grupos de interação em breve nos locais de trabalho. (Entrevistada nº07).

[...] O projeto CENEX/EEFFTO - Redesenhando Espaço, Redefinindo Ações, foi muito bem aceito pela chefia e pelo diretor da Unidade. O diretor da Unidade e a chefia, não só compraram a idéia, como implantaram como por exemplo, a criação e implantação de um setor de assessoria de comunicação na Unidade, que deu outra visibilidade à Instituição. ( Entrevistado nº14).

**Quando perguntando por qual razão seu projeto piloto não foi viabilizado, podemos perceber as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados para apresentar e implantar seu projeto para sua chefia ou para a Universidade.**

Um entrevistado demonstrou sua frustração ao relatar que sua intenção ao fazer o curso GIFES era aprimorar seus conhecimentos e fazer uma proposta de melhoria dentro do seu setor, com o processo de compra de passagens aéreas que atualmente é um procedimento muito lento e burocrático, ou seja, reorganizar o processo de compra, conforme descreveu:

Minha intenção em fazer o curso, era reorganizar o processo de compra, no entanto, devido as constantes mudanças de pessoal no setor um acúmulo de trabalho é gerado devido ao tempo gasto com treinamentos do novo colega de trabalho, e com isso, ao apresentar o trabalho para o chefe, o mesmo, não deu importância, resultando na inviabilidade do projeto. ( ENTREVISTADA nº26).

Outro entrevistado relatou o desinteresse da Instituição, "*...uma vez que no decorrer do curso nos foi passado a informação de que o trabalho de conclusão era requisito obrigatório, mas que não seria aplicado na Instituição.*" ( Entrevistado nº09). Para o entrevistado nº29, as dificuldades seriam menores se fosse criada uma comissão para avaliar os projetos concluídos.

O que percebi em conversa com os outros colegas que fizeram o curso do GIFES, é que falta uma política dos dirigentes na UFMG, para levantar e abraçar esta causa. Deveriam emitir uma Portaria para criar uma comissão nas Unidades responsável por avaliar os projetos e verificar sua viabilidade de implantação, pois percebo que existe muitos trabalhos bons, mas que ficam guardados dentro das gavetas. ( Entrevistado nº29).

O entrevistado nº19 desenvolveu um projeto de "Promoção à Saúde em busca de Melhorias na qualidade de vida, funcional e pessoal dos TAE's do Centro Pedagógico (CP) da UFMG" mas seu projeto não foi implantado, devido a grande demanda de trabalho dentro do setor e a falta de funcionários. O projeto dependia da participação dos funcionários. "*Acho que teria dificuldades de adesão/ participação, pois os funcionários estão sempre muito ocupados, não priorizam o própria bem estar, existe uma falta de organização do próprio pessoal.*"

Outro problema apontado por um entrevistado foi a falta de verba, por parte da Universidade, devido aos cortes que o governo tem feito em relação a área de educação, tem feito a Universidade cortar gastos e priorizar as contas que não podem ficar negativas, "*por isso meu projeto não foi implantado*" (Entrevistado nº14).

Para o entrevistado nº25, a falta de interesse dos superiores em relação aos trabalhos desenvolvidos por técnicos administrativos dentro da Universidade é algo bem perceptível.

A falta de interesse da chefia imediata e da diretoria na época que apresentei meu projeto, e a falta de tempo para aprovação do documento na comissão de ética da UFMG para aplicação do questionário aos funcionários, pois minha intenção era realizar um estudo de caso em alguma Unidade da UFMG para averiguar sobre o sofrimento psíquico do trabalhador. O que se percebe na Universidade é que muitas

vezes nossos trabalhos não são vistos com bons olhos, como se não fôssemos capazes de desenvolver algo bom, talvez pelo fato de sermos técnico administrativos [...] (Entrevistado nº27).

Após escutar os entrevistados apresentarem suas dificuldades em apresentar e implantar seus projetos na Universidade, perguntamos a eles, **se a Universidade estivesse disposta a estudar e aplicar seus projetos, caso fosse viável, se eles aceitariam este desafio**. A grande maioria, 22 deles disseram que aceitariam este desafio. De acordo com o Entrevistado nº 27, ele acredita que seria interessante a implantação dos projetos, mas que necessitaria do apoio da administração central, " *[...] Pois todas as vezes que solicitei ajuda com algum problema na Unidade, fui informada de que a administração central não pode passar por cima da hierarquia da Unidade e com isso, eles nem tentaram me ajudar*". Percebe-se então com a fala desse entrevistado, que algumas Unidades tem certa resistência, ou não respondem de forma clara para que as pessoas realmente possam entender o funcionamento e hierarquia dos trabalhos. Outros entrevistados responderam de forma bem expressiva que aceitaria com prazer este desafio.

No entanto, 03 entrevistados responderam que não aceitariam este desafio. O entrevistado nº07 disse que no caso dele não submeteria porque seu projeto foi no seu ambiente de trabalho, e hoje ele está em outra Unidade em setor diferente, e neste caso não faria sentido ele participar da implantação, mas que a construção do seu trabalho trouxe muitos conhecimentos para ele.

Os outros 02 entrevistados não aceitariam devido a burocracia que existe na Universidade, um deles apontou que teve uma experiência negativa durante o desenvolvimento da sua pesquisa no setor de trabalho, e isso fez com que ele perdesse todo o entusiasmo pela busca de melhoria no setor.

Para o entrevistado nº09 a falta de desinteresse da Instituição fez com que ele não levasse o trabalho a diante, conforme ele descreveu durante a entrevista:

Diante do quadro de gestão conservadora da Instituição, percebe-se que os técnico-administrativos praticamente não são ouvidos pelos docentes, e grande parte dos docentes, consideram os técnicos como subordinados e não como companheiros de trabalho que buscam o melhor para a Instituição. (Entrevistado nº09).

Diante dos dados apresentados, podemos perceber que embora alguns servidores estejam insatisfeitos com a maneira que foram recebidos com seus projetos, a maioria deles aceitaria a proposta de apresentar seus trabalhos e por em prática para trazer melhorias no seu ambiente de trabalho e na UFMG como um todo.

## 9.O PROJETO DE INTERVENÇÃO

A Universidade tem como uma de suas diretrizes a Internacionalização, através da Comissão de Internacionalização, vêm sendo estudadas ações, além dos auxílios já oferecidos, com vistas à maior visibilidade da UFMG no contexto mundial.

A UFMG inclui-se em Programas Nacionais e Internacionais de Cooperação, visando a projeção nos contextos do País e mundial. As agências de fomento como a CAPES e o CNPq financiam programas dessa natureza, sendo a oficialização das parcerias na UFMG, vem oferecendo serviços cada vez mais eficientes em crescentes níveis de excelência.

O transporte da informação foi um dos grandes marcos da história: O tipo de comunicação que não envolve o movimento de corpos físicos. Segundo Bauman, a informação que antes precisava de um mensageiro, alguém que levasse fisicamente, passou por um processo de desenvolvimento de meios técnicos que permitiu que o conteúdo viajasse independente dos portadores físicos e do que se tratava. A rede de computadores (Internet), por exemplo, fez com que o aumento da velocidade de transmissão da informação aumentasse cada vez mais, podendo esta ser transmitida mais rápida do que a viagem dos corpos, perdendo a noção de viagem e distância a ser percorrida. A informação passa a ser instantaneamente disponível para o planeta. (BAUMAN, 1999, p. 21).

Diante de um cenário de um mercado cada vez mais competitivo faz-se necessário lançar mão de uma ferramenta essencial de gestão estratégica organizacional. O Banco de Talentos é um instrumento de gestão, que auxilia na formação do inventário de competências e potencialidades com o perfil gerencial, identificando e utilizando os talentos dos servidores, a valorização pessoal, o desenvolvimento institucional e a excelência de resultados para a administração.

Desta foram, considerando os resultados obtidos na pesquisa apresentada, e tendo em conta as queixas e sugestões feitas pelos entrevistados , criamos abaixo um Banco de Talentos com os projetos dos 30 técnico-administrativos entrevistados da primeira turma do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Instituições (GIFES) e apresentamos algumas sugestões que consideramos relacionadas com o contexto estudado e que, com a ajuda do pessoal do DRH, poderiam ser implementadas pela UFMG como:

- A Criação de um setor responsável por receber e analisar e implantar os projetos desenvolvidos pelos servidores que concluíram o GIFES;
- Apresentação de alguns projetos concluídos no GIFES durante a semana do servidor que acontece anualmente na UFMG.

O Banco de Talentos permite a organização desenhar o RX do seu potencial humano, servindo de base para diversas decisões gerenciais. Os recursos humanos de uma organização, que compõem seus diversos setores ou departamentos, devem estar sintonizados acerca dos objetivos e estratégias propostos, para assim atingir as metas da empresa na qual estão inseridos. Conforme Dutra (2008, p. 11), “a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, [...] motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e expectativas das empresas e das pessoas”.

Falhas na alocação dos profissionais têm demonstrado vários problemas, como erros operacionais, conflitos interpessoais, gestão ineficiente, entre outros. Cada vez mais, o sucesso das organizações está ligado ao conhecimento das competências e deficiências de seus funcionários, o que possibilita o planejamento de ações que desenvolvam e estimulem o crescimento profissional. A Gestão Estratégica de Pessoas está fortemente relacionada à Estratégia da organização. Essas se influenciam mutuamente, em várias dimensões. A Estratégia da organização é determinada pela forma como a organização deseja atuar no ambiente e pelo seu patrimônio de conhecimento. [...] Como parceira na formação de Estratégias Organizacionais, a Gestão Estratégica de Pessoas constitui-se em função que busca agregar valor ao Capital Humano, gerindo competências, conhecimento e efetuando os seus processos de modo a valorizar as pessoas e promover o desenvolvimento individual e organizacional. Os focos são as pessoas como ativos centrais da eficácia organizacional. (GIRARDI, 2008, p. 82).

Pode-se afirmar então, que o talento é um elemento de alto valor estratégico e como tal deve ter seu valor agregado, atualizado e protegido. Numa organização centrada em administrar seus talentos, não há espaço para a convivência com a tradicional área de RH. A Gestão de Talentos é um passo crucial para as organizações que trabalham sua visão estratégica, na busca da transformação para alavancar vantagem competitiva. Afinal, a gestão de talentos visa à maximização do desempenho humano, através de um modelo “participativo” de gestão estratégica de pessoas. (COLARES, 2005, p. 305).



**Banco de Talentos dos projetos da 1º Turma do GIFES**

<b>Banco de Talentos - Projetos Concluídos no 2º semestre de 2013</b>				
<b>Nº</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Local de trabalho</b>	<b>Título do Projeto</b>	<b>Projetos Aplicados</b>
1.	Luiz Geraldo de Oliveira	ICB	A Ergonomia no Instituto de Ciências Biológicas (ICB) da UFMG.	Sim
2.	Aldimar Guilherme Gomes de Assis	FAE	Administração de Recursos Humanos: Análise do processo de compras em relação às especificações técnicas dos bens requisitados.	Não
3.	Elias Guerra Felipe	ICEEx	Análise do sistema de controle de equipamentos de informática da Universidade Federal de Minas Gerais.	Não
4.	Graciela Kunrath Lima	VET	Avaliação da biossegurança nos laboratórios do departamento de Medicina Veterinária preventiva da da escola de veterinária da UFMG.	Sim
5.	Wanda Fernandes Proença	EEFFTO	CENEX/ EEFFTO - Redesenhando espaço, redefinindo ações.	Sim
6.	Alexandre Alves Gomes	ENG	Construindo o planejamento estratégico do centro de tecnologia da mobilidade da escola de engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.	Não
7.	Neusa da Costa Lage Sobral	ECI	Controle Patrimonial dos bens permanentes das unidades gestoras da UFMG.	Sim
8.	Karina Flaviana Ribeiro	LCC	Estudo de Caso sobre o uso da linguagem de modelagem UML no processo de levantamento de requisitos no desenvolvimento de aplicações do LCC/ UFMG.	Sim
9.	Helber Veloso de	ICB	Implantação de uma gerência e fiscalização	Não

	Oliveira		de contratos administrativos no Instituto de Ciências Biológicas da UFMG.	
10.	John Anderson Gabrich Machado	CP	Implantação de um blog educacional no centro pedagógico da escola básica e profissional da UFMG.	Não
11.	Rogério Rosendo Lopes	LCC	Integração de Dados dos Sistemas da UFMG.	Sim
12.	Cássia Juliana de Souza Monteiro	VET	Integração entre os seguimentos técnico-administrativos, docente e discente, no âmbito das relações humanas.	Não
13.	Wladmir Teodoro da Silva	ICEEx	Formação no campo da hialotécnica e gerenciamento de resíduo vítreo nas IFES.	Sim
14.	Olavo Augusto Araújo de Simas	ENG	Gestão eletrônica de documentos no departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais.	Não
15.	Renata Cláudia Gonçalves	FAE	O processo de Eleição para Reitorado na Universidade Federal de Minas Gerais.	Parcialmente
16.	Rosemary da Silva Madeira	FAE	Organização do arquivo digital do PPGE/FAE-UMFG: Uma análise do processo de construção do saber pelos servidores técnico-administrativos.	Não
17.	Joanice Martins da Silva	FAE	Os processos de comunicação nas rotinas de trabalho entre os funcionários de uma secretaria de programa de Pós Graduação.	Sim
18.	Rosangela Ferreira dos Santos	Almox	Patrimônio: Buscando a Eficiência.	Não
19.	Jader de Freitas Batista	ICEEx	Planejamento Organizacional do laboratório de Tecnologia da Informação (LTI).	Não
20.	Iolanda Ribeiro Torres	FAR	Política de desenvolvimento de coleções em Bibliotecas Universitárias: Um olhar sobre o processo de doação nas bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFMG.	Parcialmente

21.	Luisiane Costa Fernandes	PRORH	Programa de preparação para aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais.	Sim
22.	Ana Maria Deodonato Silva	CP	Promoção à Saúde em busca da melhoria na qualidade de vida, funcional e pessoal dos TAE's do centro pedagógico (CP).	Não
23.	Samira Lott Glória Reis	ENG	Proposta de capacitação inicial para servidor recém nomeado ao cargo de assistente em administração da UFMG.	Não
24.	Rosane Ferreira Menezes	PRPG	Proposta de alteração e simplificação de processo de reconhecimento de diplomas de Pós Graduação Stricto Sensu obtidos no Exterior.	Sim
25.	Gilma Pereira de Oliveira	ECI	Reflexões sobre o sofrimento psíquico do trabalhador.	Sim
26.	Àguida Moreira Santos	PRPG	Reorganização das atividades de concessão de diárias e passagens da Pró-Reitoria de Pós Graduação da UFMG.	Sim
27.	Renata Viana Moraes Rocha	ICEEx	Troca de conhecimento: Uma proposta de treinamento entre servidores técnico-administrativos em Educação da UFMG.	Sim
28.	Cláudia Santos Serrano	ENG	Viabilização de uma política de Gestão de documentos na Universidade Federal de Minas Gerais.	Não
29.	Cristina de Jesus Inácio	ICEEx	Estudo sobre a motivação dos trabalhadores do departamento de matemática.	Parcialmente
30.	Selma Otilia Gonçalves da Rocha	EBA	Digitalização do acervo do laboratório de ciência da conservação da EBA: perspectiva da democratização do acesso à informação.	Não

**Tabela 01: Banco de Talentos dos projetos da 1º Turma do GIFES**

## 10. CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado como tendo principal meta criar um banco de talentos dos projetos advindos dos técnico-administrativos da primeira turma do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) na UFMG.

Pude constatar que metade dos entrevistados executaram seus projetos na Universidade. Porém, quando verificamos os motivos que levaram os outros entrevistados a não implantarem seus projetos, observamos certo grau de dificuldade com relação a apresentação do mesmo para sua chefia. Alguns apresentaram suas propostas, porém houve um desinteresse por parte da chefia quanto ao trabalho desenvolvido por eles. Outros porém, apontaram outros impedimentos como a falta de recursos financeiros, mudanças de chefia ou outros acontecimentos do dia a dia.

No entanto, constatamos que 27 dos 30 entrevistados mostraram se interessados em apresentar seu trabalho na UFMG com a ajuda da sua chefia ou do Departamento de Recursos Humanos.

Neste sentido, esta pesquisa traz uma contribuição não só para os servidores técnico-administrativos, no que tange o incentivo na implantação do seu projeto, como também, para Instituição ao oferecer tendo em vista um Banco de Talentos onde consta o nome do autor, local de sua lotação, título e resumo da proposta de intervenção.

Dessa forma, espero dar uma devolução a essa Universidade tendo em vista tudo o que ela cooperou para o meu crescimento humano e profissional. Também, poder contribuir, ainda que de forma modesta, para com a qualidade dos serviços prestados por essa Instituição à Comunidade.

## ANEXO I

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA 1ª TURMA DO GIFES**

Este questionário refere a uma pesquisa Metodológica da Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, o intuito da pesquisa é analisar a inserção na Gestão da Instituição dos projetos advindos do GIFES.

O questionário é completamente sigiloso e está voltado apenas para pesquisa

NOME:

Título da Monografia:

1) Dados pessoais:

Data de nascimento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Qual foi sua Graduação:

2) Quando concluiu sua graduação:

( ) Antes de ingressar no serviço público

( ) antes de 2005

( ) depois de 2005

3) Há quanto tempo você trabalha nesta Unidade?

( ) de 1 a 5 anos

( ) de 5 a 10 anos

( ) de 10 a 15 anos

( ) mais de 15 anos

4) Qual o seu cargo na Instituição?

( ) Nivel superior

( ) Assistente em Administração

( ) Auxiliar em Administração

( ) outros

5) Qual foi sua motivação em fazer o GIFES?

( ) adquirir conhecimento

( ) incentivo da família, colegas ou chefia

( ) financeiro

( ) mais de uma alternativa

6) A parcela de autonomia que você acredita possuir é suficiente para decidir as atividades sob sua responsabilidade?

( ) Sim ( ) Não

Comentário:

7) Na sua opinião existem decisões que deveriam ser tomadas por você e não por seu superior ( Chefia imediata, Gestor)?

sempre       quase sempre       nunca

Comentário:

8) Você acha que aplica os conhecimentos do GIFES no seu ambiente de trabalho?

sempre       Quase Sempre       raramente

Comentários:

09) O que levou você na escolha do projeto do TCC?

ambiente de trabalho

motivação pessoal

outros

Comentários:

10) Referente ao seu Projeto Piloto ( GIFES) houve iniciativa para aplicação?

Sim       Não

11) Se você marcou a alternativa SIM foi :

iniciativa própria       Chefia imediata       Unidade

Comentário:

12) Se seu Projeto Piloto não foi viabilizado, qual a razão ?

Comentário:

13) Se fosse proposto a você aplicação do seu Projeto Piloto, aceitaria o desafio?

sim

Não

Comentário:

## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Ana Rita. UFMG em transição: Impactos da convivência a entre pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho dão o tom da próxima edição da Semana do Servidor. **Boletim UFMG**, Belo Horizonte, 42, nº 1.914 , p. 4-5., 5 de out. de 2015.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. 2004, Atibaia. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CDROM.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida** Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zhar, 2001 p. 64-96.

BOAVENTURA, M. E. **A vanguarda antropofágica**. São Paulo: Ática, 1985.

Foco na qualificação: capacitação de servidores para gestão administrativa orienta política de recursos humanos da UFMG. **Boletim UFMG**, Belo Horizonte, v. 38 nº.1788, 3 de set.2012 Disponível em: <<https://www.ufmg.br/boletim/boll788/3.shtml>>. Acesso em 15 de set. de 2015.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério de Educação, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso: em 07 set. 2015.

CONSOLIDAÇÃO: depois do sonho. **Diversa UFMG**: Revista da Universidade Federal de Minas Gerais, v.5, n 11, maio 2007. Disponível em: <https://www.ufmg.br/diversa/11/conso lidacao.html>. Acesso em 14 de set. 2015.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Barreiras e Dificuldades na Implantação de um Banco de Talentos**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acessado em 14 de setembro de 2015 [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm) Acessado em 10 de agosto de 2015.

MARTINS, Rogério. **Capacitação é a solução**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Capacitacao-e-a-solucao.htm>> Acesso em 10 de nov. de 2015.

MEIRELLES, H.L. **Direito Municipal Brasileiro**. 12. ed. São Paulo: Malheiros Ed., 2001.

MOTTA, Rodrigo Patto Sá. **As Universidades e o regime militar** : cultura política brasileira e modernização autoritária. Rio de Janeiro: Zahar, 2014

NETTO, Antônio Delfim. Um Estado forte e eficiente. **Carta Capital**, nº.850, p. 39, maio 2015.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

RANKING destaca UFMG entre as 10 melhores da América Latina e entre as três principais universidades do país. Disponível em: <http://www.fundep.ufmg.br/pagina/1357/ranking-destaca-ufmg-entre-as-10-melhores-da-america-latina-e-entre-as-tres-principais-universidades-do-pais.aspx>. Acesso em 14 de set. 2015



RESUMO: Golpe Militar de 1964. Disponível em: <http://www.unitauvest.com.br/blog/2014/03/28/resumo-golpe-militar-de-1964/>. Acesso em 19 nov.2015.

SOUZA, Marlow Forte de e DALMAU, Marcos Baptista Lopez . Estudos **Especializados sobre a Gestão do Judiciário Catarinense** – Volume 4. Disponível em: <http://www.funjab.cur.socad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-4-Artigo-9.pdf>

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Gestão da Educação Superior no Brasil** -2007 Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo\\_e\\_gestafinal\\_michelangelogiotto.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelogiotto.pdf) < > Acesso em 16 set. 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **80 anos da UFMG**. Site da UFMG. Disponível em> <https://www.ufmg.br/80anos/index.html>. Acesso em 14 de set. 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2013–2017. Belo Horizonte: UFMG, 2013. 190p. Disponível em: [https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)> Acesso em 14 de set. 2015

Universidade Federal de Minas Gerais - **Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento**. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2013-2017. Disponível em <[https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)>. Acesso em 14 de set. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Projeto Manuelzão**: UFMG. Disponível em: [http://www.manuelzao.ufmg.br/sobre\\_o\\_projeto/historia](http://www.manuelzao.ufmg.br/sobre_o_projeto/historia) Acesso em 29 nov.2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Regimento Geral: **Resolução complementar nº 03/2012 de 27 de novembro de 2012**. Disponível em: <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Regimento-Geral.>> Acesso em 15 set. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Site da Escola de Medicina da UFMG. Disponível em: <<http://site.medicina.ufmg.br/inicial/conheca-a-faculdade/>> Acesso em 19 nov.2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Site da Faculdade de Direito da UFMG. Disponível em: < [http://www.direito.ufmg.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=187&Itemid=192](http://www.direito.ufmg.br/index.php?option=com_content&view=article&id=187&Itemid=192)> Acesso em 19 nov. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Site da Faculdade de Educação da UFMG. Disponível em: <[http://www.fae.ufmg.br/pagina.php?page=historia\\_FAE](http://www.fae.ufmg.br/pagina.php?page=historia_FAE)> Acesso em 19 nov. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Site da Faculdade de Farmácia da UFMG. Disponível em: <http://www.farmacia.ufmg.br/historia/>. Acesso em 16 de nov. 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Site da Faculdade de Odontologia da UFMG. Disponível em: <https://www.odonto.ufmg.br/index.php/centro-de-memoria/historia.>> Acesso em 19 nov.2015.

WOOD Jr, Thomaz. Universidades ou fábricas? **Carta Capital**, nº.850, p. 38, maio 2015.