

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**EDITORA UFMG: O desafio da construção coletiva e permanente do Manual  
Interno de Revisão**

Talita Corrêa de Sousa

Belo Horizonte  
2016

TALITA CORRÊA DE SOUSA

**EDITORA UFMG: O desafio da construção coletiva e permanente do Manual  
Interno de Revisão**

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: Gestão e Trabalho

Orientadora: Profa. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

Belo Horizonte  
2016

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **EDITORA UFMG: O desafio da construção coletiva e permanente do Manual Interno de Revisão**

Talita Corrêa de Sousa

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

---

Profa. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

---

Prof. Ricardo Viana Velloso

---

Prof. Eucídio Pimenta Arruda

Belo Horizonte  
2016

A Júlio Márcio, avô-pai, exemplo maior de estudioso com que a vida poderia me abençoar.

## RESUMO

Este projeto tem por objetivo fornecer elementos para melhorar os procedimentos internos de revisão da Editora UFMG. Para tanto, apresenta o trabalho de revisão realizado, buscando analisar as potencialidades e deficiências do Manual Interno de Revisão e propondo melhorias no *modus operandi* atual. Outrossim, toma-se o manual de procedimentos como importante instrumento de consulta para os colaboradores, estuda-se um modo de tornar sua elaboração mais eficiente, dinâmica e pautada nas demandas da equipe. Por conseguinte, o referencial teórico parte do resgate histórico de criação, caracterização, perspectivas e desafios do setor para apresentar os principais conceitos relativos à sistematização de processos. No tocante à metodologia, trata-se de estudo de caso utilizando-se, como principal meio de coleta de dados, a pesquisa documental. Enquanto pesquisa a ser desenvolvida, por meio de entrevistas, para avaliação dos procedimentos que se espera implantar, pode-se caracterizá-la como qualitativa. Quanto ao orçamento, propõe-se um projeto de baixo custo tendo em vista que serão utilizados os recursos e infraestrutura existentes. Por fim, acredita-se que a proposta será concretizada mediante construção coletiva, compartilhada e permanente. Espera-se que, ao ser implementado, o plano de ação contribua para reflexões em prol de possíveis caminhos que possibilitem alcançar a melhoria de processos em favor da efetividade organizacional.

Palavras-chaves: Editora, sistematização de processos, manual de procedimentos, construção coletiva

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAD 2	Centro de Atividades Didáticas II
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SED	Serviço Editorial da UFMG
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1. APRESENTAÇÃO.....	08
1.2. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA.....	08
1.3. OBJETIVOS.....	10
<b>1.3.1. Objetivo geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. EDITORA UFMG.....	11
<b>2.1.1. Da criação.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2. Da estruturação.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3. Da situação atual e perspectivas.....</b>	<b>13</b>
2.2. DA SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	15
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1. PLANO DE AÇÃO.....	22
3.2. ORÇAMENTO.....	23
3.3. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO.....	24
3.4. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO.....	24
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. APRESENTAÇÃO

A Editora UFMG completou 30 anos de existência em 2015, tendo alcançado em 2010, por uma enquete realizada pelo jornal Valor Econômico, o quarto lugar entre as melhores editoras do país, à frente de todas as outras universitárias. Mais de um milhão de livros já foram vendidos ao longo de sua história.

Diante da reconhecida trajetória de sucesso e, para além de entender como seus diferentes revisores seguiram um padrão de atividades que contribuiu para a construção da identidade do Setor, este estudo pretende explorar o processo de revisão das obras e focar o projeto de intervenção junto ao Manual Interno de Revisão da Editora UFMG. Para tanto, o trabalho ora proposto está dividido em quatro capítulos, assim expostos: o primeiro refere-se à introdução aqui descrita, onde se apresenta a contextualização do ambiente de trabalho, a pergunta norteadora, os objetivos e análises que justificaram a proposta de intervenção. No segundo capítulo será abordado o referencial teórico resgatando a história da Editora, sua criação, estrutura, quadro atual e perspectivas frente ao avanço tecnológico, com enfoque na sistematização de processos. No terceiro capítulo serão detalhados os aspectos metodológicos relativos ao plano de intervenção e, para finalizar, no quarto capítulo serão tratadas as considerações finais através dos resultados esperados e monitoramento que se sugere implementar.

### 1.2. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O Manual Interno de Revisão da Editora UFMG é um documento em *Word* elaborado para padronizar questões relevantes para o trabalho de revisão das obras publicadas pela Universidade. A penúltima versão data de 2010 e a última, de 2015, tendo sido confeccionadas por três e duas servidoras técnico-administrativas, respectivamente. Não há periodização definida para a sua atualização e, devido às demandas diárias de atividades, as melhorias e os ajustes necessários ficaram prejudicados e foram, assim, postergados até os dias atuais.

É importante ressaltar que o manual é a fonte de consulta dos revisores quando se deparam com dúvidas relativas à normatização utilizada pela UFMG, contudo, percebe-se que, por não contemplar todas as respostas que são necessárias para resolver os problemas demandados pelas atividades, muitas vezes é preciso recorrer aos colegas mais experientes atrás de soluções no dia a dia do trabalho. Por conseguinte, as decisões tornam-se individualizadas e comprometem o ideal de padronização estabelecido pela Editora. Nesse cenário, observa-se que o objetivo do manual, ou seja, o fim a que se destina, não está sendo alcançado de forma satisfatória no momento atual.

A identificação dos problemas referentes ao referido manual (falta de periodização para atualização, não envolvimento de toda a equipe afetada, insuficiência e desorganização das informações) levou à seguinte questão norteadora desta análise: “como melhorar os procedimentos internos de revisão da Editora UFMG?”.

Se a principal ferramenta de consulta de padronização para os revisores é o manual interno, se esse se encontra deficitário, seja em seu conteúdo, seja na forma e frequência de sua atualização, identifica-se aí um obstáculo ao pleno desenvolvimento das atividades e, portanto, um relevante empecilho à realização satisfatória da revisão e à manutenção de um padrão de trabalho que alçou a Editora ao nível de excelência no Brasil.

A equipe de revisores da Editora UFMG conta atualmente com sete servidores, dois estagiários e um terceirizado, totalizando dez profissionais. Dentre eles, cinco apresentam menos de dois anos de experiência na Editora, sendo três técnicos, incluindo-se a autora deste projeto, e os dois estagiários. Dessa forma, é oportuno registrar que a equipe sofreu recentemente uma expressiva renovação de pessoal e, agora, a metade de seu quadro é constituída de novatos.

Nesse contexto, a necessidade de oferecer um documento consistente, robusto, rico de informações sobre a atividade de revisão ressalta que o manual interno não está cumprindo a função de oferecer as coordenadas e diretrizes ao trabalho autônomo dos revisores. Isso significa dizer que as informações são insuficientes, mal

organizadas, carecem de atualização e muitas vezes não fazem sentido para o leitor/revisor.

Por não se ter notícia de pesquisas no âmbito da Universidade relacionadas ao trabalho de revisores da Editora, o presente estudo busca refletir sobre o manual de padronização, com suas deficiências e potencialidades. Espera-se também colaborar para o constante aperfeiçoamento da qualidade a partir de uma proposta de confecção coletiva e permanente desse manual, buscando fortalecer tal instrumento e corrigir as falhas dele identificadas no desenvolvimento desta pesquisa.

### 1.3. OBJETIVOS

Diante da questão norteadora deste projeto, os objetivos foram divididos em objetivo geral e específicos.

#### 1.3.1. Objetivo geral

Fornecer elementos para melhorar os procedimentos internos de revisão da Editora UFMG.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Conhecer o processo de revisão da Editora UFMG;
- Conhecer o Manual Interno de Revisão da Editora UFMG;
- Analisar as potencialidades e deficiências do Manual Interno de Revisão da Editora UFMG;
- Propor melhorias para o Manual Interno de Revisão da Editora UFMG.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho está estruturado em dois tópicos. No primeiro, apresenta-se a Editora da UFMG, sua história de criação no âmbito da Universidade, a estrutura, o contexto atual e suas perspectivas no contexto institucional. No segundo tópico, são apresentados os principais estudos relativos à sistematização de procedimentos que foram considerados importantes para o entendimento do plano de ação que se espera desenvolver.

### 2.1. EDITORA UFMG

#### 2.1.1. Da criação

A ideia de criação de uma editora universitária na UFMG surgiu das inúmeras solicitações de docentes por auxílio para a publicação de seus trabalhos. Muitas pesquisas, teses e dissertações de grande valia para a comunidade acadêmica não representavam atrativo para as editoras privadas. Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Pesquisa, em 1978, percebeu que a publicação do trabalho científico era de suma importância para seu objetivo de incentivar a pesquisa. Iniciou-se, então, um processo de estudo para a criação da Editora no âmbito da instituição (UFMG, 1994).

Mediante resgate histórico junto ao documento interno Política e Ação da Editora, publicado em 1994, percebe-se que, em função da tramitação burocrática parecer longa, decidiu-se, através da Portaria 3348, de 6 de dezembro de 1978, instituir o Serviço Editorial da UFMG – SED –, administrado por uma Comissão Editorial. Assim, em 1979, o SED começou a editar seus primeiros livros (UFMG, 1994).

Passados seis anos, em 4 de julho de 1985, foi assinada a Portaria 1002, que alterou a denominação de Serviço Editorial para Editora UFMG, ocorrendo sua inauguração em 6 de novembro do mesmo ano. Por decisão do Conselho Universitário, em 1987, a Editora UFMG se tornou órgão suplementar, desvinculando-se da Pró-Reitoria de Pesquisa e se vinculando diretamente à Reitoria. Finalmente, alcançava o *status* necessário à sua atuação, que já

extrapolava o âmbito das pesquisas e passava a abranger áreas de atividades de ensino, extensão e administração (UFMG, 1994).

### **2.1.2. Da estruturação**

Ao analisar o documento interno Política e Ação, (UFMG, 1994), depreende-se que, quando da criação do SED, não havia infraestrutura física nem de pessoal para o desenvolvimento de suas atividades: ocupava duas salas pequenas cedidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa, usava mobiliário emprestado e não dispunha nem de um ramal telefônico. Naquele momento, a Pró-Reitoria de Pesquisa estabeleceu uma política de apoio às revistas da Universidade e novos convênios para a edição de livros foram realizados. Assim, o SED foi se fortalecendo e sendo reconhecido, possibilitando sua transformação em editora.

Na condição de Editora UFMG, o órgão passou a contar com alguns funcionários e um espaço de bom tamanho para seu funcionamento, no 4º andar da Biblioteca Central. Consultores técnicos foram contratados para implantar o Setor de Distribuição (divulgação e venda dos livros e lançamento da imagem da Editora). Organizou-se o primeiro cadastro de possíveis clientes e catálogos das obras foram distribuídos em eventos e pelo correio. Para a venda direta, foi instalado provisoriamente um posto de vendas numa das salas cedidas pela Comissão de Pesquisa (UFMG, 1994).

Em 1987, foram contratadas consultorias especializadas em Editoração e *Marketing*, com o intuito de criar, para o trabalho de editoração, rotinas que pudessem agilizar os serviços, reduzindo o tempo gasto na produção de livros, e sistematizar as medidas adotadas para a divulgação e venda das obras. Investiu-se na formação e aperfeiçoamento dos profissionais. Atenção especial foi dada às diversas fases da editoração, à programação visual e à produção gráfica, visando a um nível de profissionalismo compatível com os objetivos da Editora e com a qualidade dos textos (UFMG, 1994).

A carência de Recursos Humanos foi um fator preocupante na sua trajetória, que começou com apenas dois funcionários (Técnico em Assuntos Educacionais e

Administrador de Empresas). O quadro de pessoal chegou a ser ampliado, mas com funcionários provenientes de outros órgãos e unidades da UFMG, nem sempre qualificados para as demandas da Editora e muitos já prestes a aposentar. A alta rotatividade e o esvaziamento de pessoal culminaram, em 1994, com dois funcionários permanentes (Técnico em Assuntos Educacionais e Revisor). Análise realizada pela diretoria à época listou a necessidade de mais oito profissionais, sendo três revisores (UFMG, 1994).

Apesar de várias dificuldades internas (desde espaço físico até provimento de pessoal) e externas (cenários econômicos desfavoráveis), a Editora foi se estabilizando e se fortalecendo, tendo sua imagem atrelada a obras de qualidade e reconhecido mérito nacional e internacional.

### **2.1.3. Da situação atual e perspectivas**

Em janeiro de 2012, a Editora se mudou para um prédio moderno, totalmente planejado para abrigá-la, com amplas salas e mobiliário adequado, localizado no Centro de Atividades Didáticas II – CAD 2. O quadro de pessoal se alterou bastante desde a criação e, atualmente, apresenta profissionais capacitados em todas as áreas.

A estrutura conta com o Conselho Editorial, a Diretoria e as Divisões. Dentre várias atribuições, ao Conselho competem a definição da política editorial e a aprovação dos originais encaminhados à Editora para publicação. À Diretoria cabem a coordenação dos trabalhos, a supervisão das Divisões, o relacionamento com autores, editores e órgãos de apoio, a representação da Editora, entre outras funções. As Divisões são organizadas em Setores de trabalho, relacionados com a função administrativa ou com a produção editorial (UFMG, 2004), assim caracterizadas:

a) Função Administrativa: Compras, Contabilidade, Vendas, Almoxarifado, Marketing, Imprensa, Livrarias, Cadastro, Comercial, Recursos Humanos, Patrimônio, Secretaria e Informática.

b) Produção Editorial: Assistência Editorial, Direitos Autorais, Preparação e Revisão, Produção Gráfica e *E-book*<sup>1</sup>.

Em 2013, o quadro de pessoal apresentava 24 servidores técnico-administrativos e 13 terceirizados, totalizando 37 profissionais. Com as nomeações resultantes do concurso 2013, ocorridas em 2014, o quantitativo de funcionários foi alterado, passando a contar com 37 servidores e 5 terceirizados, totalizando 42 pessoas<sup>2</sup>. Porém essa variação numérica revela uma mudança muito mais significativa: o investimento que a UFMG está fazendo na Editora, alocando recursos humanos permanentes neste órgão.

Essa medida da Universidade corrobora os apontamentos realizados no seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2013-2017. Tal documento, instrumento que indica as metas, objetivos e ações para o quinquênio, descreve, em tópico dedicado à Editora, que o mercado editorial vem sofrendo alterações substanciais, principalmente devido às mídias digitais:

Pesquisa realizada em janeiro de 2012, com quatro das maiores livrarias virtuais do Brasil, a saber, Gato Sabido, Livraria Cultura, Saraiva e Amazon, revela que o número de vendas de *e-books* triplicou no Brasil nos últimos três anos. Na mesma direção, os resultados de 2012 divulgados pela Amazon apontam o extraordinário crescimento de 70% do negócio da venda de *e-books*, em comparação com o ano anterior e, paralelamente, a queda da venda de livros em papel, que registrou, no período, o menor crescimento de toda a história de 17 anos da empresa (UFMG, 2013, p. 168).

Nesse cenário, a Editora UFMG precisa se reinventar, oferecendo aos docentes e pesquisadores novos formatos de divulgação de seus trabalhos. A ideia, que já vem sendo posta em prática, é desenvolver condições de publicação do livro eletrônico. Paralelamente, percebe-se, conforme salienta o PDI, a necessidade de ampliação das coleções, em razão de já ter conquistado uma infraestrutura adequada e quadro de pessoal satisfatório.

---

<sup>1</sup> Informações fornecidas pela administradora da Editora UFMG, Mariana da Silva Pinto, em entrevista realizada em 14 de outubro de 2015.

<sup>2</sup> Informações fornecidas pela administradora da Editora UFMG, Mariana da Silva Pinto, em entrevista realizada em 14 de outubro de 2015.

Assim, os desafios atuais podem ser resumidos pelos objetivos referentes à Editora firmados pela própria Universidade no seu PDI, quais sejam: a implantação e o desenvolvimento de publicações digitais de acordo com as recentes inovações tecnológicas de editoração; a criação de novas coleções em diferentes áreas do conhecimento, com o intuito de fazer avançar a pesquisa de ponta na Universidade e ampliar os canais de divulgação de sua produção; e a contribuição para o fortalecimento institucional da UFMG, de sua liderança científica e cultural.

## 2.2. DA SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSOS

Antes de apresentar os estudos formais relativos à sistematização de processos, tais como os realizados por Oliveira (2006) e Cury (2007), a autora deste projeto optou por contextualizar os procedimentos de atividades vivenciados na Editora por acreditar que este preâmbulo favorecerá o diálogo teórico que se espera realizar.

Diante do exposto, registra-se que a atual estrutura da Editora UFMG e seus 30 anos de trajetória lhe conferem condições suficientes e propícias ao questionamento de seus processos, buscando, permanentemente, a melhoria do trabalho desenvolvido. Em relação especificamente à atividade de revisão das obras, foco desta pesquisa, percebe-se um cenário favorável para se refletir sobre o aperfeiçoamento dos procedimentos internos de revisão adotados.

O trabalho de revisão é dividido basicamente em dois momentos: a Preparação e a Revisão. A Preparação é o primeiro tratamento que o texto original recebe, é realizada individualmente e o preparador é o responsável por acatar ou não as sugestões da próxima etapa. A segunda revisão é que é chamada propriamente de Revisão na Editora, é feita em dupla e tem a função de realizar marcações de correção e sugestões de melhoria para o texto.

As servidoras que trabalham na revisão exercem as duas funções, são preparadoras e revisoras. No entanto, as novatas iniciaram o trabalho apenas como revisoras, já que a atividade é realizada em dupla e não tem a responsabilidade de “bater o martelo” sobre as modificações, e gradativamente estão sendo treinadas na atividade de preparação.

O conhecimento gramatical necessário para ambas as funções é atestado no concurso público, ou seja, não é o objeto de preocupação de normatização interna. No entanto, o trabalho com o texto é muito mais complexo e requer decisões que ultrapassam regras de certo *versus* errado e caem na variabilidade considerada correta. Nesse tipo de questão, que ocorre com grande frequência, não pode o revisor ou preparador simplesmente escolher a opção que mais lhe agrada, é necessário normatizar o que será adotado, assim todos aplicam a mesma decisão e é construído um padrão ou estilo que passa a caracterizar os trabalhos da Editora.

Conforme conceitua Cury (2007), os manuais são documentos que uniformizam procedimentos numa empresa, racionalizando métodos, aperfeiçoando sistema de comunicações e favorecendo a integração de vários subsistemas, quando são elaborados cuidadosamente com base na cultura organizacional.

Cury (2007) salienta, ainda, a importância dos manuais no tocante à relativa duração, sendo úteis na razão direta de sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças ocorridas em quaisquer das matérias constantes neles. Acrescenta, também, para que sejam instrumentos a serviço da efetividade organizacional, os manuais devem ser submetidos à análise, crítica e avaliação, não só pelos responsáveis pelo seu gerenciamento, como também pelos seus usuários.

Sob a mesma perspectiva, Oliveira (2006) chama a atenção para o caráter normativo dos manuais em sua conceituação. Para ele, manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, políticas, instruções que deve ser cumprido pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma para sua execução. E, como tal, apresenta pontos positivos e negativos desses documentos, dentre os quais se destacam as seguintes vantagens relacionadas ao presente trabalho:

- são importantes e constantes fontes de informações;
- facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções;
- ajudam a fixar critérios e padrões;
- evitam discussões e equívocos;
- possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários;

- possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos;
- representam instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento;
- representam uma restrição para a improvisação inadequada.

Já as desvantagens relacionadas ao manual em análise, Oliveira (2006) registra que elas se resumem em:

- sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações;
- quando não são usados adequadamente, perdem sua validade;
- seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação prolixa, ineficiente e inadequada.

Assim, depreende-se que um manual útil e eficiente deve atender à necessidade real e efetiva da empresa ou área; ter estrutura adequada para seus fins; prezar a redação simples, clara, objetiva; ser de fácil acesso aos funcionários de que dele necessitem; e passar por contínuo processo de revisão e atualização (OLIVEIRA, 2006).

Mas como refazer, reconstruir, repensar o manual-base da atividade de revisão? Como planejar mudanças? O que levar em conta? Quem deve ser envolvido? Enfim, faz-se necessária uma análise administrativa, processo de trabalho dinâmico e permanente, que objetiva realizar diagnósticos situacionais dos fatores causadores dos problemas administrativos e estudar soluções para eles. É um processo de planejar mudanças, aprimorando o clima e a estrutura da organização, bem como seus processos e métodos de trabalho (CURY, 2007).

De acordo com Cury (2007), a mudança precisa ser pensada, devem ser estudados os fatores que levaram ao cenário atual, buscando o desenvolvimento da equipe; a contribuição na implantação de práticas administrativas aperfeiçoadas, como manuais adequados às necessidades da organização; a simplificação ou racionalização das atividades; a elaboração ou revisão dos instrumentos de trabalho. Outrossim, afirma que:

O processo de análise administrativa deve ser iniciado com um planejamento cuidadoso, prevendo o envolvimento positivo do público interno da organização, possibilitando sua conscientização no sentido de aprender a ver o problema por si próprio, participando ativamente do diagnóstico, antevendo, assim, sua co-responsabilidade na manipulação da solução final (CURY, 2007, p. 285).

Oliveira (2006), por sua vez, chama a atenção para o desenvolvimento organizacional, entendido como um processo direcionado para mudança planejada tanto de aspectos estruturais quanto comportamentais, visando otimizar os resultados estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais. Para o autor, existe uma forma organizacional mais adequada ao momento e à empresa, já que toda organização sofre mudanças ao longo de sua existência. Ademais, a única maneira de mudar uma empresa é alterando sua cultura, sendo necessária uma nova conscientização dos trabalhadores para que os resultados sejam aperfeiçoados.

Tal medida objetiva evitar ou minimizar o processo de resistência a mudanças, que pode ocorrer até pela simples expectativa, sem real consequência, de efeitos negativos sobre as pessoas. Para tanto, deve-se informar os fatos, necessidades, objetivos e prováveis efeitos da mudança, persuadir sobre os fatores que levaram à decisão por mudar e solicitar colaboração no diagnóstico, decisão e planejamento das ações (OLIVEIRA, 2006).

Outro autor que contribui para estudos relativos ao envolvimento da equipe e sobre a necessidade de movimento/mudança nas organizações é o teórico organizacional britânico Gareth Morgan. Em seu livro *Imagens da organização*, Morgan (1996), ao discorrer sobre a metáfora do cérebro, salienta a importância do aprendizado em circuito duplo, que depende de habilidade para sentir o ambiente, analisar as normas vigentes, questioná-las quando não adequadas e propor ações diferentes. Esse tipo de aprendizado se configura num grande desafio para as organizações:

Para aprender e mudar, os membros da organização precisam ser capazes de entender os pressupostos, referências e normas que regem a atividade atual e de desafiá-los e mudá-los quando necessário. Deste modo, a organização pode ajustar as operações internas para atender os requisitos de mudanças estratégicas e ambientais e evitar ficar presa ao passado (MORGAN, 1996, p.106).

Para evoluírem, as instituições precisam assumir riscos e promover mudanças. A administração japonesa apresenta-se altamente hábil no desenvolvimento do aprendizado por meio da inovação e do questionamento das normas vigentes, como exemplifica Morgan (1996), ao descrever o ritual de *ringi*.

O *ringi* é um processo de tomada de decisão que abarca a coletividade da organização por meio da circulação interna de um documento de diretriz. Todos os envolvidos têm autonomia para alterar a recomendação, que passa a circular novamente. É um método que testa a robustez de novas diretrizes e explora muitos pontos de vista até a obtenção de um consenso. Tal processo demanda tempo, porém, quando se chega ao objetivo, ou seja, a tomada de decisão, dificilmente os pressupostos básicos serão questionados e muitos dos erros que poderiam ocorrer já foram identificados e evitados, conforme afirma Morgan (1996):

Esta é a essência do aprendizado de circuito duplo. O *ringi* serve ao duplo propósito de permitir que as pessoas questionem os princípios centrais vigentes e, tanto no processo quanto no resultado, de expressar e confirmar os valores que devem guiar a ação. Paradoxalmente, ele é um processo que suscita o desacordo para criar consenso. Ele é também um processo que permite que a inovação venha de todas as direções e que a inteligência evolua para níveis cada vez mais altos (MORGAN, 1996, p.112).

E acrescenta que:

O processo, como o *ringi*, cria um alto grau de entendimento comum dos assuntos e problemas. Ele amplia o alcance da investigação. Abre o processo para a variação aleatória. Combate a conformidade prematura do grupo. Cria um terreno fértil em que ideias promissoras ou inovações podem encontrar aceitação e apreço (MORGAN, 1996 p. 126).

Outra contribuição japonesa que reforça a importância do envolvimento dos trabalhadores nos processos de trabalho e de melhorias é a Teoria Z, expressão dada por Ouchi *apud* Jr. e Hays (1994), que considera o trabalhador como peça-chave da produtividade. Assim, a situação de trabalho deve ser estruturada de tal maneira que o trabalho conjunto seja possível. Para tanto, são valorizados o contato estrito e frequente entre supervisores e colaboradores, as estruturas hierárquicas relativamente achatadas e os chamados “círculos de trabalho”, que são grupos de trabalho que buscam definir, coletivamente, maneiras mais produtivas e eficientes de executar suas tarefas.

Nesse mesmo sentido, de incluir os membros do quadro impactados pelas mudanças, Seiffert e Costa (2007) salientam que especialistas que atuam horizontalmente (conforme ocorre com os revisores) geralmente possuem controle mais amplo de seu trabalho, pois tarefas mais complexas exigem o enriquecimento vertical, que é a necessidade de transferir maior autoridade e controle do trabalho para o próprio trabalhador. De acordo com eles:

Tarefas muito especializadas horizontalmente, que geram problemas de coordenação e comunicação entre trabalhadores do nível operacional, além de desmotivação por não possibilitarem o seu autodesenvolvimento e a satisfação das suas necessidades de autorrealização, podem ser ampliadas horizontalmente, ou seja, o trabalhador passa a executar outras tarefas relacionadas, o que proporciona uma visão ampliada de seu trabalho e minimiza os problemas de comunicação e desmotivação (SEIFFERT E COSTA, 2007, p. 39).

Os autores defendem que a descentralização e delegação de atividades operacionais devem ser uma constante, sempre de maneira sustentada. Para eles, a descentralização bem-sucedida aumenta a produtividade por motivar os níveis hierárquicos inferiores e agilizar as atividades, além de liberar a coordenação para outras atividades, como a gestão estratégica, muitas vezes relegada a segundo plano por falta de tempo dos gestores.

### 3. METODOLOGIA

Para subsidiar o presente estudo a metodologia pode ser classificada como estudo de caso e, quanto aos meios, documental. Espera-se que o monitoramento e avaliação do projeto, ora em desenvolvimento, culmine em pesquisa qualitativa, tendo em vista que serão realizadas entrevistas com os usuários para diagnóstico do nível de atendimento às expectativas profissionais.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é caracterizado como uma maneira de realizar uma pesquisa nas ciências sociais que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando a fronteira entre eles não estiver clara. Corroborando este conceito, Bell (2008) enfatiza que os pesquisadores de estudos de caso visam identificar as características comuns e específicas das organizações e indivíduos, os processos interativos em ação e sua influência na implementação de sistemas e no funcionamento da organização.

A pesquisa documental, segundo Bell (2008), refere-se a um método de coleta de dados, podendo ser usada para suplementar informações obtidas por outros métodos, como entrevistas e questionários, ou como método exclusivo. Complementando este enunciado, Yin (2015) acrescenta que, exceto em relação às sociedades anteriores à escrita, a informação documental desempenha papel explícito e relevante em qualquer coleta de dados de um estudo de caso.

No tocante à pesquisa qualitativa, pode-se entendê-la quando comparada à pesquisa quantitativa. Assim, esta última, de acordo com Bell (2008), trata de coleta de dados que possibilita o estudo da relação entre os conjuntos destes, usando técnicas que normalmente produzem conclusões quantificadas e, possivelmente, generalizáveis. Já a pesquisa qualitativa visa mais ao entendimento das percepções que os indivíduos têm do mundo, pondo em dúvida os “fatos” sociais e uma abordagem quantificável em relação aos seres humanos, apesar de recorrer às técnicas quantitativas em determinadas ocasiões.

Durante o desenvolvimento da metodologia do projeto de intervenção, escolheu-se estes conceitos por julgar que melhor atendem ao plano de ação que se espera implementar, apresentado a seguir.

### 3.1. PLANO DE AÇÃO

Este trabalho teve origem com a seleção e leitura do material teórico, visando auxiliar as reflexões acerca do Manual Interno de Revisão, assim como estruturar uma possível alternativa ao atual processo de elaboração e atualização desse documento. Tal etapa está sendo realizada e deverá ser uma constante na rotina do trabalho, ou seja, novas ideias, novos conceitos, novas experiências devem ser colocados em discussão. O processo de aperfeiçoamento é permanente e precisa ser destacado no engajamento da equipe.

O segundo momento terá início com o envolvimento da coordenação para, em seguida, ser abarcado todo o grupo. A concordância da gestão é muito provável, pois há uma insatisfação dos coordenadores com o atual estado do manual e, ao mesmo tempo, uma indisponibilidade de tempo deles para sua melhoria.

Em seguida, dá-se o processo de engajamento da equipe, composta por todos os revisores e, inclusive, os estagiários. Será colocada em pauta em duas reuniões semelhantes (para abranger os dois turnos) a necessidade de construção coletiva do manual e será estimulada a participação de todos, com suas sugestões e críticas. A adesão também será muito provável, pois a insatisfação com o manual se mostra unânime entre os revisores. Nessas reuniões, as opiniões coletadas serão registradas para dar início ao processo de aperfeiçoamento do documento.

A premissa básica é que todo o processo de discussão, análise, alternativas, alterações, enfim, toda a elaboração de um novo modo de fazer seja coletiva. A ideia de *ringi* norteará as ações, ou seja, o desacordo será promovido para que o consenso construído seja o melhor possível para o contexto atual. Assim a inovação será criada a partir das contribuições mais variadas, o que aumenta significativamente o alcance da investigação.

Pretende-se que o manual permaneça no *Word*, em pasta coletiva, pelo menos inicialmente, o que não gerará custos, e seja “alimentado” sempre que for detectada a necessidade. A ideia é que haja o documento publicado e outro idêntico em permanente confecção. Neste será incluída a informação, pergunta ou resposta por qualquer um dos revisores ou estagiários de forma destacada do restante do texto já existente, os demais deverão concordar com a colocação, ou não, no próprio documento, de modo que todos vejam a opinião de todos.

Em uma segunda reunião, as regras para a transformação de uma questão em tópico também serão decididas coletivamente. Será, ainda, incentivada a primeira contribuição na melhoria do manual. O importante é que todos percebam que podem contribuir e que sua contribuição será avaliada coletivamente e, caso seja considerada pertinente, será incluída no manual publicado para a consulta. Dessa forma, a padronização será definida por todos e, portanto, será mais facilmente aplicada quando necessário.

O monitoramento se dará durante todo o processo previsto no projeto e, após a reunião de engajamento, se assim decidido, poderá também ser realizado por mais alguém da equipe ou, talvez, seja pensado um rodízio para o acompanhamento.

### 3.2. ORÇAMENTO

Este projeto de intervenção requer um baixo investimento material, a saber:

- Material permanente: serão utilizadas as instalações da Editora UFMG e os computadores já usados pela equipe.
- Material de consumo: o material de escritório usado pela equipe, não sendo necessárias novas aquisições.
- Serviços: não será contratada consultoria ou serviço especializado ou terceirizado.
- Recurso humano: equipe de revisão da Editora UFMG.
- Tempo: deverá ser planejado e acordado na 2ª reunião o tempo dedicado ao manual.

### 3.3. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

A avaliação será realizada tendo em vista os seguintes indicadores (e possivelmente outros sugeridos pela equipe):

- Adesão da equipe (quantidade de pessoas X quantidade de adesões)
- Contribuições na estipulação das regras
- Número de sugestões no período de quatro meses
- Número de sugestões X número de aprovações
- Avaliação da equipe sobre o projeto

### 3.4. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

O planejamento das ações referidas no projeto está organizado conforme o Quadro 1, onde apresenta-se o cronograma:

**Quadro 1 - Cronograma**

Item	Ações	Meses											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
01	Seleção do material teórico	X	X	X									
02	Leitura				X	X	X						
03	Permissão da chefia							X					
04	1ª reunião de equipe - engajamento							X					
05	2ª reunião de equipe - regras								X				
06	1ª intervenção no manual									X			
07	Continuação das intervenções									X	X	X	X
08	Avaliação da equipe										X	X	X

Fonte: realizado pela autora, 2016.

É importante registrar que os meses não foram nominados intencionalmente. Acredita-se que, apresentando apenas o quantitativo do tempo necessário para a

implantação do projeto, implica a flexibilidade e atemporalidade do plano de ação. Isto significa dizer que, independentemente de quando iniciar, tem-se a estimativa dos meses necessários para sua conclusão.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste trabalho, percebe-se que o Manual Interno de Revisão da Editora UFMG é o instrumento principal de consulta para os revisores e de padronização das obras pelo órgão. No entanto, apesar de sua relevância, a conduta atual de atualização e aprimoramento dessa ferramenta se mostra extremamente ineficiente e pouco voltada para o real e necessário envolvimento da equipe.

Ademais, o contexto atual se configura favorável à reflexão e intervenção no processo de confecção e manutenção do manual, tanto pela maturidade profissional atingida pela Editora quanto pela equipe novata e motivada para trabalhar com a revisão dos livros.

Portanto, tem-se como expectativa que o presente estudo resulte em melhoria de processos e que, conseqüentemente, inspire mudança de cultura. Outrossim, que norteie reflexões e quebre paradigmas - tais como, normas e procedimentos são estanques, procedimentos devem ser mantidos simplesmente porque “sempre foi assim”, gestores determinam e colaboradores obedecem - em favor da legítima preocupação que deveria ocupar a todos: esse *modus operandi* funciona?

Assim, este projeto propõe uma resposta pensada e construída coletivamente a partir de ações compartilhadas, enveredando pelo caminho de envolvimento integral da equipe, de participação independente do nível de experiência ou cargo de cada um. Espera-se contribuir para que o manual se torne instrumento de trabalho mais eficiente, dinâmico e facilitador para as atividades de revisão, tanto para os veteranos quanto para os novatos.

Enquanto sugestões para trabalhos futuros, vislumbram-se temas mais amplos, no âmbito da Editora, que envolvam, por exemplo, resgate, registro e preservação de sua memória. Tais questões foram identificadas ao longo deste projeto e, do ponto de vista da autora, merecem ser absorvidas como política do setor, buscando-se parcerias em prol do patrimônio institucional existente.

Por fim, retomam-se as ideias de Cury (2007), ao encerrar este projeto, com a expectativa de ter apresentado sugestões para que o manual a ser desenvolvido esteja realmente a serviço da efetividade organizacional, sendo flexível às mudanças e submetido à análise e avaliação dos gestores e usuários.

## 5. REFERÊNCIAS

BELL, Judith, **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 224p.

CURY, Antonio, **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. 600p.

FERRARI, Márcio. Letras maiúsculas. **Valor econômico**. 23 jul. 2010. Disponível em <http://www.valor.com.br/arquivo/837369/letras-maiusculas>. Acesso em: 21 ago. 2015.

JR., Cole Blease Graham; HAYS, Steven W., **Para administrar a organização pública**. Tradução de Britta Lemos de Freitas. Revisão técnica de Carlos Alberto Guimarães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994. 280p.

MORGAN, Gareth, **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 4. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006. 380p.

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

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007. 166p.

UFMG 1994. EDITORA. **Documento interno Política e Ação**. Elaborado por Anna Lúcia C. Baptista para Sônia Maria de Melo Queiroz. Belo Horizonte, set. 1994.

UFMG 1999, **Estatuto UFMG**. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>. Acesso em 21 ago. 2015.

UFMG 2004, **Resolução nº 06/2004**, de 27 de maio de 2004. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Conselho-Universitario/Documentos/Resolucoes-Comuns>. Acesso em 21 ago. 2015.

UFMG 2013, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/conheca/pdiufmg.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2015.

WERNECK, Gustavo, Editora UFMG completa 30 anos e seu diretor atribui sucesso ao perfeccionismo. **Jornal Estado de Minas**. Divirta-se. 31 jul. 2015. Disponível em: [http://divirta-se.uai.com.br/app/noticia/pensar/2015/07/31/noticia\\_pensar,170157/editora-ufmg-completa-30-anos-e-seu-diretor-atribui-sucesso-ao-perfecc.shtml](http://divirta-se.uai.com.br/app/noticia/pensar/2015/07/31/noticia_pensar,170157/editora-ufmg-completa-30-anos-e-seu-diretor-atribui-sucesso-ao-perfecc.shtml). Acesso em: 21 ago. 2015.

YIN, Robert K., **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290p.